

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ERNANI TADEU RIZZI**

**MUDANÇAS ESTRUTURAIS RESULTANTES DA  
TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNOESC**

**FLORIANÓPOLIS  
2000**

**Ernani Tadeu Rizzi**

**MUDANÇAS ESTRUTURAIS RESULTANTES DA  
TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNOESC**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Área de concentração em Políticas e Gestão  
Institucional.

Orientador: Nelson Colossi, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2000**

**Ernani Tadeu Rizzi**

**MUDANÇAS ESTRUTURAIS RESULTANTES DA  
TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNOESC**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 6 de setembro de 2000.

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Geraldo Ronchetti Caravantes  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca  
Universidade Federal de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

À Walkyria, minha esposa,  
pelo apoio e dedicação incondicional.

Ao Vinícius e Laís, meus filhos,  
pela compreensão nas minhas ausências durante o Mestrado.

Ao Professor Nelson Colossi,  
pela orientação e compreensão.

À colega de trabalho, Marilene Zago.

Aos Professores Eduardo Gelinski Júnior, Antoninho Baldissera, Aristides Cimadon, Luiz Carlos Lückmann, Santo Rossetto e Reni Cecília Iop,  
pelas informações e apoio.

Ao Professor Evaldo Schaffrath,  
pelo apoio e contribuição.

À UNOESC – Videira,  
que me oportunizou este mestrado.

## RESUMO

RIZZI, Ernani Tadeu. **Mudanças estruturais resultantes da transformação institucional da UNOESC**. 2000. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

Orientador: Nelson Colossi

Defesa: 06/09/2000

O presente trabalho pretende analisar em que medida as mudanças estruturais resultantes da transformação institucional da UNOESC contribuiu para o crescimento da Universidade. Caracteriza-se como um estudo descritivo-analítico e tem como objeto de estudo a UNOESC. O trabalho está dividido em seis capítulos, sendo que no primeiro faz-se a contextualização geral e apresenta-se a justificativa, objetivo e definição do problema de pesquisa. No segundo capítulo é apresentada a base teórica onde são demonstrados conceitos de mudança, mudança em universidades, estrutura organizacional, processo, mudança e processo decisório, além disso, aborda, a partir de Champion, Hall, Jucius e Stoner concepções de estrutura organizacional. Finalmente, apresenta a proposta de análise que pretende abordar, conforme o problema de pesquisa, considerando os aspectos: tamanho, tecnologia, ambiente e departamentalização. No terceiro capítulo se faz referência a metodologia utilizada para atingir o objetivo proposto, assim como, responder o problema de pesquisa. Apresenta-se, também, neste capítulo a definição de termos, a delimitação e o método de pesquisa, o plano de coleta e análise dos dados e, finalmente, as limitações da pesquisa. No quarto capítulo apresenta-se a concepção do projeto UNOESC, extraído da própria carta consulta da universidade. No quinto capítulo faz-se a análise e o tratamento dos dados que foram colhidos a partir das entrevistas e decorrentes das observações diretas do pesquisador. Além disso, faz-se a análise documental. No sexto capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações que o trabalho sugere. As conclusões oriundas deste trabalho apontam para uma série de elementos que indicam as mudanças ocorridas na estrutura da UNOESC. Estas mudanças apresentam-se como fatores substanciais de sucesso institucional. Em decorrência disso, são feitas algumas recomendações em forma de sugestão que podem ser aceitas pelos gestores da universidade. Acredita-se que o presente trabalho reveste-se de importância para a UNOESC, pois apresenta um estudo sobre a sua própria constituição e consolidação como instituição de ensino superior no meio oeste e oeste de Santa Catarina.

Palavras-chave: Estrutura organizacional; Mudança organizacional, Processos de mudança.

## ABSTRACT

RIZZI, Ernani Tadeu. **Mudanças estruturais resultantes da transformação institucional da UNOESC**. 2000. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

Orientador: Nelson Colossi

Defesa: 06/09/2000

The present paper intends to analyse what the structural changes resulted from the institutional transformation of UNOESC contributed for the growth of this University. This work is a descriptive analysis study and it has UNOESC as object of study. The paper is divided in six chapters, the first one is a general explanation and presents the justification, objectives and definition of the searching problem. The second chapter presents the theoretical base as concepts of change, change in Universities, organizational structure, process, change and decisive process, besides that, it's about since Champion, Hall, Jucius and Stoner concepts of organizational structures. Finally it presents the analysis purpose according to the following aspects: size, technology, environment and departments. The third chapter focus on the utilized methods to reach the proposal objective as well to answer the search problem. This chapter also shows the definition of terms, the delimitation and the search method, the collect plan analysis of data and finally the limitation of the search. The fourth chapter presents the creation of UNOESC project, extracted from the University consulting letter. The fifth chapter is an analysis of collected data from interirews and direct observation from researchers, besides that a documental analysis. The sixth chapter presents the conclusions and recommendations that the paper suggests. The conclusions of this purpose point to several elements that indicate the occurred changes at UNOESC structures. These changes appear as substantial factors of institucional success. Some suggestions are given to the University managers . This paper is very important to UNOESC because it shows us a study about it's constitution and consolidation as a superior learning institution in the Middle West and West of Santa Catarina.

Key words: Organizational structure; Organizational transformation, Change process.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Área de abrangência da UNOESC.....	139
Gráfico 1 -	Inter-relação da UNOESC.....	109
Gráfico 2 -	Organograma da antiga estrutura da UNOESC.....	112
Gráfico 3 -	Organograma da estrutura atual da UNOESC.....	137
Quadro 1 -	Distribuição da superfície das associações de municípios, segundo seus municípios componentes .....	87
Quadro 2 -	População da AMAI - área de abrangência do campus Xanxerê .....	97
Quadro 3 -	População da AMOSC - área de abrangência do campus Chapecó .....	98
Quadro 4 -	População da AMARP - área de abrangência do campus VIDEIRA.....	99
Quadro 5 -	População da AMEOSC - área de abrangência do campus São Miguel do Oeste .....	99
Quadro 6 -	População da AMMOC - área de abrangência do campus de Joaçaba .....	100
Quadro 7 -	Número de estabelecimentos, número de alunos matriculados no nível de 1º e 2º graus e concluintes do 2º grau no campus Chapecó referente ao ano de 1993. ....	102
Quadro 8 -	Número de estabelecimentos, número de alunos matriculados no nível de 1º e 2º graus e concluintes do 2º grau no campus Joaçaba referente ao ano de 1993... ..	103
Quadro 9 -	Número de estabelecimentos, número de alunos matriculados em nível de 1º e 2º graus e concluintes do 2º grau no campus São Miguel do Oeste - 1993 .....	103
Quadro 10 -	Número de estabelecimentos, número de alunos matriculados a nível de 1º e 2º graus e concluintes do 2º grau no campus Xanxerê referente ao ano 1993.....	104
Quadro 11 -	Número de estabelecimentos, número de alunos matriculados a nível de 1º e 2º graus e concluintes do 2º grau no campus Videira referente ao ano 1993 .....	104
Quadro 12 -	Demonstrativo dos órgãos colegiados na antiga estrutura da UNOESC.....	113
Quadro 13 -	Demonstrativo do acervo bibliográfico atual da UNOESC.....	134
Quadro 14 -	Demonstrativo dos órgãos colegiados na atual estrutura da UNOESC.....	138

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AMAI</b>	- Associação dos Municípios do Alto Irani
<b>AMARP</b>	- Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe
<b>AMAUC</b>	- Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense
<b>AMEOSC</b>	- Associação dos Municípios do Extremo Oeste Catarinense
<b>AMMOC</b>	- Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense
<b>AMOSC</b>	- Associação dos Municípios do Oeste Catarinense
<b>AMURC</b>	- Associação dos Municípios da Região do Contestado
<b>CEOM</b>	- Centro de Estudos da Memória Sócio Cultural do Oeste de Santa Catarina
<b>CONSEPE</b>	- Conselho de Ensino e Pesquisa
<b>CONSUN</b>	- Conselho Universitário
<b>FEAUC</b>	- Fundação Educacional do Alto Uruguai Catarinense
<b>FEMAI</b>	- Fundação de Ensino dos Municípios do Alto Irani
<b>FEMARP</b>	- Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe
<b>FEMOC</b>	- Federação das Escolas do Meio Oeste Catarinense
<b>FUNDESTE</b>	- Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste
<b>FUNESC</b>	- Fundação de Ensino do Extremo Oeste Catarinense
<b>FUOC</b>	- Fundação Universitária do Oeste de Santa Catarina
<b>PAIU</b>	- Programa de Avaliação Institucional
<b>PICDTU</b>	- Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica
<b>UNC</b>	- Universidade do Contestado
<b>UNOESC</b>	- Universidade do Oeste de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4</b>	<b>VISÃO GERAL DO TRABALHO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>MUDANÇA.....</b>	<b>15</b>
2.1.1	Estrutura organizacional em universidades.....	20
2.1.2	Mudança em universidades.....	26
2.1.3	Processo decisório em universidades.....	31
<b>2.2</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>36</b>
2.2.1	O modelo de Stoner.....	37
2.2.2	O modelo de Jucius.....	42
2.2.3	O modelo de Hall.....	45
2.2.4	O modelo de Champiom.....	50
<b>2.3</b>	<b>O MODELO DE ESTUDO PRETENDIDO PARA ESTA PESQUISA.....</b>	<b>58</b>
2.3.1	O fator tamanho.....	60
2.3.2	O fator tecnologia.....	62
2.3.3	O fator ambiente.....	64
2.3.4	O fator departamentalização.....	65
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>69</b>
<b>3.1</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2</b>	<b>PERGUNTAS DE PESQUISA.....</b>	<b>70</b>
<b>3.3</b>	<b>DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4</b>	<b>DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>72</b>
<b>3.5</b>	<b>COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>72</b>
<b>3.6</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>73</b>
<b>4</b>	<b>O PROJETO UNOESC.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1</b>	<b>CONCEPÇÃO DO PROJETO UNOESC.....</b>	<b>74</b>
4.1.1	Pressuposto histórico-legal: necessidade de superar o caráter de excepcionalidade do ensino superior em instituições isoladas.....	74
4.1.2	Pressuposto da racionalidade e da eficácia: necessidade de unificar as forças para o melhor enfrentamento dos grandes desafios que o ensino superior encontra no Oeste de Santa Catarina.....	77
4.1.3	Pressuposto da homogeneidade histórico-cultural do grande Oeste Catarinense.....	78
<b>4.2</b>	<b>OBJETIVOS INSTITUCIONAIS DA UNOESC.....</b>	<b>80</b>
4.2.1	Caracterização sócio-econômica da área de abrangência da UNOESC.....	81
4.2.2	Dados históricos sobre ocupação e desenvolvimento da região.....	88
4.2.3	Contexto demográfico.....	97
4.2.4	Contexto educacional (ensino de 1º e 2º graus).....	101
<b>4.3</b>	<b>INTER-RELAÇÃO DA UNOESC MULTI-CAMPI COM O OESTE CATARINENSE.....</b>	<b>106</b>
4.3.1	UNOESC - multi-campi e Oeste associado municipalmente.....	109
4.3.2	Estrutura inicial da UNOESC.....	111
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>114</b>
<b>5.1</b>	<b>ANÁLISE DAS INSTITUIÇÕES ISOLADAS DE ENSINO SUPERIOR.....</b>	<b>114</b>
<b>5.2</b>	<b>ANÁLISE DA ESTRUTURA ATUAL DA UNOESC.....</b>	<b>129</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>140</b>
<b>6.1</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>140</b>
<b>6.2</b>	<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>144</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>146</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A universidade é uma organização que possui características peculiares que a diferenciam das demais organizações. A análise das organizações requer uma contextualização, principalmente a partir da revolução industrial, tempo de inúmeras e profundas mudanças de valores que têm caracterizado as relações sócio-econômicas e políticas desde o início do século.

No Brasil, as universidades, por determinação legal, permaneceram com sua estrutura organizacional inalterada por aproximadamente trinta anos. Aos poucos, porém, ajustes foram ocorrendo mais na superficialidade do que no essencial. A lei federal nº 5.540, de 1968, norteou, até 1998, a estrutura universitária. Em 1998, com a lei federal nº 9.394/96, o entendimento do que é universidade, suas funções, princípios e diretrizes foi alterado, possibilitando uma nova dinâmica organizacional.

Em Santa Catarina, a expansão do ensino superior teve início no final da década de 50, respondendo ao entendimento de que o ensino superior funcionaria como “a mola propulsora”, do desenvolvimento regional. Adotou-se, então, a política de criação de um sistema de ensino fundacional e municipal. Nas mais diversas regiões do estado, tutelados pelos setores mais dinâmicos da sociedade e, principalmente, pelos empresários, começou-se a buscar a instalação desta forma de ensino. Obedecendo à dinâmica do progresso, do desenvolvimento e da abertura proporcionada pela lei, quase todas as regiões do Estado de Santa Catarina conseguiram instalar suas fundações isoladas de ensino superior, criadas pelos governos municipais, vindo, a maioria, com o tempo, a transformar-se em universidades.

Era tão grande a importância atribuída ao ensino superior que havia o entendimento de que seria através dele que o Brasil venceria e se sobreporia ao subdesenvolvimento em que estava imerso, que os governos de Santa Catarina, especialmente os de Celso Ramos e de Ivo Silveira haviam contemplado, em seus planos de governo, o apoio e o incentivo às universidades destinando, inclusive, às instituições isoladas de ensino superior, dotação orçamentária para a construção de instalações físicas.

O sonho do milagre brasileiro, aliado à política expansionista no Estado de Santa Catarina, tornou possível o surgimento, na metade da década de 70, da Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACAFE.

A ACAFE surgia com a difícil tarefa de agregar, ordenar e fortalecer o ensino fundacional no Estado, além de criar estratégias que o dotasse de credibilidade.

No meio oeste e no oeste de Santa Catarina, o ensino superior era desenvolvido por algumas fundações educacionais isoladas, criadas entre final da década de 60 e início da década de 70, pelo poder público municipal. Dentre estas, pode-se destacar a FEMARP (Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe) da cidade de Videira, a FUOC (Fundação Educacional do Oeste Catarinense) da cidade de Joaçaba e a FUNDESTE (Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste) da cidade de Chapecó.

No início da década de 90, a FEMARP, a FUOC e a FUNDESTE uniram-se com o objetivo de elaborar um projeto de universidade multi-campi, de onde mais tarde surgiria a UNOESC (Universidade do Oeste de Santa Catarina). Posteriormente, integraram-se a este projeto a FEMAI (Fundação de Ensino do Alto Irani), da cidade de Xanxerê, e a FUNESC (Fundação de Ensino do Extremo Oeste Catarinense), da cidade de São Miguel D'Oeste. Ambas antigas extensões da fundação isolada de ensino superior de Chapecó.

## 1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Por volta de 1990, o mundo foi tomado por uma onda de rápidas mudanças imprevistas e inesperadas. O desenvolvimento tecnológico transformou o mundo. As corporações se juntaram tornando-se ainda maiores. A competitividade intensificou-se e as pessoas, seus conhecimentos e habilidades mentais tomaram o lugar principal nas novas organizações.

A Universidade do Oeste de Santa Catarina é filha do seu tempo. É inegável, contudo, que mesmo oriunda das fundações isoladas de ensino superior, criadas pelo poder público municipal das cidades consideradas pólos, e mesmo fazendo um ensino considerado periférico, responde ao novo paradigma da mudança que surge.

O presente estudo justifica-se face à importância que possui a Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC para o desenvolvimento do meio oeste e oeste do estado. Objetiva conhecer, de forma mais profunda e elaborada, as mudanças estruturais resultantes da transformação institucional das três instituições isoladas de ensino superior (FEMARP, FUOC e FUNDESTE) em uma universidade.

Considerada sob o ponto de vista quantitativo, a UNOESC abrange cerca de um terço do estado de Santa Catarina, onde vive cerca de um milhão e trezentos mil habitantes e onde está localizado um dos maiores pólos agro-industriais do país. Em termos qualitativos, apresenta as características culturais regionais que identificam a população, como fica claro no capítulo quatro deste trabalho.

Finalmente, este estudo justifica-se também pelo significado e contribuição que a UNOESC trouxe, em forma de desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico à região em que ela está inserida. Novos cursos, laboratórios, bibliotecas, qualificação docente, pesquisa e extensão.

Além disso, estudar as mudanças estruturais da UNOESC, possibilitará reconhecer a evolução que ocorreu no âmbito das políticas internas e externas e do planejamento estratégico da instituição, por exemplo.

## **1.2 OBJETIVOS**

A presente dissertação tem como objetivo geral analisar as mudanças na estrutura organizacional da UNOESC, resultantes da transformação da FEMARP, FUOC e FUNDESTE em Universidade, visando contribuir para o melhor conhecimento do processo de evolução da Instituição.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- analisar como o fator tamanho contribuiu para o crescimento da estrutura organizacional da UNOESC;
- conhecer como o fator tecnologia contribuiu para o crescimento da estrutura organizacional da UNOESC;
- levantar em que medida o fator ambiente contribuiu para o crescimento da estrutura organizacional da UNOESC;
- descobrir de que forma o fator departamentalização contribuiu para o crescimento da estrutura organizacional da UNOESC.

## **1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

A delimitação de modo sintético do processo de criação do ensino superior fundacional no meio oeste e oeste de Santa Catarina, a partir da transformação das fundações isoladas de ensino superior em universidade, justificam a realização e o atingimento do objetivo proposto, permitindo definir com exatidão o problema de pesquisa que se apresenta do seguinte modo:

- **Em que medida os fatores estruturais, tamanho, tecnologia, ambiente e departamentalização, resultantes da transformação institucional da UNOESC contribuíram para seu crescimento?**

Portanto, este é problema de pesquisa que se apresenta para ser atendido com a realização deste trabalho.

#### **1.4 VISÃO GERAL DO TRABALHO**

O trabalho, que a partir de agora se apresenta, está dividido em seis capítulos; sendo o primeiro o da introdução, que apresenta o contexto geral, justificativa, objetivo e definição do problema de pesquisa. O segundo capítulo atende à base referencial teórica, onde são apresentados os aspectos pertinentes à mudança em universidades, particularmente tratando de sua estrutura organizacional, processos de mudança e processos decisórios. Além disso, trata, de modo geral, de questões de administração, das concepções de estruturas organizacionais, a partir de Stoner, Jucius, Hall e Champion e, finalmente, apresenta a proposta de análise que se pretende utilizar, conforme define o problema de pesquisa, afinado com os fatores tamanho, tecnologia, ambiente e departamentalização. Efetuou-se, para tanto, uma ampla e profunda revisão bibliográfica, tomando por base as obras que tratam sobre universidades, ensino superior e ambiente organizacional.

O terceiro capítulo faz referência à metodologia utilizada para atingir o objetivo e responder ao problema de pesquisa. Deste modo, será abordada a pergunta de pesquisa, a definição de termos, delimitação da pesquisa, método de pesquisa e o plano de coleta e análise dos dados, assim como as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a concepção do projeto UNOESC, extraído da sua carta consulta, onde se faz uma retomada, a partir do projeto de criação da universidade, levando-se

em conta a análise dos fatores sócio-econômicos, políticos e culturais que sustentavam e justificavam a sua criação.

No quinto capítulo faz-se a análise e tratamento dos dados que foram coletados a partir das entrevistas com informantes-chave (professores, funcionários, ex-reitores, pró-reitores, e reitor da universidade), que participaram do processo de criação da universidade. Além disso, faz-se também a análise documental e da experiência pessoal do próprio pesquisador, já que o mesmo foi participante do processo.

O sexto capítulo trata da apresentação das conclusões e recomendações sugeridas pelo desenvolvimento do trabalho que ora se apresenta.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O progresso humano nada mais é do que um longo percurso do homem rumo à intencional libertação, primeiro da fadiga física e depois da faina intelectual. Em linhas gerais, na pré-história, o trabalho foi empreendido por homens, com a ajuda de alguns animais domésticos e poucos utensílios primitivos. A partir da civilização mesopotâmica, entretanto, foi desenvolvido por escravos, auxiliados por animais e por máquinas elementares como a roda. Na Idade Média, já era feito por servos da gleba e por artesãos livres, com a ajuda de animais modernamente arreados e de máquinas bastante sofisticadas, como o moinho de água. Na era industrial, entre a segunda metade do século XVIII e a primeira metade do século XIX, foi executado por máquinas simples e automáticas, como as existentes na cadeia de montagem, operadas por trabalhadores que se relacionavam com executivos no âmbito de uma organização científica. No século XX, a partir da década de 50 em diante, na fase neo-industrial, foi empreendido por operários, empregados, profissionais e gerentes, auxiliados por equipamentos mecânicos e eletrônicos, como o computador, no contexto de uma organização flexível. Finalmente, na sociedade pós-industrial, é feito por planejadores que inventam e por máquinas complexas como os robôs, que se incumbem das tarefas no contexto de uma organização flexível.

### **2.1 MUDANÇA**

Nada parece tão evidente à própria natureza quanto o movimento e a mudança. Permaneceram clássicas as divergências entre Parmênides (A.C 540 a 470) e Heráclito (AC 544 a 484). Para o primeiro, o próprio movimento é impossível, só o ser é, o não ser não é.



Sciacca (1967) entendia o movimento como mudança de um estado para o outro. Por sua vez Heráclito, usou a tão conhecida expressão de que “não se pode entrar duas vezes no mesmo rio, pois como as águas, nós mesmos já somos outros”. Hirschberger (1965) demonstrou a amplitude e a complexidade do entendimento do que é a mudança.

O fenômeno de mudança surge como algo inevitável, necessário à sobrevivência. A necessidade da revolução tecnológica e administrativa não deixa alternativas, se não segui-las. Ninguém está imune aos impactos inesperados da mudança. Assim, segundo Motta 1999, inovar é propor algo novo, e deixar explícito que certa tecnologia/habilidade ou procedimento organizacional ficou obsoleto traz consigo a idéia de progresso e a eterna dúvida sobre as ações, concepções e procedimentos.

Os seres humanos não aceitam a mudança facilmente, são mais aptos à estagnação, comodidade e estabilidade. Mudar requer pessoas que estejam dispostas a rever seu modo de pensar, agir, etc. Deste modo, o maior problema não é mais a consciência sobre a necessidade de mudança, mas seu planejamento e intencionalidade.

Para Jaguaribe (1975, p. 78), a mudança caracteriza-se como “uma seqüência de eventos inter-relacionados por uma relação da causalidade ou finalidade”. Vale dizer, portanto, que os processos de mudanças são resultados e por isso são determinados por fatores, assim como determinam outros tantos processos.

Entendida a mudança no contexto organizacional, evidencia-se que, de certo modo, ela ocorre no âmbito conjuntural e no âmbito estrutural, entendendo-se que

o primeiro responde a situações momentâneas, como por exemplo, uma crise, {enquanto que] o segundo é mais profundo, respondendo à marcha de um processo histórico que provoca profundas alterações na sociedade e nos seus agentes (SILVEIRA JÚNIOR E OLIVEIRA, 1995, P. 16).

Toffler (1980) destaca que Taylor foi mecanicista na forma e contingencialista no conteúdo. O ambiente considerado por ele era da transição da primeira para a segunda onda com características da evolução do trabalho individual para a organização industrial, do modo

de gestão calcado na mentalidade artesanal para a especializada e principalmente maximizada. O taylorismo, portanto, é mecanicista “não tendo consciência de grupo, o empregado ao final do século XIX, não podia ser objeto de uma mudança ao nível da consciência organizacional, o que ele realmente não tinha” (SILVEIRA JÚNIOR E OLIVEIRA, 1995, P. 17).

A administração mecanicista, desenvolvida pelo taylorismo, caracteriza-se pela ênfase na divisão do trabalho, o estudo dos tempos e dos movimentos, assim como a repartição de forma hierárquica dos postos de trabalho. Com esta abordagem, as características impositivistas ficam evidenciadas em todos os seus aspectos.

Decorre desta concepção, uma dupla separação do operário, em primeiro lugar pela própria divisão do trabalho e, em segundo, pela separação das tarefas pelos movimentos, sempre com vista a buscar a “melhor maneira”. Segundo Seguíe Chanlat (1986, p. 58),

esse postulado elimina toda a relação de poder, pois todos os participantes da organização, patrões e empregados, não poderão senão estar de acordo com essa única boa maneira de fazer as coisas. Em outros termos, a forma mais racional de produzir deveria se impor a todos. Não mais poder e, portanto, não mais conflito possível.

Isso posto, a organização irá constituir-se de “partes, relações e objetivos”. A concepção taylorista elimina a relação com a separação, muda os objetivos para a gerência da organização, através da autoridade. Com o advento da concepção sistêmica, as relações tomam o primeiro plano e surge o conceito de estrutura.

Com a mudança planejada, o estruturalismo configura-se e a estrutura é o padrão de relacionamento entre as partes constitutivas de um todo, conforme Jaguaribe (1975). Os objetivos válidos são aqueles determinados pela organização. A mudança submete-se a uma definição de objetivos organizacionais. Assim, toda a mudança na estrutura deve ser planejada.

Considerando o exposto, para o taylorismo o fenômeno da mudança nos indivíduos implica em mudança organizacional; por outro lado, para a concepção estruturalista, os

processos de mudança das organizações resultam em algo bem mais abrangente, as relações entre as partes. Há um problema, segundo alguns autores, entre as organizações formais e as pessoas. Este problema encontra-se na esfera do processo decisório que assume características orgânicas dentro dos sistemas e dificultam o processo cooperativo organizacional.

O aparecimento do desenvolvimento organizacional foi uma tentativa de resolução dos problemas da relação entre as organizações e as pessoas. Enfim, desenvolvimento organizacional significa toda mudança planejada e é uma tentativa de resposta às inúmeras mudanças no ambiente organizacional.

O desenvolvimento organizacional não correspondeu às necessidades das organizações, segundo alguns autores, pela posição romântica, e assim como o taylorismo o estruturalismo foi sendo substituído pouco a pouco por uma concepção que enfatizasse principalmente os objetivos organizacionais. Justifica-se a necessidade de mudança de foco pelo simples fato de que os interesses dos indivíduos não coincidem com os organizacionais.

A nova estratégia de gestão organizacional passa então para a esfera de negociação entre os indivíduos para que, de modo efetivo e duradouro possa atingir a mudança obtendo destes o compromisso.

A concepção gerencial calcada nos princípios da contingência tem como características a flexibilidade, levando em conta as várias teorias administrativas e, principalmente, as técnicas de implementação (de modo contingencial), buscando envolver sempre as pessoas, as organizações e o ambiente.

Na abordagem contingencial, a referência de mudança é o ambiente, assim como o da organização passa a ser sua ação sobre o ambiente a partir da missão e dos objetivos estratégicos.

Assim sendo, toda mudança ocorre a partir de uma avaliação, reformulação da missão e dos objetivos organizacionais; esta concepção administrativa recebe a denominação de

gerência estratégica com implicação direta nas ações e no acompanhamento dos resultados. E ainda mais, comparando-se a abordagem contingencial com a visão taylorista, percebe-se que esta visava ao ser humano, como indivíduo objeto de mudança, ao passo que na visão contingencial, o ser humano é visto como pessoa, sujeito de ação e reações.

O que se percebe é que se no taylorismo a mudança podia ser imposta, na visão contingencial se exige o conhecimento, a aceitação de novos objetivos, isto é, um processo de negociação, o que em última análise necessita participação de todos os níveis da organização.

A mudança é sem dúvida um dos aspectos mais críticos para o gerenciamento e a tomada de decisão, principalmente para que produza o efeito desejado. As incertezas do ambiente a que são submetidas as organizações, implicam não apenas uma maior frequência de mudanças, mas na intensificação de sua profundidade e de seu impacto. Na maioria das ocasiões em que se espera dos gestores uma postura de mudança constata-se que se caracterizam como incrementais e não fundamentais. Muito embora haja elementos comuns a ambas, também existem maneiras diferentes de gerenciar tais situações. É sabido, por outro lado, que situações de mudanças são distintas e igualmente as reações variam. Para os autores que tratam do assunto, não existe uma fórmula única que possa ser aplicada para todas as situações.

O insucesso de estratégias de mudanças teoricamente perfeitas dá-se pelo seu processo ineficaz de condução. O retrabalho e os atrasos também alteram os custos, e a implementação da mudança pode ser comprometida. Outros fatores que podem levar ao insucesso na implementação de mudanças podem ser a perda do benefício que ela iria trazer, suas conseqüências sociais, a motivação, ou indisposição das pessoas envolvidas no processo em “se meter em confusão”, já que os processos de mudança com frequência causam transtornos. Finalmente, a “natural” resistência a mudanças que o ser humano traz consigo.

É bem provável que todos os tipos de mudanças podem não se transformar em experiências prazerosas e tranqüilas para todos os envolvidos, mas é possível, com planejamento, a melhor forma de implementá-las.

Nunca houve, na história, épocas ou períodos em que as mudanças não ocorressem. Nos últimos anos, porém, percebe-se um significativo aumento de fatores de imprevisibilidade que levam as organizações de todas as naturezas a mudarem, assim como, a rapidez com que estas ocorrem. O que motiva as organizações à mudança deve-se, principalmente, à necessidade destas continuarem ou melhorarem o seu desempenho no âmbito de sua atuação. Alguns fatores são os responsáveis pelo fenômeno de mudança, segundo Hussey (1995, p. 34), “o avanço tecnológico continua a acelerar-se, de modo que a velocidade com que a obsolescência ocorre também está aumentando”. Quanto a isso, é inegável que poucas vezes uma inovação tecnológica, ao substituir uma antiga, não provoca mudanças na cultura, estrutura, e principalmente, no processo decisório de uma organização. O mesmo autor ainda afirma que a intensificação dos processos competitivos, calcados na exigência cada vez maior dos clientes, gera processos de mudança.

### **2.1.1 Estrutura organizacional em universidades**

Graciani (1982) considera as universidades como organizações que seguem um modelo burocrático organizado e, portanto, formal. A formalidade organizacional das universidades está claramente definida, principalmente pela observância hierarquizada de autoridade. Segundo a mesma autora, os níveis de autoridade universitária podem ser, na definição de regras e normas, quem determina a composição dos órgãos universitários, além das suas atribuições e competências. Nos regimentos e estatutos, encontram-se registradas as regras administrativas e acadêmicas. A divisão formal do trabalho encontra-se balizada pela especialização nos níveis diretivos e executivos.

Baldrige (1982) alude ao modelo burocrático universitário considerando a necessidade de ter, na base do pressuposto organizacional, aspectos como a racionalidade instrumental, ou técnica, onde os papéis são determinados com base na organização e divisão horizontal do trabalho ou ainda ela pode ser compartimentalizada.

Por outro lado, a divisão no sentido vertical do trabalho ocorre observando a hierarquia formal, envolvendo relações de autoridade e de estrutura de poder. Na mesma perspectiva da estrutura burocrática formal, as normas e as regras são escritas. No tocante às relações sociais, prevalece o modelo formal e impessoal. Os processos de comunicação são, via de regra, fechados, e o gestor é profissional e obedecendo à posição hierárquica formal é feita a remuneração. Há supervisão assim como as formas de controle estão de acordo com a formalidade hierárquica considerando o processo produtivo. A existência de um produto mensurável, tecnologia e objetivos, compõem a base estruturada para a tomada de decisão.

Por sua vez, no tocante ao modo como se organizam as universidades, assim como quanto às suas responsabilidades, não se apresentam como um modelo comum de burocracia que possa ser com facilidade comparada a um sistema organizacional ou empresa de caráter público ou mesmo privado.

Evidenciada com propriedade por diversos autores, a organização e mesmo a administração universitária ocorre de forma muito singular onde sub-culturas e diversidade permeiam a ambivalência de objetivos e metas.

Assim, a universidade não atende a plenitude e burocracia do modelo, mas o caráter político está muito presente. Para Rodrigues (1985), “a universidade atual distingue-se pela multiversidade de doutrinas, pela falta de fé única”. O principal fator conflitante da multiversidade universitária fundamenta-se não somente nas diferentes concepções de paradigmas ideológicos distintos, mas principalmente na falta de uma fé que demonstre o que

deveria ser efetivamente a organização universitária, para muito além das divisões de grupos ideologicamente divididos por conflitos.

Por outro lado, a natureza holística e pluralista que caracteriza a organização universitária não pode ser esquecida, onde as divisões conflituosas, envolvendo toda a comunidade acadêmica (professores, alunos, direção), respondem pela ambigüidade e a pouca clara e instável estrutura da organização universitária. É visível que, na universidade, a autoridade pode, com mais facilidade, ser ultrapassada tanto na sua horizontalidade quanto na verticalidade, pois há maior exigência dos profissionais que nela atuam. Essa autoridade de fato está calcada no conhecimento, fragilizando ainda mais a já debilitada linha de autoridade. Pelas considerações postas, fica evidente o afastamento da organização universitária do modelo ou tipo ideal weberiano de organização burocrática.

Cunha (1988), citando Clark (1983), enfatiza a contra-ideologia da integração, assumindo abertamente a defesa da constituição da universidade como uma “anarquia organizada”. Neste sentido, a universidade precisa de um certo grau de desordem onde os indivíduos e grupos de pesquisadores possam desenvolver a autonomia das suas atividades e ainda mais, que entre eles ocorra o intercâmbio tanto formal quanto informal, garantindo deste modo a eficácia que os modelos de organizações formais com elevado grau de controle não são capazes de oferecer. Assim, devido ao elevado grau de ambigüidade que marca a organização universitária, sua eficácia encontra-se na sua possibilidade de maximizar suas próprias possibilidades e promover as iniciativas ampliando as conflitivas e distintas opções dos profissionais que dela fazem parte.

Nesta perspectiva, Baldrige permite uma reflexão considerando um modelo político para tomada de decisão no âmbito universitário, levando à conclusão de fatores consensuados, assim como de processos burocráticos entendendo que a universidade constitui-se como um sistema pluralista. O autor considera que o processo na universidade segue principalmente os

parâmetros políticos aos chamados burocráticos. Há uma tendência de tomada de decisão altamente marcada pela visão política de pequenos grupos e a inatividade da grande maioria dos membros pelo pouco consenso quanto aos objetivos a serem atingidos; prevalece a pouca participação nas reuniões onde ocorrem os processos decisórios da universidade; deve-se também pelo fato de apenas um pequeno grupo ter a maior responsabilidade pelas decisões. Isso, por sua vez, tende a tornar o processo decisório um resultado muito negociado. A negociação, aliás, que a autoridade constituída formalmente limita-se por pressão e até pela grande influência de grupos muitas vezes concorrentes.

As externalidades compõem outro fator crucial para a vida e para o processo decisório universitário. O meio social em que a universidade está envolta não pode ser desconsiderado como fator de análise. Neste sentido, diversos autores demonstram preocupação em relacionar a influência racional instrumental burocrática e as inter-relações sociais que permeiam o ambiente universitário. Evidentemente que isso decorre da própria lógica burocrática da universidade por um lado, e por outro, dos balizadores políticos significativamente presentes.

Sem clarear, por meio de uma análise, a significância do termo racionalidade, não é possível continuar. Simon (1979) considera, sob certos aspectos, a exaustiva análise das possíveis conseqüências de uma ação a se empreender, ou ainda, onde uma decisão racional requer ter claro as possibilidades conseqüentes, *a priori* de se encontrar a definitiva escolha, entre as alternativas propostas. Decorre daí o aparecimento de uma racionalidade objetiva, que, para Ramos (1983), citando Max Webber, corresponde a atuar racionalmente com relação a fins, orientar sua ação pelo fim, meios e conseqüências nela implicados e confrontar racionalmente os meios com os fins, os fins com as conseqüências implicadas e os diferentes fins possíveis entre si.

Percebe-se que a questão da qualidade não é intrínseca à racionalidade da tomada de decisão, mas está presente sim a condição de maior ou menor grau de acertividade de alcançar



o fim a que se propõe. Para Simon (1979, p. 78), a racionalidade objetiva representa “a seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com alguns sistemas de valores que permitem avaliar as conseqüências desse comportamento”, permite a compreensão de que ela se aplica à organização, deve ser administrada com vistas à eficiência produtiva. É, deste modo, o entendimento de que a perspectiva da racionalidade instrumental prevalece em organizações de tipo burocráticas, onde todos os objetivos sejam atingidos.

Por outro lado, existem organizações, dentre elas as universidades, que mesmo sendo burocráticas, possuem a influência política perpassando seu processo decisório. Como foi exposto anteriormente, a heterogeneidade de valores, a aquisição e o uso do poder por indivíduos ou grupos de interesse caracteriza a universidade, muito além da execução dos trabalhos ligados à sua natureza. Deste modo, tanto grupos de interesse externos ou internos são forças de pressão muito significativas no momento da tomada de decisão. Assim, a organização universitária burocrática, racional e funcional, com fins e objetivos definidos a atingir, rende-se a um tipo especial de burocracia, a razão política necessária para atender grupos de interesse. A lógica instrumental e atividades administrativas são menos consideradas, justamente buscando o entendimento das necessidades políticas e os interesses de preservação internos da organização universitária. Visto a partir do que está posto, os meios alternativos que podem ser os que darão suporte no âmbito do processo decisório encontram-se no tratamento adequado da racionalidade política. Neste sentido, devem coexistir os dois tipos: a racionalidade do tipo instrumental lado a lado com a do tipo político, assim, mediante um certo acordo entre os que detêm o poder decisório e os que executam as ordens pode viabilizar a permanência da organização, assim como seu sucesso, mesmo em situações de extrema diversidade.

No entanto, além daquilo que aqui foi considerado, o objeto principal da tomada de decisão leva em conta uma discussão sobre se a universidade é pública ou privada. No

primeiro caso, a tomada de decisão não considera como predominante e significativa, no princípio da escolha, a sua manutenção, logo prevalece fortemente o caráter político na escolha. No entanto, no segundo caso a racionalidade instrumental está mais presente onde os objetivos devem ser atingidos de modo mais econômico, a abordagem prevalecerá voltada para os meios mais técnicos da tomada de decisão.

Para aprofundar acerca desta questão é necessário tratar um pouco mais sobre a universidade pública e a universidade privada. Via de regra, a universidade pública caracteriza-se pelo fato de seus membros não terem uma direta preocupação com os aspectos ligados à sua sobrevivência, visto que o Estado garante condição, apesar de nos últimos anos ter se retirado com o sistemático corte de verbas principalmente para os setores ligados à pesquisa. Assim, as leis de mercado não incidem tão fortemente sobre ela e o seu processo decisório ainda é marcado pela razão política. Entretanto, na universidade particular, fatores como o de sobrevivência institucional permeiam o processo decisório já que as leis de mercado interferem diretamente na sua existência. Aí a racionalidade instrumental torna-se o pressuposto e norteador.

Ainda, vale destacar que dentre as universidades particulares, podem ser encontradas as do tipo convencional, mantidas por entidades ou associações religiosas, destacando-se que, nestas, o fator sobrevivência não se torna tão significativo quanto nas demais formas de organizações universitárias essencialmente particulares. Cabe aqui destacar que, neste tipo de organização universitária, notadamente criada por grupos econômicos onde os proprietários e fundadores administram, na maioria das vezes, vivem da própria arrecadação e tem por meta o ensino massificado, o processo decisório é calcado na razão lógica como qualquer outro tipo burocrático de organização.

As universidades que são privadas e confessionais, assim como as fundacionais, podem ser chamadas, atualmente, de “universidades comunitárias”, pois seus interesses e

propósitos públicos encontram-se sobrepostos aos interesses particulares. Neste tipo de burocracia organizacional, mesmo havendo a maximização dos meios para se atingir as metas ou fins, normalmente deixa-se influenciar por interesses de grupo e pressão, podendo ainda tornar possível a pacífica coexistência entre os aspectos decisórios da racionalidade política com os da racionalidade instrumental.

### **2.1.2 Mudança em universidades**

No início da década de 80 começou a ganhar força um grande movimento de reestruturação da Universidade brasileira, em contraposição à dissociação entre planejamento e administração, à fragmentação pedagógica, ao tecnicismo, ao escasso apoio à pesquisa, à centralização burocrática, aspectos característicos da proposta educacional dos anos 70. Neste período, os critérios que presidiam as decisões de ordem econômica, impostos pela estrutura do poder autoritário, eram externos e estranhos às instituições, justificando a observação sobre a universidade “como uma realidade heterônoma que desconhece a autonomia”, feita por Chauí (1988).

Segundo Camargo (1989, p. 53),

as alternativas para enfrentar a crise então vivida pelas universidades eram várias [...] algumas instituições escolheram o caminho da construção de um projeto pedagógico como instrumento para compreender a totalidade da vida universitária e para referenciar uma universidade aberta, autônoma – bem diferente daquela que ali estava, amedrontada e pressionada – abrindo espaços para o debate, a crítica e a competência, opondo ao discurso burocrático a primazia do político.

Os principais orientadores do projeto pedagógico originado das experiências daquelas instituições pioneiras viriam a influenciar, de forma importante, um grande número de universidades e de escolas isoladas de todo país. Dentre esses princípios, destacaram-se a compreensão do projeto como um processo e não como um documento pronto e acabado na busca e na afirmação da vocação da universidade; o compromisso da instituição com a

realidade brasileira, o desenvolvimento de um nível de excelência das atividades de ensino, pesquisa, extensão e de serviços; a redefinição das estruturas curriculares, superando uma visão distorcida do currículo, recuperando a essência da universidade, o sentido do saber e a importância do trabalho teórico; a participação e o compromisso de todos os segmentos da comunidade acadêmica; a respeito da história e a diversidade de cada curso, a preocupação com a titulação e o regime de trabalho do corpo docente; a manutenção e a criação de meios de recursos capazes de atingir os fins e os objetivos do projeto institucional.

No âmbito oficial, esses princípios e idéias foram incorporados pelo Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior – PADES, criado pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, em 1977, e posteriormente transferido para a Secretária da Educação Superior – SESu/MEC, onde permaneceu de 1981 a 1989. Neste segundo período de implementação, o PADES transformou-se em espaço permanente e autônomo de debates de uma política para o ensino de graduação amplamente discutida pela comunidade universitária. Continuamente avaliado e reformulado mediante discussão de seus princípios teórico-metodológicos, o PADES tinha como principal meta romper com a prática de ações fragmentadas e incentivar o esforço das instituições de ensino na elaboração de um projeto pedagógico específico e inovador, como ponto de partida e como conteúdo de novas possibilidades pedagógicas e políticas.

Após a extinção do PADES, em 1989, as instituições sentiram a necessidade de dar continuidade ao debate sobre a universidade e sobre o conceito e a prática do projeto pedagógico. Um desses espaços foi ocupado, a partir de 1992, com competência e oportunidade, pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES.

Desde então, os estudos, as reflexões e as discussões realizadas pela ABMES vêm buscando incentivar a ampla discussão do ensino de modo a elaborar-se um abrangente

projeto educacional, específico e inovador, como um instrumento da tão almejada autonomia institucional.

A discussão atual de universidade se ilumina pelos princípios e pela idéia básica do projeto institucional e ajuda entender seus limites e possibilidades, bem como suas condições concretas de realização. O compromisso com a construção de um projeto institucional exige a criação de espaços permanentes de reflexão a cerca dos compromissos sociais da universidade, do tipo de conhecimento que ela produz e transmite, do caráter do ensino a ser oferecido, do tipo de profissional a ser formado, do conteúdo dos currículos.

Neste contexto, com base na concepção de Coelho (1993), observa que a universidade não pode ser considerada como uma coisa que não é simplesmente um dado empírico e, tão pouco, um dado de consciência. É um processo que pode ser considerado histórico-social, possui constituição de si mesma e possui seu significado, mediado por relações dos homens entre si e com a natureza. A universidade pode ser entendida como um produto de um fazer coletivo. A existência da Universidade é presente e futura, está intimamente ligada ao projeto que vai resultar das ações, da competência e da prática reflexiva de seus membros.

O projeto institucional constitui-se em núcleo catalisador das aspirações da comunidade universitária na busca de uma universidade aberta, crítica, criativa e competente. Por meio dele, a instituição cria canais de participação coletiva, num processo lento de conquista.

O projeto institucional requer estudos e reflexões cada vez mais aprofundados sobre sua concepção e prática, sobre sua utopia e sua realidade. Para tanto, é necessário que a instituição tenha uma equipe de trabalho competente, voltada de modo especial para concretização do projeto institucional e preocupada com a qualidade daquilo que faz. Uma equipe que pense, que seja criativa, que saiba expressar a utopia da escola com amplo poder de comunicação, que tenha brilho nos olhos e visão de futuro. Esta equipe poderá contribuir

para a criação de espaços permanentes de reflexão nas diversas unidades da instituição acerca dos compromissos sociais da universidade, do tipo de conhecimento que ela produz e transmite, do caráter do ensino a ser oferecido, do tipo de profissional a ser formado, do conteúdo dos currículos. Poderá ainda buscar uma base científica para as questões que se colocam no cotidiano e numa postura de investigação, exigindo permanente avaliação e aprofundamento teórico em todos os níveis.

Esse processo é lento e contraditório, avançado na medida em que essas contradições são explicitadas e trabalhadas nos níveis institucional e societário. Exige um aprofundamento do conhecimento da realidade institucional.

A concretização do projeto institucional depende da adesão e do compromisso dos diversos segmentos da comunidade acadêmica. É fruto da crença coletiva daqueles que fazem a instituição – dirigentes, professores, alunos e funcionários – e de uma liderança conseqüente no interior da instituição. A tarefa de quem lidera uma entidade educacional é a de assegurar que todos vejam, ouçam e sintam o projeto institucional.

Projeto institucional implica na superação da visão distorcida de currículo. Qualquer proposta séria de currículo fundamenta-se na unicidade do processo formativo na busca dos projetos de cada curso, referenciada pelo projeto maior da instituição e enraizada na realidade concreta. O fortalecimento desses projetos e, conseqüentemente, dos cursos, poderá definir núcleos temáticos, estabelecer as bases para estudos e pesquisas de caráter interdisciplinar e contribuir para a recuperação de essência da universidade, do sentido do saber e da importância do trabalho teórico.

A melhoria da qualidade de ensino, a avaliação, tanto interna quanto externa, e a autonomia institucional estão intrinsecamente ligadas ao projeto institucional. A questão central da autonomia é a peculiaridade com que cada universidade vai construir seu projeto,

buscando sua identidade e contextualizando suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, com liberdade de ação e de crítica.

A construção do projeto institucional é sempre uma versão particular em que tomam forma as diferentes correlações de forças, articulando histórias locais, pessoais e coletivas. Para tanto, é importante analisar a diretriz, a linha e a qualidade de ensino que a instituição busca. Não existe uma qualidade que paira no ar, única, geral e irrestrita. Grande é, pois, o desafio de buscar a autonomia e nela expressar o que a instituição deseja para o ensino, pesquisa e extensão e, sobretudo, a importância que confere ao ensino de graduação nesse contexto.

A elaboração do projeto institucional possibilita a conquista das condições necessárias para que a autonomia passe a ser exercida, e para Camargo (1989, p. 93)

a definição dos fundamentos filosóficos da educação e do perfil do profissional que se deseja formar, discutidos com a ampla participação da comunidade acadêmica, pode ser a expressão da vontade coletiva e o principal argumento para o respeito às decisões nas várias áreas, disciplinando ações com base em critérios comuns.

A autonomia didático-científica, do ponto de vista intrínseco à instituição, pode ser assegurada por um projeto na medida em que cada curso define sua política de ação frente aos objetivos maiores da universidade e aos fundamentos levantados coletivamente.

Apesar de permanecerem as limitações e os critérios definidos fora das instituições pelo Ministério da Educação e do Desporto – MEC, as instituições poderão abrir espaços para o desenvolvimento de experiências inovadoras de acordo com a sua realidade, capacitando seus professores, reformulando seus cursos, defendendo suas idéias diante dos avaliadores externos e, sobretudo, discutindo, de forma conjunta, os indicadores sobre os quais uma avaliação criteriosa possa ser realizada.

As idéias de transformação, de movimento, de ir existindo no tempo, de buscar a utopia como algo ainda não realizado, mas possível, é que determina todo um processo de avaliação referenciado pelo projeto institucional.

Essa caminhada difícil e delicada vai exigir uma compreensão clara dos limites e das possibilidades do projeto pedagógico, de seu conceito e de seus princípios, porque nele estão implícitos a filosofia da instituição, as razões de sua existência, seus objetivos, o que ela é e o que pretende ser.

Todo o movimento iniciado na década de 80 visando à reestruturação da universidade não foi capaz de vencer os problemas complexos e de ultrapassar os desafios que as universidades enfrentam neste final de século. Porém, ao apresentar um quadro referencial sobre construção de um projeto institucional para o ensino superior.

### **2.1.3 Processo decisório em universidades**

As organizações constituem-se como um sistema onde as decisões são tomadas por aqueles que delas participam, escolhendo entre as alternativas mais ou menos racionais que lhes são apresentadas. As escolhas, via de regra, são influenciadas por diversos fatores, desde os das organizações, até os do próprio indivíduo, que toma a decisão. Na universidade, porém, tomar decisão é algo um pouco mais complexo do que nas outras organizações.

Governar uma universidade envolve decisões a respeito dos objetivos e principalmente de preservação da sua missão. Assim, tomar decisões, governar na universidade deve versar sobre políticas e valores que indiquem ao cumprimento de sua missão básica e programas, assim como de modo a obter recursos ou melhor empregá-los.

Finalmente, cabe destacar que a complexa gama de fatores que envolve o processo decisório em universidades pode ser entendida a partir de quatro modelos teóricos de governo,



propostos por Baldrige (1982): o burocrático, o colegiado, o político e o compreendido como de anarquia organizada.

- **O modelo burocrático**

Toda organização universitária possui, em sua estrutura, componentes que se assemelham ao modelo burocrático. Esse modelo apresenta a universidade como uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, organizada para maximizar a eficiência. Vista como uma estrutura hierarquizada, deve ser mantida por uma cadeia formal de comando e um sistema de comunicação.

Verifica-se que, como organização complexa, com personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, a universidade tem as características comuns às outras burocracias, ou seja, tem uma esfera específica de competência, é regulada por normas e regras escritas e seus cargos são hierarquizados.

Mesmo assim, conforme Leilão (1985), o modelo burocrático não é suficiente para explicar os sistemas da formulação de políticas na universidade e o tipo de poder não-formal, o qual se baseia no conhecimento especializado, marcante nesse tipo de instituição.

Segundo Baldrige (1963), este modelo caracteriza a autoridade legítima, formalizada, mas diz pouco dos tipos de poder e influência, em que interferem os movimentos de grupos, sentimentos e emoções. Explica a estrutura formal, mas não dá conta da dinâmica do processo que caracteriza a ação organizacional. Este modelo descreve a estrutura formal em um momento, não explicando a evolução de suas mudanças, dando pouca informação sobre o processo crítico pelo qual são estabelecidos programas e prioridades, ignorando questões políticas e luta entre grupos de interesse.

- **O modelo colegiado**

Alguns teóricos têm rejeitado o modelo burocrático para as universidades e a apresentam como uma comunidade de estudiosos. Neste modelo, chamado colegiado, há o

pressuposto de que os acadêmicos têm uma tendência a não se submeter ao processo hierarquizado de uma burocracia, reivindicando que haja a participação da comunidade acadêmica nas decisões. A comunidade de professores tende a administrar seu próprio trabalho e a deixar que tenham menor influência os funcionários burocratas.

A proposta de colegiado de Millet (1980) defende que deve haver a participação da comunidade acadêmica, especialmente dos docentes, na direção dos trabalhos da universidade. Estes deveriam prescrever e formular os propósitos, políticas, programas, orçamentos ligados à instrução, pesquisas e serviços públicos da universidade. Pressupõe esta proposta que o professor universitário seja tecnicamente competente e habilitado para tomar suas próprias decisões, tendo uma tendência de liberdade no que se refere a restrições organizacionais. Conseqüentemente, o colegiado é apresentado como o mais razoável método de organização universitária, onde as decisões são tomadas por consenso.

Segundo Baldrige (1982), o modelo colegiado aparece para se contrapor à multiversidade, onde impera a impessoalidade, sendo muito mais uma utopia do que urna descrição do processo de governo de universidades.

O modelo colegiado advoga que as decisões sejam tomadas por consenso entre os pares, que a autoridade seja instituída pela competência profissional e que a educação seja mais humana, em que o professor se encontre mais próximo do estudante, visto, nesse modelo, como um participante do processo de aprendizagem. O estudante deve ter representação nos conselhos, principalmente, conforme Millet (1980), no sentido, do desenvolvimento da sua responsabilidade como cidadão da comunidade acadêmica da qual faz parte.

Nesse caso, conclui-se que a universidade viria a cumprir melhor sua função se esses objetivos fossem implementados. Contudo, Baldrige (1983) é quem chama a atenção para o fato de que a tomada de decisão pela dinâmica do consenso, enfatizada por Millet, descuida

das discussões prolongadas que antecedem as decisões e o consenso. Na realidade o consenso nada mais é do que a vitória momentânea de um grupo sobre o outro.

- **O modelo político**

Nesta linha de análise, Baldrige (1982) propõe um modelo político de tomada de decisões para as universidades, objetivando incluir fatores de consenso e processos burocráticos por ser a Universidade um sistema pluralista. Afirma o autor que o processo de tomada de decisões em universidades obedece muito mais a parâmetros políticos do que àqueles denominados burocráticos.

No processo decisório político há pouco consenso quanto aos objetivos a serem atingidos, razão pela qual os outros modelos de tomada de decisão ficam comprometidos.

Para o autor, o processo decisório político tem alguns pressupostos básicos que o marcam decisivamente; um deles é o de que prevalece a inatividade, as decisões são tomadas por pequenos grupos e não por todos os membros da organização. Isto ocorre porque a maior parte desses membros não se envolve no processo, deixando os administradores tomarem as principais decisões.

Nesse modelo a participação é fluída e temporária, a maioria dos membros da organização participa apenas de algumas decisões, cabendo a pequenos grupos a maior responsabilidade no processo. Isto ocorre porque a maioria não é persistente e assídua às reuniões decisórias. Ocorre, também, a fragmentação em grupos de interesses com diferentes objetivos e valores em decorrência de funções profissionais e ideológicas diversas, fazendo com que convivam em um estado de “coexistência armada”. O conflito é normal e acontece em grau elevado por ser um sistema social fragmentado e dinâmico. Como resultado, o processo decisório tende a ser negociado.

No modelo político, a autoridade formal é limitada e se vê pressionada pela influência dos diversos grupos, resultando, muitas vezes, da decisão de compromissos negociados entre

grupos competidores. Existem também os grupos de interesse externos, que são importantes na vida da universidade. A sociedade onde está inserida a universidade deve ser considerada como elemento de análise no processo decisório. Além disso, na base da estrutura de decisão existem objetivos obscuros e ambíguos, uma tecnologia difusa e problemática, que considera interesses particulares de indivíduos e grupos.

Autores como Cohen, March e Olsen (1974) e Baldrige (1982), dentre outros, vêm se preocupando com a relação e a influência existentes entre a racionalidade instrumental burocrática e as inter-relações sociais presentes na universidade. Esta se pauta por uma lógica racional, como um modelo burocrático que é; no entanto, a lógica política encontra-se presente em grau significativo.

- **O modelo anarquia organizada**

Cohen, March e Olsen (1974) apresentam, para as universidades, um modelo de decisão que chamam de “*anarquias organizadas*”. Ao apresentar as universidades como anarquias organizadas, afirmam que elas têm características únicas e estruturas pouco claras, servem a clientes que exigem entrar no processo de tomada de decisão e têm uma tecnologia que os autores chamaram de “problemática”, tecnologia esta que tem que ser holística e não rotineira, onde seus profissionais exigem um grande controle sobre os processos de decisão da instituição e esta se torna cada vez mais vulnerável com respeito ao ambiente e aos clientes a que serve.

A imagem de anarquia organizada, dada por Cohen, March e Olsen, demonstra que as universidades diferem radicalmente de uma burocracia organizada. Neste tipo de organização, os dirigentes institucionais servem primariamente como catalizadores, ou seja, muito mais que conduzir, canalizam suas atividades, não mandam e sim negociam, não planejam de forma ampla, sendo muito mais facilitadores da continuação de um processo.

Cohen, March e Olsen (1974) consideram que os processos de decisão encontrados nas universidades são procedimentos que levam os membros da organização a interpretar o que fazer e como fazer. Na visão dos autores, a organização é um conjunto de escolhas que procura problemas, de problemas e sentimentos que buscam situações de decisão, de soluções que procuram problemas aos quais responder.

Conforme Baldrige (1982), as decisões menos se “tomam” e muito mais “acontecem”. Por não serem logo atendidos, os problemas são movidos de um lado para o outro até que surja uma solução que satisfaça ao segmento da comunidade acadêmica envolvido, nem que seja por um período curto de tempo. Por não ser uma solução definitiva, o problema retorna posteriormente e novas decisões têm que ser tomadas.

## **2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Para Champion (1985) a organização formal é um arranjo predeterminado de indivíduos cujas tarefas inter-relacionadas e especializações permitem que o agregado total atinja metas. As organizações, além disso, assumem papéis diversos e providências múltiplas, que vão desde o atendimento efetivo de seus propósitos, até a substituição de seus membros por sistemas de recompensas e benefícios, por uma hierarquia que aloca ou delega poderes que devem ser cumpridos por seus colaboradores, por um sistema de informação e comunicação que auxilia na coordenação das atividades.

Para Motta (1999), desde os seus primórdios, a estrutura organizacional sofreu a influência das mais variadas teorias administrativas. Teorias estas que enfrentam controvérsias, no entendimento que todas as teorias administrativas possuem uma pré-teoria ou estão fundamentadas em paradigmas. Deste modo, apresentam-se, a seguir, as concepções

de Hall (1994), Champion (1985), Stoner e Freeman (1995) e Jucius (1990) a respeito da estrutura organizacional.

### **2.2.1 O modelo de Stoner**

Stoner e Freeman (1995) definem a estrutura organizacional como sendo a sistemática em que são divididas, coordenadas e organizadas as ações de uma organização. Enfatizam que ela se divide em três frentes: a divisão do trabalho, a departamentalização e a coordenação.

A abordagem analítica da divisão do trabalho obedece ao raciocínio proposto por Adam Smith e a “sua fábrica de alfinetes”. Considera a divisão do trabalho como forma de se atingir maior produtividade com a especialização de tarefas, apesar da crítica da alienação do trabalho amplamente discutida por Karl Marx, como causa maior das faltas ao trabalho e da desmotivação do funcionário da organização.

Por sua vez, a estrutura organizacional se apresenta, muitas vezes, de modo complexo e sua transmissão requer visualização num organograma. O organograma tem a função, dentro da estrutura organizacional, de demonstrar o “alcance da gerência”. A eficiência e os custos reduzidos, assim como a rapidez nas decisões, estão hoje, segundo alguns autores da atualidade, relacionados a “estruturas organizacionais mais achatadas”. As estruturas organizacionais mais extensas tendem a produzir um retardo nas decisões e, além disso, dispêndio. Não existe, segundo Stoner e Freeman (1995), um tipo ideal de estrutura. A estrutura ideal reside no ponto em que se considere elementos como “meio ambiente” e a “capacidade dos administradores e dos subordinados”. O treinamento apresenta-se como uma forma de se ter efetividade nos processos de gestão organizacional considerando a divisão do trabalho e a departamentalização até certo ponto, pois as organizações se compõem de “estrutura formal e estrutura informal”.

O entendimento da organização apresenta-se formalmente no organograma onde estão postos os alcances dos cargos, determinação das funções e os graus de responsabilidade. Por outro lado, a estrutura organizacional se guia também pelos aspectos informais. Estes aspectos não se encontram escritos nos organogramas ou nos manuais, mas existem e coexistem e, às vezes, se sobrepõem aos ditames comumente seguidos pelos membros da organização. Foi Chester Bernard, presidente da New Jersey Bell, em 1927, que destacou os aspectos relacionados à informalidade como determinantes para as pessoas resolverem seus problemas pessoais e isso os ajudaria a resolver as coisas. Hoje, inúmeras organizações estão adotando e incentivando as relações informais, entendendo que o desempenho do funcionário torna-se maior e com isso todos ganham (empresa e colaborador).

Cabe aqui destacar, segundo Stoner e Freeman (1995), os três tipos de estrutura que consideram fundamentais para o entendimento da organização. Inicialmente a organização pode estruturar-se sob a perspectiva funcional – é “a forma mais lógica e básica de departamentalização”, já que considera a produção em forma de “produtos limitados”. Ela facilita a supervisão, e o processo decisório ocorre mais rápido quando os problemas surgirem. Com o crescimento da organização este tipo de gestão tende a dificultar o processo decisório principalmente para os administradores de topo, pois se torna mais difícil obter soluções. Assim, na estrutura funcional torna-se mais vantajoso, se for em um pequeno negócio, não constituir um determinado departamento, mas comprar os serviços de terceiros.

Em segundo lugar, a estrutura pode se dar por produto/mercado – este tipo de organização é também conhecida por “estrutura divisional”, onde estão reunidos, na mesma área geográfica ou unidade de produção, empregados que são responsáveis por todas as etapas do processo de criação e até a distribuição de um produto.

A vantagem maior deste tipo de estrutura está no fato de um único “comandante” coordenar todas as atividades, considerando principalmente as relacionadas à tomada de

decisão, e o peso da responsabilidade se dilui. A desvantagem, por outro lado, reside na possibilidade de os interesses de uma divisão serem colocadas acima dos da organização como um todo.

Finalmente, a estrutura matricial se apresenta e é, segundo Stoner e Freeman (1995, p.235), a tentativa de “combinar os benefícios dos dois projetos ao mesmo tempo em que evita as suas desvantagens”. A proposta deste tipo de organização determina a linha de horizontalidade e da verticalidade. Os colaboradores possuem dois coordenadores. Assim, “os departamentos funcionais permanentes têm autoridade sobre os padrões profissionais e de desempenho, enquanto que as equipes de projeto são criadas à medida que surge a necessidade, para executar programas específicos” (STONER e FREEMAN, 1995, p. 232). Deste modo, os participantes dos grupos de trabalho são oriundos de vários setores ou departamentos e subordinados a uma gerência de projeto que responde pelos resultados do trabalho do grupo. A utilização deste tipo de gerência atualmente é utilizado em todos os níveis da organização, noutros apenas em certos departamentos.

O fator coordenação merece ser mais bem discutido, já que é a partir deste que as estruturas organizacionais buscam, de modo mais contumaz, atingir seus objetivos. “A coordenação é o processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas” (STONER e FREEMAN, 1995, p. 237). Há uma tendência na cultura e no próprio ser humano de que sem coordenação os propósitos da organização e a hierarquia ficam submissos aos interesses pessoais. É bem verdade que a comunicação é fundamental para a efetividade do processo.

Stoner e Freeman (1995), citando Lawrence e Lorsch, aludem à questão da coordenação eficaz como uma dificuldade considerando principalmente a divisão do trabalho, onde as funções individuais, via de regra, perdem de vista os objetivos maiores da organização. A este tipo de problema organizacional denominam de “diferenciação”. A



superação desta dificuldade ocorre com o processo de “integração”, onde os membros da organização buscam trabalhar juntos e de modo unificado. A efetividade do processo tende a atingir os objetivos propostos, principalmente, segundo os autores, considerando o tratamento dispensado ao fluxo de informação e o acesso que os partícipes da organização tem a ela.

Informações verticais (tradicional) e informações laterais (contato direto), são maneiras de até, no segundo caso, diminuir o papel da gerência na cadeia de comando, levando em conta os “papéis da integração” compreendidos pela interação de vários departamentos na elaboração de um produto coordenado por um terceiro. Já “os papéis de ligação gerencial”, por sua vez, onde “um gerente de ligação tem autoridade formal sobre todas as unidades envolvidas num projeto, freqüentemente toma a forma de controle sobre os orçamentos de todas as unidades para assegurar que elas trabalhem junto na direção dos objetivos da organização” (STONER e FREEMAN, 1995, p. 239).

A sobrevivência de uma organização depende de estratégias que sejam adequadas ao ambiente e a uma estrutura compatível, levando em consideração principalmente que todas os fatores que norteiam um projeto organizacional devem mudar de acordo com as necessidades de seu tempo buscando a efetividade e o atingimento das metas propostas.

Na história da administração, tem-se a clássica abordagem de Max Weber sobre o tipo ideal de burocracia que se caracteriza “[...] pela especialização das tarefas, pela nomeação de acordo com o mérito, pela oportunidade de fazer carreira para os membros, pela rotinização das atividades e por um clima racional e impessoal dentro da organização” (STONER e FREEMAN, 1995, p. 240). Assim, a racionalidade da execução das tarefas é a característica da abordagem clássica.

McGregor criticou a visão de Weber ressaltando que se as pessoas tivessem satisfação no trabalho usariam melhor o seu potencial e, ainda, que as pessoas desejam, muito mais do que uma nomeação, é buscar a realização, dentre outras coisas. Crys Argyris, por sua vez,

critica a visão burocrática, principalmente porque os colaboradores da organização não participam do planejamento e assim este se torna algo desvinculado. Aos colaboradores restaria a submissão e a irresponsabilidade. Propõe, por sua vez, a necessidade de um projeto organizacional que busque atender mais as necessidades humanas dos colaboradores.

Nesta mesma direção, Likert elabora sua pesquisa ressaltando que chefes e ambientes autoritários e tradicionais tendem a não motivarem seus colaboradores e desenvolverem nestes a ausência de iniciativa. Likert criou um modelo, citado por Stoner e Freeman (1995, p.241):

No sistema 1 - a estrutura organizacional tradicional – o poder e a autoridade são distribuídos estruturalmente de acordo com os relacionamentos administrador-subordinado. Os administradores de um determinado nível dizem aos membros dos níveis inferiores o que fazer, e assim por diante, descendo a cadeia de comando. O sistema 2 e 3 são estágios intermediários. O sistema 4 representa a visão de Likert sobre como uma organização deve ser projetada e administrada em termos ideais. Nesse sistema há uma ampla participação de grupos tanto na supervisão quanto na tomada de decisão.

A abordagem ambiental é uma outra importante tarefa da organização. Uma organização está envolta em fatores ambientais estáveis, cada vez mais difícil de serem encontrados principalmente por fatores ligados às mudanças tecnológicas. Mais presente nos processos organizacionais encontra-se o ambiente de mudanças em todas as áreas e mais efetivamente por conta dos processos de globalização e competitividade entre as organizações. Nesta perspectiva o “ambiente de mudança” toma forma de “ambiente turbulento”.

O “ambiente turbulento”, para Stoner e Freeman (1995, p. 242), ocorre quando há “uma mudança rápida e radical, e as organizações geralmente atravessam por apenas um período temporário de turbulência antes de fazer um ajuste”.

A partir do exposto, há a necessidade da organização adaptar-se. Burns e Stalker (1961), apresentam dois sistemas organizacionais: mecanicista e orgânico. Num sistema mecanicista as atividades da organização são partidas em tarefas separadas e especializadas. O

objetivo e a autoridade para cada indivíduo e cada unidade são definidos com precisão pelos administradores de nível mais elevados. Nessas organizações, o poder segue a cadeia de comando burocrática clássica. No sistema orgânico, é mais provável que os indivíduos trabalhem em grupos do que sozinhos. Há menos ênfase em receber ordens de um superior ou em dar ordens aos subordinados. Ao invés disso, os membros se comunicam através de todos os níveis da organização para obterem informações e conselhos.

Ao se tratar de estruturas organizacionais além dos aspectos abordados anteriormente, cabe destacar fatores ligados à tecnologia. Stoner e Freeman (1995) abordam, de modo amplo, a relação entre os determinantes tecnológicos organizacionais, “motivação e produtividade” dos colaboradores. Woodward (1965), realizou uma pesquisa com empresas inglesas e constatou que há, em cada grupo de empresas com semelhante utilização de tecnologia, semelhante grau de produtividade e satisfação dos empregados. Assim, para cada tipo de tecnologia, aspectos específicos da estrutura organizacional estão associados ao desempenho mais bem sucedido.

Finalmente, quando se trata de estrutura organizacional, é importante destacar que há apenas uma palavra final que pode ser dita, levando-se em conta estes aspectos aqui postos: reorganizar a estrutura organizacional para atender ao seu tempo.

### **2.2.2 O modelo de Jucius**

Para Jucius (1990, p. 217), “a consecução dos objetivos de uma organização requer trabalho e assessoria como elementos operativos”. Deste modo, a estrutura organizacional apresenta-se como a anatomia com a qual uma organização é criada e operada. O conjunto de responsabilidades, autoridades e comunicação de cada indivíduo, da mais complexa a mais elementar estrutura da organização deve estar refletido no organograma organizacional, que por sua vez deve manter seu caráter dinâmico.

A eficácia da estrutura organizacional que se apresenta como ordenamento de relações se reflete de modo significativo no desempenho econômico da organização. A complexificação da estrutura organizacional surgida na medida em que a organização cresce de tamanho necessita de uma combinação eficaz entre os especialistas que a compõe e a estrutura, obedecendo a um esquema organizacional que combine o trabalho de cada um com uma realização coordenada. A criação de uma unidade de propósito organizacional, entendida como sendo o empenho no cumprimento das obrigações institucionais ou dos indivíduos para com a organização, deve ser entendida como necessária para estrutura organizacional.

Jucius (1990), apresenta os aspectos formais de estrutura organizacional, destacando os fatores que envolvem o caráter formal e informal das organizações, considerados como importantes: Para o autor, a organização em linha é a forma de estrutura organizacional mais antiga e é uma tendência das organizações quando iniciam, com a vantagem da simplicidade na tomada de decisão relativamente rápida. Quando crescem, por outro lado, este tipo de estrutura formal torna-se altamente desvantajoso pelo excesso de poderes concentrados e a difícil tarefa de se dividir responsabilidades e gerenciar. A organização funcional é o outro tipo formal de estrutura criada a partir da concepção taylorista, e se pauta na “administração científica”, nas especialidades e nos especialistas e esta também é sua vantagem. Por outro lado, a confusão de autoridade se apresenta como uma das desvantagens.

Já, as organizações de linha e assessoria se baseiam na combinação dos tipos de organização linear a funcional. A prestação de contas é feita a uma única pessoa, há também uma relação direta de responsabilidade e autoridade. Como vantagem, destaca-se que o serviço do “especialista funcional” tende a se tornar aperfeiçoado, pois, com o tempo gasto na solução de problemas, sua efetividade melhora. Na linha do desvio de personalidade, mais do que propriamente na disfunção do modelo da organização de linha e assessoria, apresenta-se a maior desvantagem.

Por outro lado, a departamentalização apresenta-se como um outro aspecto formal de estrutura organizacional e consiste em “dividir ordens de cada cargo e examinar sua relação com outras obrigações, sua relevância para a unidade organizacional e o que é necessário para o seu desempenho.

Deste modo, para o mesmo autor, as funções, o produto, o processo, o equipamento, a localização geográfica, o cliente e a combinação entre estes fatores se apresentam, na departamentalização, como unidades lógicas de trabalho a ser realizado.

A amplitude ou o tamanho dos níveis gerenciais, assim como os fenômenos decorrentes da própria natureza do trabalho envolvido, é parte dos deveres do administrador. Os contatos necessários para o desempenho das funções organizacionais tendem a crescer e passar dos níveis impessoais para pessoais numa proporção geométrica. A amplitude organizacional possui uma estreita relação com o controle e a delegação de poderes, onde a adição de níveis organizacionais podem, segundo Jucius (1990), trazer os seguintes problemas administrativos: formação de camadas, dificuldade de comunicação precisa, despesas com supervisão e efeito desfavorável sobre o moral. Há um outro fator importante a ser destacado neste aspecto: a amplitude de controle que pode ser grande ou pode ser pequena dependendo de fatores como o entendimento dos deveres por parte dos executivos, as suas habilidades pessoais, a própria estabilidade organizacional. Considera-se fundamental também as habilidades dos subordinados, dentre outros.

A autoridade é outro fator relevante na estrutura organizacional e é determinante para compreender as relações de poderes que se estabelecem no interior das organizações. Pode-se definir, segundo Jucius (1990), a autoridade como sendo “o direito de fazer alguma coisa”, ou ainda “o direito de tomar decisões, de dar ordens e requerer obediência”. Por sua vez ela pode ser formal ou informal. A autoridade formal é geralmente delegada por uma instância superior ou ainda advinda de outras formas, desde uma estrutura linear ou de um conselho. Permite, a

quem a detém, direitos e deveres, abrange obrigações do cargo pelo qual é responsável. A autoridade informal, por sua vez, surge através do desenvolvimento de relações informais e manifesta a autoridade embasada voluntariamente como resultado de características pessoais. “É uma autoridade adquirida”. A autoridade informal pode modificar a formal, cooperar ou não. Assim sendo, a autoridade é resultado de delegação, mesmo que por diferentes graus, e relaciona-se com a própria amplitude e com o controle.

O desenvolvimento organizacional possui inerente à sua natureza, a responsabilidade, um outro aspecto formal da estrutura organizacional. A responsabilidade consiste em atender obrigações delegadas por pessoas ou órgãos com vistas ao atingimento de determinados fins, levando em conta variáveis próprias da natureza organizacional. No sentido aqui posto, a responsabilidade está relacionada com a formalidade da autoridade, definida e inerente à função de coordenação.

### **2.2.3 O modelo de Hall**

Hall (1984 p.12) entende estrutura organizacional como sendo “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre si”. O autor entende ser necessária uma ampliação desta definição quanto à “divisão do trabalho” onde às pessoas são atribuídas atividades diferenciadas no interior das organizações. Outro aspecto a ampliar, segundo o mesmo autor, refere-se à hierarquia; esta entendida como “às posições que as pessoas ocupam possuem normas e regulamentos que especificam, em graus variáveis, como seus ocupantes devem comportar-se nessas posições”.

Outros autores possuem visões diferenciadas sobre estrutura organizacional, enfatizando aspectos ideológicos que a envolvem e seus elementos particulares que são institucionalizados e racionalizados no trabalho organizacional na sociedade.

Seguindo o raciocínio e o entendimento sobre a complexa gama e variáveis que envolvem o estudo da estrutura organizacional, passando pelo estudo de Weber e o seu “tipo ideal de burocracia”, pela abordagem “mecânica”, chega-se à concepção de Burns e Stalker (1961), sobre a abordagem “orgânica” da mesma estrutura. Para os últimos, muito além da estaticidade ou mecânica, as organizações são organismo dinâmicos onde ocorrem ajustamentos constantes, redefinições de tarefas e comunicações, ao que Hage (1965) acrescentou aspectos ligados à “produtividade, inovação, eficiência e moral”.

Hall apresenta alguns parâmetros para entender melhor a estrutura organizacional. Inicialmente, a variável ou o “fator tamanho” da organização será abordado, em seguida o “fator tamanho e o indivíduo”. Ainda buscando compreender melhor a questão, serão abordados o “fator tamanho e estrutura”, o “fator tecnologia”, “a combinação tamanho - tecnologia” e, finalmente, o “fator ambiente.”

Apesar de se mostrar simples, o tamanho da organização é determinante para entender a problemática que envolve a gama de inter-relações que, segundo Kirubley (1976), demonstram sua capacidade física, o pessoal de que a organização dispõe, os “insumos e produtos organizacionais” e, finalmente, os recursos que se apresentam disponíveis para a organização. É inegável que o fator “tamanho organizacional” determina uma série de outras variáveis que se desenvolvem no contexto interno e externo da organização. Isso fica evidente em outros autores, mas o que mais chama a atenção é que, segundo Chield e Mansfield (1972), Danaldson e Warner (1974) e Hickson et al., (1974), quanto maior se apresenta a organização, há uma tendência de diminuir a concentração de poder.

É, sem sombra de dúvidas, o tamanho da organização que também exerce sobre os colaboradores grande impacto quanto às suas formas de percepção da própria organização. A primeira percepção manifesta-se concretamente, segundo Hall (1984), na questão dos grupos informais de trabalho, não como elementos negativos necessariamente, mas como

manifestações de padrões de interatividade, respeitados, porém, os aspectos relacionados à maneira como cada indivíduo absorve os fatores organizacionais na sua concepção. Por sua vez, os contatos impessoais que se desenvolvem em organizações de qualquer tamanho, tendem, segundo pesquisas, a ocorrerem e não necessariamente influírem sobre a produtividade apesar de alguns autores defenderem que nas organizações médias a satisfação e a produtividade são maiores.

Apesar de serem contraditórios, os postulados relacionando estas duas variáveis - “tamanho e estrutura” - vale lembrar que alguns autores dão ênfase positiva à sua correlação. Assim, afirmam que há uma tendência de maior complexificação formal nas organizações de maior porte, porém em apenas alguns setores, como a distribuição espacial, hierarquia e divisão ou especialização do trabalho. Por sua vez, num estudo de Hall e Tittle (1966), esta correlação se apresenta como modesta, além do que, Argyris (1972) analisando um trabalho de Blau, encontrou diversas falhas neste que buscava relacionar com mais proximidade a correlação entre o tamanho da organização e sua estrutura. Aldrich (1972, p.38), numa crítica a Astou afirma “as firmas mais altamente estruturadas, com seu grau maior de especialização, formalização e controle do desempenho de papéis, simplesmente precisam empregar uma força de trabalho maior do que as firmas menos estruturadas”. A tecnologia, para Aldrich, é um determinante para a compreensão da estrutura organizacional.

Hall (1984, p.45), afirma que

a natureza da tecnologia afeta de maneira vital as estruturas administrativas das firmas estudadas, atingindo aspectos como números de níveis na hierarquia administrativa, a amplitude do controle dos supervisores de primeiro escalão e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. Não só a estrutura é afetada, como também o sucesso ou eficácia da organização se relacionavam como o ‘encaixe’ entre a tecnologia e a estrutura.

Vale lembrar, por outro lado, que tecnologia, quando tratada na análise organizacional, encerra não só máquinas ou equipamentos usados pela produção. Na busca de uma relação mais contundente sobre a combinação de tamanho e tecnologia, autores como Blau e



Mckinley (1979) revelam que os fatores ligados à “complexidade estrutural”, assim como a “diversidade das tarefas”, eram dependentes do tamanho quando havia tarefas uniformes.

Na abordagem a ser feita sobre a combinação das variáveis tamanho e tecnologia, além dos aspectos postos, são de fundamental importância a serem considerados os fatores relacionados ao ambiente em que está inserida a organização, a influência de fatores externos, fatores políticos assim como o envolvimento de recursos financeiros. Há, segundo Pfeffer (1978), uma tendência de tratar os determinantes estruturais de modo isolado, e dentre eles a tecnologia, e com isso o processo decisório formal pode ser prejudicado. É importante ressaltar que estes fatores aqui postos interagem realmente no âmbito da estrutura organizacional.

O ambiente organizacional é entendido como determinante, pois envolve aspectos ligados à localização geográfica, além do principal que é o ambiente social. Vale ressaltar que as organizações não só são influenciadas por este ambiente, mas também o influenciam. O ambiente organizacional, para alguns autores, pode restringir a organização, como por exemplo a cultura, a raça e também o clima, dentre outros.

O “impacto ambiental”, tratado por Khauwalla (1972), dá a nítida noção da importância desse fator para o processo e estrutura organizacionais. Outros autores agregam a essa discussão fatores relacionados à competição, a alterações ambientais que uma organização exerce sobre a outra, assim como a competição e todos os aspectos que ela envolve, tanto interna quanto externamente, à organização.

As multinacionais, segundo alguns autores, são um bom exemplo de determinação ambiental ambivalente: de um lado alteram as relações internas e culturais para instalar-se num determinado país e por outro lado são alteradas por ele, com todos os riscos inerentes a estas posições.

Para Thompson (1967), o fator tecnologia envolve a “interdependência seriada”, onde uma ação será executada na medida em que uma ação anterior for efetivada com sucesso - “linha de montagem”. A tecnologia vinculada ao estudo da estrutura organizacional liga-se também na relação que se estabelece entre a organização e o sentimento ou desejo de pertença e interdependência do cliente, isto é, seu caráter mediador o “feedback” que a organização recebe a partir da combinação do trabalho dos seus colaboradores com fins determinados, é a “tecnologia intensiva”. Ela ocorre com maior frequência em organizações que prestam serviços e onde os produtos não podem necessariamente ser quantificados numericamente, são mais qualitativos. Neste sentido, Perrow (1967) contribui sobremaneira com o entendimento do que seja o “fator tecnologia” ao relacioná-lo com a expressão “matéria-prima”, afirmando que a natureza da matéria-prima que organização modifica, manipula ou processa, determinará o modo de estrutura organizacional operativa.

Com pensamentos contrários ao “fator tecnologia”, principalmente no que tange a sua maior importância sobre outros fatores, e principalmente por entender que as organizações não são estáticas e por possuírem características próprias, apesar de terem os mesmos fins, é que entra em discussão a questão do “tamanho e tecnologia”.

Van de Ven Delbecq e Koenig (1976) fizeram seu estudo verificando a variável tecnologia em relação ao tamanho do setor de trabalho, considerando a relação com a coordenação em um órgão estatal e concluíram que na medida em que as incertezas na realização do trabalho aumentavam, o ajustamento ocorria “utilizando-se de canais horizontais de comunicação e reuniões de grupo, ao invés de formas hierárquicas e impessoais de controle” (HALL, 1984 p.48). Os autores não conseguem, por outro, lado demonstrar em seu estudo as razões do crescimento do relacionamento impessoal nas grandes organizações, assim como não conseguem demonstrar a importância do fator tecnológico. Van de Ven e Ferry (1980), citados por Hall (1984, p. 51), destacam que

as organizações, essencialmente, criam seu ambiente ao escolherem os domínios que operam ao mesmo tempo, é claro, que outras condições ambientais são impostas, como quando são aprovadas leis a respeito da condução dos negócios de um país hospedeiro.

#### **2.2.4 O modelo de Champiom**

No livro *A Sociologia das Organizações*, de Dean J. Champion (1985), evidencia-se a idéia de que os modelos organizacionais salientam uma determinada característica das organizações. Há de se entender, por sua vez que os modelos se complementam quando enfocam certos aspectos em detrimento de outros. Vantagens do ponto de vista de explanações singulares são revelados por alguns cientistas sociais na tentativa de esclarecer certas observações organizacionais das estruturas. Evidencia-se na abordagem da estrutura organizacional existem barreiras que impedem o entendimento unânime quanto à adoção de um modelo produtivo e válido em todas as circunstâncias.

O tamanho organizacional, sendo considerado como propriedade classificatória e determinante para o entendimento de que outra característica das organizações relacionam-se entre o elemento tamanho e outras dimensões. Assim, o tamanho considerado meramente como quantidade de membros pode diferenciar, proporcionar diferenças marcantes dependendo da qualidade, da qualificação ou do bem que esta organização produz. Para Champion (1985), esta confusão pode estender-se inclusive quando entram em discussão as tecnologias utilizadas para classificar os modelos organizacionais, como por exemplo, o modelo clássico, o tradicional ou o burocrático.

Segundo Champion, é importante para o estudioso da estrutura organizacional tomar cuidado para não se deixar levar pelos modelos que ignoram os aspectos relacionados a sua dinamicidade em contra-posição a sua tentativa estaticizante de outros.

Como foi colocado anteriormente, o foco de investigação vai determinar o foco principal da análise. Nesta direção, segundo Champion (1985, p. 25),

os modelos motivacionais, que enfatizam a disposição pessoal para o envolvimento em atividade organizacional e para seguir as metas da organização, enfocam o indivíduo como unidade de análise. O modelo de relações humanas tem como foco principal a unidade do grupo de trabalho. O modelo de equilíbrio seleciona a organização inteira como unidade analítica básica.

Assim, é árdua a tarefa do estudioso que analisa a estrutura organizacional assim como sua avaliação exaustiva, pois carece de comparação e finalmente a escolha de um modelo que melhor se encaixem na sua proposta de estudos.

Champion (1985) é categórico ao afirmar que todos os esquemas de explicação organizacional apresentam certas fraquezas e pontos fortes, assim sendo, qualquer esquema de aplicação está além do alcance dos teóricos das organizações. Para Rubsustin, apud Dean (1985, p. 26), “um modelo pode continuar sendo útil ainda que propicie muitas conclusões que evidentemente estão erradas, desde que propicie algumas conclusões corretas, isto é, úteis”. No entendimento de Champion (1985), os fatores que envolvem explicações importantes no fenômeno comportamental dentro da organização, por exemplo, não podem ser deixados de lado na análise das organizações, assim como os processos de interação social.

Para Katz e Kahn (1966), os modelos de análise organizacional configuram-se como abertos ou fechados. Os modelos fechados confiam, quase na totalidade, que os processos organizacionais que respondem pelo comportamento ocorrem dentro da própria organização. Por sua vez os modelos abertos aderem à idéia do desenvolvimento das inter-relações ambientais e com outras organizações. Além disso, aceitam a idéia de que além das fronteiras pode haver explicações voltadas ao comportamento organizacional. Assim sendo, no modelo aberto, a organização caracteriza-se como um produto cultural, agente de troca em relação com o ambiente e finalmente como um sistema de entrada e saída de influências, ao que o sistema fechado responde como sendo a organização uma agência independente, como um

sistema de estruturas e funções. Além disso, a organização apresenta-se, no sistema fechado com característica de processamento com funções dinâmicas e estruturada em subgrupos.

Champion (1985), apresenta uma outra idéia dos estudos de sistemas abertos e fechados, pautado em modelos organizacionais populares onde as variáveis voltadas a sistemas “fechados racionais”, “não racionais” e “sistemas abertos” correspondem a uma abordagem de organizações como sistemas. Para Champion (1985) esta subdivisão evidencia os diferentes pressupostos a cerca dos participantes organizacionais, mantidos pelos teóricos que repetidamente tendem a contender com os resultados potenciais da interação dos membros da organização. Por seu lado, o pressuposto racional consiste em compreender que a organização organiza-se a partir de regras onde os resultados são obtidos a partir da lógica do desencadeamento dos processos com maior sucesso. Obviamente, o caráter não racional corresponde ao desencadeamento de ações e resultados não esperados ou planejados.

Champion (1985) destaca que o modelo clássico de análise organizacional, também conhecido como modelo tradicional, foi retratado por Fayol, Taylor e mais recentemente por Weber, além de outros teóricos da organização. É bem verdade que para alguns autores é “injusto” tratar essa abordagem (clássico ou tradicional), por tratarem-se de um entendimento inicial dos estudos da estrutura organizacional.

Por sua ordem, Katz e Kahn (1966, p. 71) entendem que

a organização, posto que constituída de pessoas, é considerada como uma máquina e (a implicação é) que assim como construímos um dispositivo mecânico com determinados conjuntos de especificações para a realização das tarefas, também construímos uma organização de acordo com planta, para atingirmos uma dada finalidade.

Com a finalidade de ampliar ainda mais a teoria de máquina os mesmos autores fazem a inclusão dos aspectos voltados a especialização das tarefas, a padronização de papéis, a unidade de comando e centralizado da tomada de decisões, uniformidade de práticas e

nenhuma duplicação de funções. Assim entendida, a teoria da máquina visa buscar maior eficiência nos processos de produção.

Taylor foi quem, sem sombra de dúvidas, exerceu maior impacto em todo o campo de análise da estrutura e administração organizacional, por entender que, assim como Fayol, que o trabalhador não se sentia motivado ao trabalho, pois sua vontade era fazer o mínimo exigido pela organização. A solução que, segundo Fayol, resolveria este dilema seria a oferta de incentivos ou bonificações, onde os trabalhadores que excedessem o mínimo exigido no seu trabalho seriam premiados.

Spaulding (1961), entende, entretanto, que a maior contribuição de Taylor foi a criação de possibilidade de medir, de modo adequado, um dia de trabalho, de onde, mais tarde, surgiram os estudos dos tempos e movimentos.

É inegável a influência de Max Weber e de seu “modelo burocrático” de análise organizacional. Segundo Champion (1985), Weber explicitou as seguintes características de uma organização idealmente eficaz: relações sociais impessoais; nomeação e promoção com base de mérito; obrigações de autoridade previamente estabelecidas que são inerentes à posição e não ao funcionamento do indivíduo para tal posto; uma hierarquia de autoridade; regras ou lei transcendentais cobrindo as missões de tarefas e especialização na posição. Weber acreditava, como se percebe no que foi citado acima, que nas organizações as relações deveriam ser pautadas por uma base impessoal, com o menor envolvimento pessoal entre os funcionários e a possibilidade de não haver o nepotismo.

Com isso, o funcionário com o desempenho de seu papel dentro da organização seria o responsável perante o seu imediato, além disso, com a capacidade de poder tomar decisões objetivas o nível de competência e desempenho seria privilegiado. Weber destaca também que os “burocratas”, ou gerentes deveriam possuir algumas características onde a ocupação de um cargo deveria ser entendido como “vocação”, possuir “estrutura social”, ser “nomeado e não

eleito”, manutenção vitalícia no posto, além de outros. Acreditava que com este processo de gestão a organização atingiria o máximo de desempenho, além de serem resolvidos inúmeros outros problemas organizacionais.

É bem verdade que o modelo burocrático apresenta algumas limitações que Champion (1985) destaca com propriedades, e começa considerando que homens não podem ser tratados como peças constitutivas de uma engrenagem ou máquina, pois o ser humano é também um ser de cognição e emoções. Reforçado em Selznick (1943), Champion (1985), diz que na maioria das organizações não podem ser feitas regras para reger todas as situações. Além disso, a observância das regras, ou a perícia pessoal podem beneficiar a organização, mas igualmente podem prejudicar a eficácia organizacional. É incontestável a crítica quanto à permanência vitalícia num cargo ou função e mesmo levando em consideração eficiência do gerente, fica em dúvida a sua eficácia. Nesta mesma direção questiona-se o aspecto de impessoalidade nos relacionamentos dentro das organizações. É sabido que nas formalidades existem grupos informais que as modificam. Apesar de a alta eficiência estar caracterizada no modelo burocrático, a baixa capacidade criativa e de inovação também fica evidente. Finalmente, o modelo burocrático de análise organizacional tende a negar a capacidade dos indivíduos de tomarem decisões, e pode-se dizer que se restringe à organização de maior porte.

O modelo de metas é uma outra abordagem para o entendimento e o estudo da estrutura organizacional tratado por Etzioni (1964) e citado por Champion (1985, p. 39) considera que a meta organizacional é compreendida como “um desejado estado de ser que as organizações procuram conseguir”. Já para Thompson as metas de uma organização compreendem o domínio desejado pelos que se encontram na coalizão dominante da organização. Além dos teóricos citados Vroom (1960), McEwen (1958), Perrow (1961) e Wieland (1969) tratam do assunto, convergindo nos aspectos voltados à complexibilidade da

análise do modelo de metas. De maneira geral, os teóricos da administração entendem que as metas são difíceis de definir e portanto o modelo de meta é difícil de ampliar, além disso supõe de modo irreal a organização que se apresenta estática e finalmente pretende generalizar os resultados obtidos pelos estudos realizados.

Finalmente, o modelo de decisão apresenta-se pelos teóricos March e Simon (1958), destacando que no tocante aos membros as organizações podem ser entendidas como passivos e capazes de realizar tarefas assim como não possuindo a habilidade de influenciar significativamente. A carga sentimental a que foram induzidos e motivados a participar do comportamento organizacional. Além disso, o comportamento organizacional centraliza-se em aspectos decisores e solucionadores em problemas. Miller e Starr (1967, p. 27) destacam que “o decisor que deseja alcançar algum objetivo (meta) seleciona uma estratégia dentre os que existem a seu alcance. Esta estratégia, juntamente com o estado de natureza que existe, e a estratégia competitiva que ocorre, determinará o grau em que o objetivo é alcançado”.

Champion (1985, p. 42), considera que “o modelo de decisão tem como seu tema orientador a seleção racional da melhor ação dentre as diversas alternativas disponíveis, com alguma probabilidade calculada de resultados previstos”. Aspectos voltados a estrutura decisória, e a especialização são abordados por Simon (1957), no que concerne ao modelo de decisão.

Evidencia-se, pelos estudos feitos, que o modelo de meta difere substancialmente do modelo de decisão, ambos incorporam a idéia da efetivação de metas. Assim, enquanto o modelo de decisão valoriza os aspectos voltados à “qualidade das decisões tomadas para atingir as metas”, o modelo de metas objetiva qualquer dimensão organizacional. A estaticidade organizacional aparece tanto no modelo de decisão quanto no modelo de metas, desconsiderando os fatores externos. O improvável conhecimento de todas possíveis soluções e conseqüências decisórias coloca em cheque o modelo de decisão assim como as questões



pertinentes aos aspectos relacionados à interpessoalidade dos participantes da organização. Objetiva, finalmente, a ausência de processos de controle que objetivou assegurar com segurança por parte de quem decide, esta é outra característica do modelo de meta e decisão.

Com intuito de conhecer melhor a estrutura organizacional, Champion (1985) enfatiza o modelo de relações humanas que se apresenta como os modelos considerados tradicionais que reforçam a racionalidade das relações que se desenvolvem no interior das organizações. A escola das relações humanas foi criada em meados da década de 20 por Elton Mayo.

Mayo, acreditava que fatores racionais eram importantes para o desempenho organizacional, mas elementos como motivação afetavam diretamente a produtividade da mesma. A “teoria x” de Mac Gregor, por sua vez demonstra a concepção primitiva de desgosto do homem, perante o trabalho. Por outro lado, na “teoria Y” Mac Gregor demonstra o processo emergente do homem em ajustar-se ao modelo das relações humanas. Estudos realizados mais tarde por vários teóricos aprofundaram estas posições dando conta de como o impacto de variáveis como profundidade, pausa entre a valorização de uma tarefa e outra, por exemplo, exercem influência no desempenho organizacional. Na perspectiva da “escola de relações humanas” Hawthorne, citado por Etzioni (1964), apud Champion (1985, p. 45), destaca “o aumento de produção parecia ser resultado de um aumento de coesão de grupo entre os trabalhadores, de modificações significantes e melhorias em seus níveis de satisfação psicológica...” Em 1962, Keith Davis destaca o “interesse mútuo”, as “diferenças individuais”, a “motivação” e a “dignidade humana” como elementos determinantes. A produção é considerada como elemento secundário. A associação entre o modelo burocrático e da racionalidade organizacional é o que define finalmente o modelo das relações humanas.

Por sua vez, o modelo profissional proposto por Litwak sugere o aumento de especialização como forma de atingir maior flexibilidade. O treinamento, assim como o conhecimento, resultará na solução das situações problema que se apresentam.

Entretanto, Champion (1985, p. 50) aborda a questão da profissionalização sob o aspecto da lealdade ao afirmar que

não se pode prever absolutamente a lealdade dos profissionais para as organizações que os empregam. Cada vez mais seguem as normas e expectativas de comportamento de profissão em qual [...], e não das organizações em que se acham empregados.

O modelo do equilíbrio é fundamentado por Barnard (1938) e Simon (1947), onde são realçados os elementos motivadores e encorajadores dos membros com sua organização. O intercâmbio de recompensas é, para Barnard, o fator essencial nas relações organizacionais. Neste modelo de análise organizacional o “equilíbrio” compõe-se pela atitude de balanceamento entre as forças opostas, homeostose, onde a ênfase encontra-se nas atitudes do indivíduo para com a atividade organizacional. Vale ressaltar que interdependência e cooperação dos membros de organização pressupõe a perpetuação da organização. Há por sua ordem algumas críticas a este modelo que consideram que o equilíbrio não pressupõe a existência de supervisão das tarefas, ignora também as formas objetivas de acordos formais que regem as relações trabalhistas, e não considera a mudança que pode ocorrer na organização por sua própria evolução interna, desconsiderando sua dinâmica.

Champion (1985), no decorrer de seus estudos, aborda também o modelo de sistema natural ou orgânico, dentro dos sistemas abertos também como importante fonte de informações para o conhecimento organizacional.

Assim, o modelo de sistema natural ou orgânico, analogamente, torna-se cada vez mais complexo e cria mecanismos de auto-regulação de modo a perpetuar-se. A homeostase, como é visto no modelo de equilíbrio, é evidente, por atender o ambiente organizacional de certo modo, ideal e absoluto em si, distanciado ao modo pelo qual as coisas são no mundo real da atividade organizacional, possui limitações. As principais limitações resultam por compreender que as coisas ou as relações dentro das organizações decorrem de forma natural, espontânea, deixa de lado as características racionais necessárias a qualquer organização.

Nesta direção Goldner (1955, p. 426), destaca que o máximo proveito deste modelo teórico é “a conciliação dos modelos racional e de sistema natural”.

O modelo do “Sistema Natural” apresenta outras limitações que se efetivam na concepção de “leis naturais” e “desenvolvimento natural” ao serem ampliados não de modo realista pelos teóricos que a defendem, assim como o planejamento de mudanças tendem a ser ignorados e a ingenuidade quanto a interdependência das partes que compõe a organização, considerando os seus diferentes graus e variações que provavelmente existem.

### **2.3 O MODELO DE ESTUDO PRETENDIDO PARA ESTA PESQUISA**

Cabe aqui destacar um modelo de estudo que objetiva relacionar a estrutura e o processo decisório em uma Instituição de Ensino Superior. Preliminarmente, porém, vale reportar-se os aspectos levantados por Stoner e sua abordagem exaustiva de estrutura organizacional e da complexa trama e influências de inúmeros fatores que envolvem o processo decisório e a tomada de decisão como elemento determinante à estrutura organizacional para atender sempre às necessidades de seu tempo.

Por sua ótica, Jucius destaca que o conjunto de responsabilidades, autoridades e comunicação de cada indivíduo, da mais complexa à mais elementar estrutura reflete-se no organograma organizacional, que por sua vez não deve ser estático, mas deve possuir um caráter dinâmico. Assim concluiu que a autoridade relacionada à responsabilidade, respeitada a natureza da organização é inerente à coordenação dos processos organizacionais.

Aspectos relacionados à estrutura organizacional e ao processo decisório são apresentados por Hall, ressaltando os fatores como o tamanho, o indivíduo, a estrutura, a tecnologia e o ambiente. Conclui destacando que as organizações adequam seu ambiente organizacional aos locais em que instalam-se modificando-os e sendo modificadas por eles.

Para Champion, a complexa trama de fatores que envolve as organizações e os processos decisórios que ocorrem em seu interior, identifica-se por vezes aos demais autores aqui ressaltados, especialmente aos estudos de Hall, contudo, enfatiza aspectos voltados aos sistemas organizacionais abertos e/ou fechados e conclui enfatizando principalmente os aspectos sociológicos com destaque à interdependência dos elementos que compõem as organizações e seus processos decisórios.

Deste modo, cabe agora destacar os fatores que cada autor citado elencou como fundamentais para a compreensão da estrutura organizacional:

Autor	HALL	JUCIUS	CHAMPION	STONER
Fator	Tamanho Tecnologia Objetivos Ambiente	Formal Informal	Relações Humanas Tamanho Mudança Tecnologia	Divisão do trabalho Coordenação Departmentalização

Neste sentido, a opção de modelo que recai sobre o estudo das mudanças que ocorreram na estrutura organizacional decorrente da transformação das Fundações Educacionais em Universidades (UNOESC), concentra-se nos seguintes fatores, com seus respectivos sub-fatores:

Fator	Sub-fator
Tamanho	número de alunos capacidade física /estrutura pessoal disponível recursos disponíveis diferenciação de produtos organizacionais
Tecnologia	níveis hierárquicos controle equipamentos
Ambiente	condições tecnológicas condições políticas/legais condições culturais condições econômicas
Departmentalização	especialização de tarefas supervisão processo decisório comunicação

Os fatores e sub-fatores apresentados no quadro acima sintetizam aspectos significantes da estrutura organizacional que devem ser pesquisados neste estudo de caso. Cabe neste momento dimensionar, portanto, com precisão qual a intencionalidade de cada um desses fatores e sub fatores:

### **2.3.1 O fator tamanho**

Apesar de se mostrar simples, o tamanho da organização é determinante para entender a problemática que envolve a gama de inter-relações, que segundo Kirubley (1976) demonstram sua capacidade física, o pessoal de que a organização dispõe, os “insumos e produtos organizacionais” e, finalmente, os recursos que se apresentam disponíveis para a organização. É inegável que o fator “tamanho organizacional” determina uma série de outras variáveis que se desenvolvem no contexto interno e externo da organização, isso fica evidente em outros autores, mas o que mais chama a atenção é que, segundo Chield e Mansfield (1972); Donaldson e Warner (1974) e Hickson et al., (1974), quanto maior se apresenta a organização, há uma tendência de diminuir a concentração de poder.

É, sem sombra de dúvidas, o tamanho da organização que também exerce sobre os colaboradores grande impacto quanto às suas formas de percepção da própria organização. A primeira percepção manifesta-se concretamente, segundo Hall (1984), na questão dos grupos informais de trabalho, não como elementos negativos necessariamente, mas como manifestações de padrões de interatividade, respeitados, porém, os aspectos relacionados à maneira como cada indivíduo absorve os fatores organizacionais na sua concepção. Por sua vez, os contatos impessoais que se desenvolvem em organizações de qualquer tamanho tendem, segundo pesquisas, a ocorrer e não necessariamente influírem sobre a produtividade, apesar de alguns autores defenderem que nas organizações médias a satisfação e a produtividade são maiores.

Apesar de serem contraditórios os postulados relacionando estas duas variáveis – “tamanho e estrutura” - vale lembrar que alguns autores dão ênfase positiva à sua correlação. Assim, afirmam que há uma tendência de maior complexificação formal nas organizações de maior porte, porém em apenas alguns setores, como a distribuição espacial, hierarquia e divisão ou especialização do trabalho. Por sua vez, num estudo de Hall e Tittle (1966), esta correlação se apresenta como modesta, além do que, Argyris (1972), analisando um trabalho de Blau, encontrou diversas falhas neste que buscava relacionar com mais proximidade a correlação entre o tamanho da organização e sua estrutura.

Para Aldrich, a tecnologia é um determinante para a compreensão da estrutura organizacional. Numa crítica a Astou afirma que

as firmas mais altamente estruturadas, com seu grau maior de especialização, formalização e controle do desempenho de papéis, simplesmente precisam empregar uma força de trabalho maior do que as firmas menos estruturadas (ALDRICH, 1972, p. 38).

Neste estudo, busca-se conhecer, a partir da transformação das fundações educacionais isoladas em universidade:

- **o número de alunos**, isto é, quantos alunos, quantidade de pessoal-técnico administrativo e professores possuíam as fundações educacionais isoladas e como estes números se alteraram com a transformação em universidade;
- **capacidade física e estrutura**: a intenção neste item é conhecer como era a capacidade física das fundações educacionais isoladas, considerando o número de salas de aula, laboratórios, biblioteca enfim toda forma de estrutura física que oferecesse suporte para atividades fim das mesmas, e como esta capacidade física se comportou com a criação da universidade, objetivando o atingimento da eficiência e a eficácia organizacional;
- **pessoal disponível**: este item suscita a intenção de conhecer a quantidade de profissionais que as fundações educacionais isoladas possuíam e a universidade passou a dispor. Pretende-se, além disso, conhecer o caráter qualitativo desses profissionais, o grau de preparo de professores graduados, especialistas, mestres e

doutores, Bibliotecários, contadores, administradores de recursos humanos e outros profissionais necessários para o funcionamento da organização;

- **recursos disponíveis:** visando conhecer a infraestrutura disponível para o atingimento das atividades fim das fundações educacionais isoladas que se transformaram em universidade, considerando que para que se possa atingir com eficácia os objetivos organizacionais a que se propõe a organização é que se pretende pesquisar este item;
- **diferenciação de produtos organizacionais:** o fator tamanho da organização, sem dúvida leva em seu bojo aspectos pertinentes a quantidade e a qualidade dos produtos que a organização oferece à sociedade. A intenção neste item é a verificação de quais produtos educacionais, de pesquisa e extensão eram oferecidos pelas fundações educacionais isoladas e quais produtos passaram a ser oferecidos pela universidade.

### 2.3.2 O fator tecnologia

O fator tecnologia, abordado na análise da estrutura organizacional, num sentido mais amplo refere-se aos mecanismos ou aos processos pelos quais uma organização executa seus produtos ou serviços. Pode referir-se também a uma ferramenta, a uma máquina ou a um sistema de máquinas e, até mesmo, as idéias ou mesmo estratégias. Para Champion (1985) a natureza da tecnologia afeta de maneira vital as estruturas administrativas das firmas estudadas, atingindo aspectos como números de níveis na hierarquia administrativa, a amplitude do controle dos supervisores de primeiro escalão e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. Não só a estrutura é afetada, como também o sucesso ou a eficácia da organização se relaciona como o “encaixe” entre a tecnologia e a estrutura. Vale lembrar, por outro lado, que tecnologia, quando tratada na análise organizacional, encerra não só máquinas ou equipamentos usados pela produção. Na busca de uma relação mais contundente sobre a combinação de tamanho e tecnologia, autores como Blau e Mckinley, (1979), revelam que os fatores ligados à “complexidade estrutural”, assim

como a “diversidade das tarefas, eram dependentes do tamanho quando havia tarefas uniformes” (Hall, 1984, p. 48). Assim, o fator tecnologia, neste estudo, pretende descobrir, a partir da transformação das fundações educacionais isoladas em universidade:

- **níveis hierárquicos:** pretende-se conhecer como era organizada a hierarquia das fundações educacionais isoladas em termos de diretorias, coordenadorias, chefias, funcionários imediatos, serviços gerais e professores, considerando as diferentes camadas e posições, considerando-as como um agregado homogêneo. Pretende-se, por outro lado, também, verificar como esta realidade se constitui e se articula na universidade, levando-se em conta reitoria, pró-reitorias, chefias de departamento, coordenadoria, funcionários imediatos, serviços gerais e professores;
- **controle:** acham-se associados à dimensão-controle de uma organização, o componente administrativo, a burocratização e desburocratização, a centralização e descentralização e os níveis de autoridade (Champion, 1985). A intenção deste estudo é saber como ocorria a coordenação administrativa, encarregada de facilitar as atividades, e descobrir se ocorreu a especialização das atividades, surgiram regras e formalidades, levando em conta a complexidade da organização, a divisão do trabalho e a expansão, considerando o estado fundacional para o outro estado de Universidade. Deseja-se saber também como as formas de centralização, isto é, o poder dado às subunidades organizacionais que poderia ser retido pela hierarquia central no mesmo nível que as subunidades às quais é distribuído e descentralização, isto é, a delegação de responsabilidades da administração da cúpula para a administração intermediária (Champion, 1985). Finalmente, pretende-se saber como os níveis de autoridade, isto é, os graus de diferenciação, as diferentes camadas, posições e níveis fundacionais interagiam nas fundações educacionais isoladas e como começaram a interagir na Universidade.
- **equipamentos:** como foi citado anteriormente, no sub-fator capacidade física e estrutura, neste sub-fator pretende-se conhecer seus equipamentos disponíveis como: máquinas, laboratórios, computadores, sistema financeiro-acadêmico e de biblioteca atendiam as necessidades das fundações educacionais isoladas e como estes após a transformação em Universidade, passaram a fornecer suporte a nova realidade.



### 2.3.3 O fator ambiente

O fator ambiente, na análise da estrutura organizacional, reveste-se de uma importância capital, pois está relacionado aos aspectos da localização geográfica e principalmente do ambiente social em que a organização está inserida. Fatores como cultura, raça e clima podem restringir a organização, segundo Hall (1984). Para Khauwalla (1972) “o impacto ambiental” relaciona-se principalmente às idéias e aos fatores ligados à competição. Pretende-se dentro do fator ambiente estudar os seguintes sub-fatores:

- **condições tecnológicas:** este sub-fator enseja descobrir a ocorrência do “*feedback*”, o sentimento de pertença e interdependência que as fundações educacionais isoladas possuíam com seus colaboradores e clientes e como isso foi transferido ou alterado quando da sua transformação em universidade;
- **condições político-legais:** este sub-fator tem a intenção de colher informação sobre o tipo de pressões eram exercidas pelos segmentos político-legais como: prefeituras, governo estadual, conselho estadual de educação e ministério da educação e cultura sobre as fundações educacionais isoladas e posteriormente sobre a universidade. Segundo Bethlen (1996), pode-se caracterizar como influência política exercida pelo regime político na estrutura e funcionamento dos negócios e empresas do país. Além disso, segundo Hawerth (1999) o ambiente político é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que exercem influências e impõem limitações para determinadas organizações e indivíduos em sociedade. Assim, o sistema legal regula, controla, incentiva ou restringe determinados comportamentos organizacionais.
- **condições culturais:** Segundo Hawerth (1999, p. 93) ‘o ambiente social é diretamente influenciado por valores, normas e crenças que direcionam o comportamento dos indivíduos e organizações para uma grande variedade de situações’. Por outro lado, é notório que os fatores culturais estão em constante transformação, obedecendo às necessidades das pessoas e da sua contemporaneidade. Considerando que as organizações, e em especial as educacionais sujeitam-se às pressões sociais e influências culturais do meio a que estão inseridas, este sub-fator pretende conhecer quais fatores regionais, como

valores, demanda, aspirações e cultura alteraram-se com a transformação das fundações educacionais isoladas em universidade.

- **condições econômicas:** o ambiente econômico, segundo Hawerth (1999), influi no poder de compra e na estrutura de gastos das pessoas. Para o mesmo autor, as organizações devem estar atentas para as principais tendências dessas condições. Destaca, ainda, que numa perspectiva intimamente ligada ao setor produtivo e ao mercado de trabalho, a tecnologia é uma das forças mais dramáticas que determinam a vida e o comportamento das pessoas na atualidade. Assim, são os fatores econômicos, além dos avanços da tecnologia, os elementos propulsores para o aperfeiçoamento do processo produtivo, oferecimento de novos serviços e produtos. Com o sub-fator condições econômicas pretende-se, neste estudo, verificar como se processaram na transformação das fundações educacionais isoladas em universidade, as aspirações pelo aperfeiçoamento profissional, a busca de maior abrangência dos *campi* universitários, a sobre-vida institucional atendendo as novas necessidades e realidades de mercado.

#### 2.3.4 O fator departamentalização

Este fator que permeia a estrutura organizacional, denominado departamentalização, trata da forma como a organização se estrutura, sob a ótica funcional. A departamentalização evidencia-se teoricamente no organograma organizacional, na prática, contudo, permeia todos os processos de gestão, da produção, assim como do processo produtivo. Com a departamentalização, o peso das responsabilidades pelo sucesso da organização se dilui e a tomada de decisão passa para uma esfera conjunta. Neste estudo, o fator departamentalização subdivide-se em:

- **especialização de tarefas:** este sub-fator sugere que se verifique como e por quem eram executadas as tarefas dentro do organograma fundacional e como passaram a ser executadas depois de sua transformação em universidade. Além disso, pretende-se verificar como estava distribuído o processo decisório e as

responsabilidades. A pertinência do estudo refere-se às áreas fim (ensino, pesquisa extensão), e nas áreas meio (setores técnico-administrativos);

- **supervisão:** neste sub-fator, o interesse de conhecimento está voltado para a compreensão dos aspectos ligados à coordenação das tarefas. É sabido que, alheios à coordenação, os indivíduos tendem culturalmente a submeterem a hierarquia aos seus interesses pessoais. Pretende-se, deste modo, conhecer como as funções individuais de cada setor buscavam atingir as metas institucionais, enquanto fundações educacionais isoladas e, depois, quando da transformação em universidade. Para Hall (1985), a superação das dificuldades de supervisão ou coordenação ocorre quando há, entre os membros da organização, o sentimento de atingirem os objetivos propostos de modo coletivo. Assim, o sucesso do sub-fator supervisão ocorre quando se chega à efetividade, isto é, o fluxo de informações e o acesso que os partícipes tem da organização estão em harmonia.
- **processo decisório:** é incontestável a importância deste sub-fator para o estudo pretendido neste trabalho, por considerar que a tomada de decisão é um dos fatores mais importantes para o êxito ou fracasso de uma organização. Atualmente o processo decisório, além de possuir um caráter quantitativo (repetir-se por inúmeras vezes sobre o mesmo prisma), requer seja qualitativo, ou seja, deve estar atento aos sinais das necessidades de toda ordem, principalmente sejam elas de ordem técnicas, humanas ou científicas. Com este sub-fator se quer perceber sob que fatores pautavam-se as decisões nas fundações educacionais isoladas, e sob que fatores passaram a ser tomadas quando da constituição da universidade. Assim, pretende-se saber se as tendências mundiais, o surgimento de novas tecnologias, renda da região, democratização de oportunidades sociais, pressões políticas e discussões dos colegiados internos influenciavam na tomada de decisão e no processo decisório, em ambos os casos;
- **comunicação:** para Champion (1985, p. 163) “As redes de comunicação são padrões oficiais que definem qual pessoa ou pessoas, em que posição, devem enunciar e receber que espécie de informação ou mensagem, de quais outras pessoas”. A comunicação é o único processo pelo qual as pessoas se veiculam em conjunto com seu grupo de trabalho. A comunicação na organização apresenta-se como uma ponte sobre a qual o conhecimento e os relacionamentos humanos devem viajar. Nas organizações há uma rede formal de informações a que está

afeta a hierarquia da autoridade, define os canais através dos quais devem passar as informações para que a organização possa cumprir seus fins. Por sua vez, a rede informal de informações é uma realidade e surge na medida em que os anseios de pessoas ou grupos, que exercem influências abaixo da hierarquia de autoridade, começam a atingir o grupo através de sua comunicação. Em qualquer organização, tanto a comunicação formal, quanto a informal coexistirão e, em determinados momentos, sobressairá uma, noutros momentos outra. Com o sub-fator comunicação, pretende-se saber como se organizava e como se articulava a comunicação formal por meio de ofícios, atas, cartas, comunicados, portarias e resoluções, e como ocorria a comunicação informal nos corredores, na sala do café, na sala dos professores, etc, tanto nas fundações educacionais isoladas quanto na universidade.

Procurou-se neste item, em primeiro lugar, destacar de forma concisa como os fatores tamanho, tecnologia, ambiente e departamentalização são, neste modelo, necessários para identificar a intencionalidade das mudanças ocorridas na estrutura organizacional, com a transformação das fundações educacionais isoladas em universidade. Em segundo lugar, destaca que é evidente que as mudanças organizacionais atualmente ocorrem num contexto de grande velocidade, variação e influências externas. Neste conjunto de situações surgem diversas alternativas de mudanças. A primeira forma de mudança é o radicalismo que obedece um processo rápido de reconstrução total sem levar em conta fatores pertinentes da inovação ou até a dificuldade inerente à transformação. A segunda forma de mudança é o incrementalismo que é uma forma moderna e constante de intervenção na problemática organizacional.

É importante salientar, segundo o autor, que embora as mudanças sejam imprescindíveis em certos momentos, as organizações não podem ser submetidas a mudanças radicais constantemente, porém abertas a inovações.

E ainda, segundo Motta (1999 p. 220) “gerenciar a inovação é equilibrar o passado, o presente e o futuro: alterar e preservar de forma constante, e saber reconhecer o obsoletismo

de um passado relevante. A mudança é inevitável, mas nem todas as dimensões da organização podem e devem ser alteradas o tempo todo; alguma estabilidade continua a ser necessária até como referência à própria mudança.

Transformar é mudar e preservar; é saber adaptar-se a novas conquistas, sem dispensar, no progresso econômico e tecnológico, os valores da dignidade humana e da justiça social.

As alterações sociais, econômicas e políticas, retratadas mais comumente como a globalização e a interdependência, apenas começaram; avançando ou não, o mundo empresarial será diferente. Inovações tecnológicas, iniquidades na divisão internacional do trabalho e na distribuição de riquezas pressionarão o progresso e novas conquistas. Os atuais modelos organizacionais significam, apenas, uma transição para as grandes transformações cujas dimensões principais são ainda desconhecidas. Mesmo as empresas mais modernizadas sofrerão grandes mudanças no futuro próximo. Independentemente da mobilização de recursos especiais para grandes transformações, cada vez mais a gerência da mudança se inserirá no cotidiano da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo descreve-se a metodologia utilizada para a consecução dos objetivos do presente trabalho. Primeiramente apresenta-se a caracterização da pesquisa, as perguntas de pesquisa a definição constitutiva dos termos e das variáveis. Na seqüência, define-se a delimitação da pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados e por fim, as limitações encontradas na elaboração da pesquisa.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo-analítico. Nesta tipologia investigativa, além de não se delinear como um estudo estruturado objetiva “...descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes...” (Bruyne, 1982, p. 225). Segundo Rudio, apud Menegatti (1993, p. 120), no estudo descritivo o “pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir ou modificá-la”. Deste modo, nas pesquisas com esta característica descritiva-analítica percebe-se ampla liberdade teórico-metodológica que permite uma grande visão do objeto de estudo, permitindo captá-lo e assim compreendê-lo sem sua plenitude.

Argumenta-se também que as pesquisas descritivo-analíticas são as mais apropriadas onde o conhecimento preciso de hipóteses não é operacional, assim parte-se de questões-chave de interesse global vão delinear-se na medida que o estudo tem andamento. Portanto, no que se refere ao assunto que hora é objeto deste estudo, isto é, as mudanças estruturais que resultaram com a transformação institucional da UNOESC, esta tipologia permitirá conhecer a complexidade do fenômeno em sua essência.

De acordo com as características do estudo hora em desenvolvimento, o método de pesquisa considerado adequado foi o qualitativo. Conforme Godoy (1995b), na pesquisa qualitativa objetiva-se a compreensão ampla da dinâmica do fenômeno em estudo, sendo que, importa considerar todos os dados da sua realidade. Ressalta-se ainda que o fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e com o qual deve ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas envolvidas, considerando os pontos de vista relevantes.

Neste contexto, corrobora Triviños (1992), destacando aspectos fundamentais da pesquisa qualitativa que considera o ambiente natural enquanto fonte direta dos dados e o pesquisador atua como instrumento-chave; o pesquisador qualitativo preocupa-se com o processo de pesquisa e não apenas com os seus resultados ou produtos; o pesquisador qualitativo ao analisar os dados indutivamente, tende a dar o significado que as pessoas pesquisadas dão às coisas, enfim, a liberdade teórico-metodológica deste método para a realização da pesquisa é sua marca.

Conclui-se, assim, que a metodologia qualitativa é a mais apropriada levando-se em conta as características descritivo-analíticas que marcam o presente estudo, pois possibilitará a compreensão das complexas relações que envolvem a pesquisa que objetiva conhecer quais as mudanças estruturais resultaram da transformação institucional da UNOESC.

### **3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA**

Com os fundamentos teóricos abordados, com o problema de pesquisa proposto, assim como elaborado o objetivo geral, apresenta-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual a contribuição do fator tamanho para o crescimento da estrutura organizacional da UNOESC?
- Como o fator tecnologia contribuiu para o para o crescimento da estrutura organizacional da UNOESC?
- Em que medida o fator ambiente contribuiu para o para o crescimento da estrutura organizacional da UNOESC?
- De que forma o fator departamentalização foi fundamental para o crescimento da estrutura organizacional da UNOESC?

### 3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

Marconi e Lakatos (1990) mencionam que a principal finalidade da definição de termos é torná-los tanto claros como compreensivos, assim como objetivos e adequados.

A definição constitutiva dos termos e variáveis, segundo Kerlinger (1980, p. 45), corresponde ao constructo da palavra, ou seja, “um termo útil porque indica a natureza sintética das variáveis psicológicas e sociológicas”, servindo de referência para o entendimento e contextualização do interlocutor.

Neste sentido, na seqüência, apresenta-se a definição constitutiva dos principais termos e variáveis que permeiam esta pesquisa.

**Tamanho:** Trata da capacidade física, pessoal, produtos organizacionais e recursos disponíveis para a organização.

**Tecnologia:** Trata dos mecanismos pelos quais a organização executa suas atividades (produtos ou serviços). Compreende hierarquia administrativa, sistemas de controle e equipamentos.

**Ambiente:** Trata das condições geográficas assim como da tecnologia dos aspectos político/legais, cultura e economia a que a organização está inserida.



**Departamentalização:** Trata de como se estrutura a organização, sob a ótica funcional, e termos de especialização das tarefas, supervisão, processo decisório e comunicação.

### **3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa objeto deste estudo refere-se ao conhecimento da transformação institucional da UNOESC, levando-se em consideração a junção das fundações educacionais isoladas que deram origem à mesma, e considerando-se os fatores: tamanho, tecnologia, ambiente e departamentalização.

### **3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados utilizados para este estudo foram coletados levando-se em conta duas fontes básicas: a fonte primária e a fonte secundária. No que tange à fonte primária, a coleta seguiu a forma de aplicação de entrevistas semi-estruturadas dirigidas a informantes-chave, pessoas que participaram do processo de mudança institucional da UNOESC. Em muitos casos, na pesquisa social onde a observação torna-se difícil ou mesmo impossível é comum utilizar-se para levantar os dados primários, questionários e entrevistas, segundo Hawerrtoth (1999).

De acordo com Colossi, apud Hawerrtoth (1999, p. 103)

na entrevista semi-estruturada o entrevistado tem liberdade para perseguir questões que surgem no decorrer do encontro e que são correlatas com o assunto em questão, por outro lado, o entrevistado é livre para direcionar as suas respostas de acordo com as questões que julgar importantes.

Assim, entende-se que através do processo de conversação orientada pode-se obter informações em nível de detalhamento exigido pela análise qualitativa.

Em relação aos dados secundários, foram obtidos através da leitura e análise de documentos coletados junto aos arquivos da UNOESC referentes ao processo de mudança institucional que esta Instituição de ensino sofreu. Além disso, foi pesquisada a própria carta consulta que deu origem a UNOESC, através de uma seleção de dados considerados importantes.

Finalmente, entende-se que a utilização das diferentes técnicas de coleta de dados, isto é, entrevistas semi-estruturadas e análise documental permitiu o confronto de informações que possibilitaram a ampla compreensão de quais mudanças estruturais resultaram da transformação institucional da UNOESC.

### **3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A modalidade do instrumento de coleta de dados, neste caso, entrevista do tipo semi-estruturada, ao mesmo tempo em que aprofunda os aspectos mais importantes da pesquisa pode restringir e limitar o alcance dos objetivos. A decorrência da limitação está primeiramente em que as entrevistas que formaram a base para este estudo basearam-se em aspectos pessoais, como a própria experiência profissional dos informantes-chave. Assim, questões subjetivas podem ter influenciado nas respostas, por mais isento que se julgar o entrevistado. Há também um certo desencontro de informações ou percepções sobre a mesma questão em alguns períodos que o estudo procurou apurar. Isso é válido destacar, pois certas informações colhidas retratam um certo período e a postura do professor ou dirigente institucional no momento em que os dados foram colhidos.

Também, outro fator que pode ter limitado a coleta de dados é a própria limitação do entrevistador em ter deixado de considerar informações, fatos ou acontecimentos que seriam importantes e não foram assim considerados.

## 4 O PROJETO UNOESC

Este capítulo foi extraído da carta consulta da UNOESC e está dividido em três subtítulos que procuram justificar a sua criação no meio Oeste e no Oeste de Santa Catarina. Demonstra as potencialidades desta região do Estado e procura justificar, portanto, o projeto UNOESC. Apresenta também os objetivos institucionais e a inter-relação dinâmica do projeto UNOESC concebida como multi-campi no contexto do grande Oeste Catarinense.

### 4.1 CONCEPÇÃO DO PROJETO UNOESC

O projeto de uma universidade única para toda a região do grande Oeste de Santa Catarina foi concebido no final da década de 80 e início da década de 90, a partir de alguns pressupostos teórico-práticos que importa considerar.

#### 4.1.1 Pressuposto histórico-legal: necessidade de superar o caráter de excepcionalidade do ensino superior em instituições isoladas

O ensino superior existente na região, desde o final dos anos 60 e início dos anos 70, era, de certo modo, um ensino que se enquadrava de maneira atípica ou excepcional no sistema do ensino universitário nacional. A própria lei 5.540 de 1968, até hoje em vigor, ao regulamentar esse nível do sistema nacional de ensino, no seu Artigo 2º reza:

O ensino superior, indissociável da pesquisa, **será ministrado em universidades e, excepcionalmente**, (grifo nosso), em estabelecimentos isolados, organizados como instituições de direito público ou privado (ADAMATI e IOPI, 1982, p. 41).

Mais adiante, a mesma lei, em seu Art. 8º, evidencia de maneira mais incisiva o caráter de excepcionalidade do ensino superior ministrado em instituições isoladas, ao recomendar que

os estabelecimentos isolados de ensino superior deverão, sempre que possível, incorporar-se à universidade ou congregar-se com estabelecimentos isolados da mesma localidade ou de localidades próximas, constituindo, neste último caso, federação de escolas, regidas por uma administração superior e com regimento unificado que lhes permita adotar critérios comuns de organização e funcionamento (ADAMATI e IOPI, 1982, p. 42).

A superação dessa situação de excepcionalidade do ensino superior no grande Oeste Catarinense só poderia concretizar-se pela unificação, parcial ou total, de nada menos que cinco instituições isoladas, as quais, havia cerca de 20 anos, dividiam entre si essa grande área geográfica e sócio-histórica em parcelas que se tornavam cinco áreas correspondentes de abrangência: a FEARPE (Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe), em Caçador; a FEMARP (Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe), em Videira; a FUOC (Fundação Educacional do Oeste Catarinense), em Joaçaba; a FEAUC (Fundação Educacional do Alto Uruguai), em Concórdia e a FUNDESTE (Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste), em Chapecó.

Na década de 80, no meio Oeste Catarinense, mais precisamente na região do Vale do Rio do Peixe, quatro das cinco instituições isoladas e acima citadas (FEARPE, FEMARP, FUOC E FEAUC) iniciam um processo de unificação sob a forma de federação, dando origem à Federação das Escolas do Meio Oeste Catarinense - FEMOC. Após alguns anos de atividades em regime de federação, a FEMOC inicia e encaminha ao Conselho Federal de Educação o processo de transformação em universidade multi-campi. Por razões diversas, esse processo sofre algumas alterações na sua condução, especialmente quanto à composição das instituições isoladas que participariam do projeto. Enquanto a FEMARP e a FUOC desistem de participar com a FEARPE e a FEAUC, estas dão continuidade ao projeto, agregando-se, mais ao norte, com as fundações congêneres de Canoinhas e Mafra e dando

origem ao projeto da Universidade do Contestado (UnC) cuja sede jurídica e administrativa passa a ser a cidade de Caçador.

Não desistindo do processo de unificação rumo à aquisição do *status* de universidade, a FEMARP e a FUOC buscam outra parceria, mais a Oeste, com a FUNDESTE, sediada em Chapecó e cuja área de abrangência aglutinava nada menos que três Associações de Municípios: AMAI (Associação dos Municípios do Alto Irani), com sede em Xanxerê; AMOSC (Associação dos Municípios do Oeste Catarinense), com sede em Chapecó e AMEOSC (Associação dos Municípios do Extremo Oeste Catarinense), com sede em São Miguel do Oeste. Ressalte-se que a FUNDESTE, como instituição isolada, já mantinha o ensino superior em cada uma dessas cidades-sede de Associações de Municípios.

Essa nova parceria possibilitou a reunião das condições quantitativas e qualitativas para elaboração do projeto institucional da UNOESC, cuja autorização foi aprovada pelo Conselho Federal de Educação em 1991.

Estas rápidas considerações ao pressuposto histórico-legal da substituição da instituição isolada de ensino superior pela da Universidade propriamente dita, pretende apenas acentuar que o projeto institucional da UNOESC nada mais é que o desdobramento natural e, até certo ponto, irreversível, do processo de implantação e desenvolvimento do ensino de 3º grau que, há mais de 20 anos, atuava na região, com grandes dificuldades, mas com não menores avanços e conquistas. O paralelismo, a contemporaneidade e a proximidade geográfica da UNOESC e da UnC testemunham também e a seu modo, quanto à irreversibilidade e a naturalidade do avanço entre o ensino superior isolado e o ensino universitário propriamente dito, no conjunto do desenvolvimento sócio-econômico e institucional de toda a região.

#### **4.1.2 Pressuposto da racionalidade e da eficácia: necessidade de unificar as forças para o melhor enfrentamento dos grandes desafios que o ensino superior encontra no Oeste de Santa Catarina**

Três instituições isoladas de ensino superior, convivendo lado a lado e competindo entre si para serem detentores dos mesmos cursos, disputando a mesma clientela, os mesmos recursos humanos e materiais, constituem imagem contraditória face ao irrefutável princípio da sabedoria popular de que “a união faz a força”. Qual a diferença essencial entre a FEMARP, a FUOC e a FUNDESTE antes de se unirem para a constituição do projeto comum da UNOESC? Nenhuma.

A não diferença, entretanto, não significa, necessariamente, unidade ou união. Pode perfeitamente significar duplicidade de meios para os mesmos fins, em detrimento do imperativo da racionalidade técnico-administrativa e da eficácia operacional, pulverizando investimentos destinados ao enfrentamento dos mesmos desafios.

Se comparadas entre si, a FEMARP, a FUOC e a FUNDESTE, mostram que, além de terem surgido no mesmo contexto histórico e da mesma conjuntura sócio-econômica e educacional, repetiam os mesmos cursos de baixo custo operacional e de regime noturno, sem que nenhuma filosofia educacional ou metodologia de ensino os unisse no enfrentamento dos mesmos problemas. Nesse isolamento, eram precárias as condições de que dispunham para irem além do ensino de graduação em sala de aula. As atividades de pesquisa e de extensão, indissociáveis por natureza à do magistério universitário, ficavam relegadas a um plano secundário e eventual. Os recursos humanos necessários e minimamente preparados para o planejamento e execução dessas atividades eram insuficientes ou inexistentes, porque pouco atraídos ou estimulados a permanecerem numa pequena instituição isolada, incapaz de garantir-lhes as condições de que precisariam, na atividade da produção científica.

Junto ao anterior, este pressuposto teve um peso decisivo na concepção do projeto institucional da UNOESC.

#### **4.1.3 Pressuposto da homogeneidade histórico-cultural do grande Oeste Catarinense**

Nascida da fusão de três instituições isoladas de ensino superior, a UNOESC representa uma resposta aos imperativos da integração, característica marcante da atual conjuntura social, econômica e política em âmbito nacional e internacional. Salvaguardadas as devidas proporções, a supressão das fronteiras geográficas que separavam entre si a FEMARP, a FUOC e a FUNDESTE não é diferente da supressão das fronteiras que separavam entre si os países europeus, os países asiáticos e os países da América do Norte. Em ambos os casos, o que interessa é fazer prevalecer a identidade do todo sobre a diferença das partes, os interesses comuns sobre os interesses particulares.

O grande Oeste catarinense, não obstante as características específicas que ostenta em alguns pontos do seu contínuo geofísico e social, que vai de Videira a São Miguel do Oeste, apresenta visível homogeneidade histórica, econômica e antropológica.

Em primeiro lugar, os povos pré-colombianos que o habitavam, desde tempos imemoriais, identificavam-se pelas mesmas raízes étnicas, encontravam-se praticamente no mesmo grau de desenvolvimento sócio-econômico e cultural, quando as mesmas contradições desencadearam seu processo de destruição.

Posteriormente, a fase cabocla do desenvolvimento histórico de povoamento e despovoamento foi praticamente igual, tanto nas micro-regiões polarizadas por Chapecó e São Miguel do Oeste, quanto nas micro-regiões polarizadas por Joaçaba e Videira. A Guerra do Contestado é um testemunho contrastante desta unidade, embora o palco das lutas finais esteja mais para o meio do que para o extremo oeste.

Em terceiro lugar, a divisão e ocupação definitivas da terra em propriedades rurais, como conseqüência da expansão da produção agrícola procedente do Rio Grande do Sul, foram comandadas por companhias colonizadoras muito semelhantes entre si: Cruzeiro do Sul, Bertaso, Maia & Cia., Sul Brasil, etc. Foram estas que atraíram de algumas regiões

economicamente estranguladas do vizinho Estado do Rio Grande do Sul, os “pioneiros” italianos, alemães e alguns poloneses que aqui vieram para iniciarem a grande produção agrícola que hoje caracteriza prioritariamente toda a região, do ponto de vista econômico.

Atualmente, o processo de agroindustrialização, que se generaliza em toda a extensão do território, aumenta a tendência e acelera o ritmo da homogeneidade, imprimindo em todo o Oeste Catarinense uma identidade única.

A concepção da estrutura multi-campi do projeto institucional da UNOESC deve-se à percepção de que o processo de fusão, de integração e mesmo de homogeneização das três instituições isoladas não se faria em detrimento das características próprias de cada pólo, antiga área de abrangência de cada uma dessas IES isoladas.

À luz desses três pressupostos, a estrutura técnico-administrativa, didático-pedagógica e científica dessa universidade está sendo concebida e implantada de tal forma que privilegie, *pari-modo* e em proposital contraste, o máximo de descentralização de seus *campi* e o máximo de centralização no comando geral do todo institucional. Os quatro anos do processo de acompanhamento demonstram que essa contrastante descentralização-centralização é tarefa difícil, mas não impossível. Sua viabilidade depende da capacidade de inovar em relação à estrutura clássica e monolítica da universidade cuja origem e consolidação são ou foram de “uni-campus”.

Como toda universidade, a UNOESC possui uma centralização executiva geral representada pela sua Reitoria, composta de um Reitor e três Pró-Reitores. Nada impede, entretanto, que essa estrutura administrativa central seja repetida subordinadamente em cada um dos *campi*. Assim é que, em cada um destes, existe um Pró-Reitor local de Administração, fazendo o papel de Reitor ao nível do Campus; um Pró-Reitor local de Ensino e um Pró-Reitor local de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação que, quando não acumulam o cargo de



Pró-Reitores Gerais, subordinam-se a estes, sem prejuízo de sua relativa autonomia no respectivo Campus.

O mesmo ocorre com as unidades básicas operacionais das atividades de ensino-pesquisa e extensão que são os Departamentos. Existem as Chefias Gerais e as Chefias Locais dessas unidades, de tal forma que a administração central não impeça a execução descentralizada e relativamente autônoma das mesmas em cada um dos *campi*.

Os detalhes dessa estrutura multi-campi serão mais bem analisados na parte referente ao Ordenamento Jurídico e Institucional e na parte referente ao Projeto Pedagógico da UNOESC. O que importa, neste capítulo, são as características gerais do projeto institucional, destacando a concepção da universidade multi-campi que corresponde adequadamente às características geofísicas e sócio-culturais do Oeste Catarinense, como área de abrangência da UNOESC, na qual já existia um ensino superior de mais de 20 anos, mantido e ministrado por instituições isoladas. Estas, ao serem substituídas pela estrutura da universidade propriamente dita, não desapareceram enquanto substrato técnico, científico, didático-pedagógico e mesmo patrimonial que representam em suas cidades-sede, pólos do processo de desenvolvimento regional.

#### **4.2 OBJETIVOS INSTITUCIONAIS DA UNOESC**

No contexto acima explicitado e à luz dos pressupostos engendrados por este mesmo contexto, a UNOESC apresenta-se como instituição destinada à obtenção, através do ensino, da pesquisa e da extensão, dos seguintes objetivos gerais:

- acelerar, a nível científico, a análise de todos os componentes históricos que caracterizam o processo de desenvolvimento sócio-econômico da sua região de abrangência, sem perder de vista sua inserção no processo de desenvolvimento humano universal;

- propor soluções às contradições que decorrem do caráter desse mesmo processo de desenvolvimento, sob todos os pontos de vista, o que imprime caráter de universalidade ao ensino, à pesquisa e à extensão, suas atividades-fim;
- traçar rumos e preparar recursos humanos em todas as áreas da atividade humana, para que a irreversibilidade do desenvolvimento regional se dê, em primeiro lugar, em benefício do próprio homem do Oeste que, no presente e no futuro, não pode esquecer seus predecessores índios, caboclos e “pioneiros” imigrantes de todas as etnias;
- garantir que a integração progressiva da região com outros centros de produção e consumo estaduais, nacionais e internacionais não signifique concentração de renda de alguns em detrimento da satisfação das necessidades vitais de outros.

#### **4.2.1 Caracterização sócio-econômica da área de abrangência da UNOESC**

A área total de abrangência da UNOESC é a região do grande Oeste Catarinense, que se estende desde a parte inferior do Alto Vale do Rio do Peixe, polarizada pela cidade de Videira, descendo em direção à cidade-pólo do Vale do Rio do Peixe que é Joaçaba e alongando-se progressivamente em direção Oeste e Extremo Oeste. Toda esta região tem como maiores pólos urbanos do desenvolvimento, em ordem de percurso leste-oeste, as cidades de Videira, Joaçaba, Xanxerê, Chapecó e São Miguel do Oeste.

Vários esquemas tradicionais já foram utilizados para delimitar, do ponto de vista geofísico, a área em questão. Segundo a divisão territorial por Microrregiões Polarizadas, aprovado em 1969, para todo o Brasil pela Comissão de Planejamento e Normas Estatísticas - COMPLANE - e pelo Governo de Santa Catarina, em 1971, a área de abrangência da UNOESC compreende, dentre as 13 regiões do Estado:

- parte da microrregião do Alto Rio do Peixe polarizada por Caçador, mais precisamente, o sub-pólo de Videira que abrangia, na sua origem, os municípios de Santa Cecília, Salto Veloso, Rio das Antas, Matos Costa, Lebon Régis e Fraiburgo;

- toda a microrregião do Meio Oeste Catarinense, polarizada por Joaçaba e abrangendo inicialmente os municípios de: Água Doce, Campos Novos, Capinzal, Catanduvas, Erval Velho, Herval d’Oeste, Ibicaré, Lacerdópolis, Ouro, Pinheiro Preto, Tangará e Treze Tílias;
- toda a microrregião do Oeste Catarinense, polarizada por Chapecó e abrangendo, antes dos últimos desmembramentos, os municípios de Águas de Chapecó, Caibi, Campo Erê, Caxambu do Sul, Coronel Freitas, Cunha Porã, Maravilha, Modelo, Nova Erechim, Palmitos, Pinhalzinho, Quilombo, São Carlos, São Lourenço d’Oeste, Saudades, Xanxerê e Xaxim;
- toda a microrregião do Extremo Oeste Catarinense, polarizada por São Miguel d’Oeste e compreendendo os municípios de Anchieta, Descanso, Dionísio Cerqueira, Guaraciaba, Guarujá do Sul, Itapiranga, Mondaí, Palma Sola, Romelândia e São José do Cedro.

Segundo o critério de divisão por Microrregiões Homogêneas, utilizado pelo IBGE e que, como o nome indica, leva em consideração o grau de homogeneidade ou certo conjunto de fenômenos parecidos, a área de abrangência da UNOESC compreende:

- parte da microrregião Colonial do Rio do Peixe: os vinte municípios que resultam da junção de parte do Alto Rio do Peixe e Meio Oeste Catarinense,
- toda a microrregião Colonial do Oeste de Santa Catarina: os trinta municípios que resultam da junção dos municípios componentes da microrregião do Oeste Catarinense e da microrregião do Extremo Oeste Catarinense.

Um terceiro critério de divisão é o das Associações de Municípios, isto é, “entidades de duração indeterminada que visam a integração administrativa, econômica e social dos municípios, regidas por um Estatuto, administradas por uma Presidência e assessoradas por um Secretário e Tesoureiro” (GAPLAN, 1986 p. 14).

Segundo esta divisão territorial, a área da UNOESC, em ordem do percurso leste-oeste, abrange:

- Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe - AMARP - correspondendo, atualmente<sup>1</sup> a doze municípios, a saber: Arroio Trinta, Curitibanos, Fraiburgo, Lebon Régis, Macieira, Ponte Alta do Norte, Rio das Antas, Salto Veloso, Santa Cecília, São Cristóvão do Sul, Timbó Grande e Videira;
- Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense - AMMOC- compreendendo, atualmente, 17 (dezesete) municípios: Abdon Batista, Água Doce, Campos Novos, Capinzal, Catanduvas, Erval Velho, Herval d'Oeste, Ibicaré, Joaçaba, Lacerdópolis, Monte Carlo, Ouro, Pinheiro Preto, Tangará, Treze Tílias, Vargem e Vargem Bonita;
- Associação dos Municípios do Alto Iraní - AMAI - que inclui 14 (quatorze) municípios, a saber: Abelardo Luz, Coronel Martins, Faxinal dos Guedes, Galvão, Ipuacu, Lajeado Grande, Marema, Ouro Verde, Passos Maia, Ponte Serrada, São Domingos, Vargeão, Xanxerê e Xaxim;
- Associação dos Municípios do Oeste Catarinense - AMOSC, que conta, hoje, com nada menos que 30 (trinta) municípios: Águas de Chapecó, Águas Frias, Caibi, Campo Erê, Caxambu do Sul, Chapecó, Cordilheira Alta, Coronel Freitas, Cunha Porã, Formosa do Sul, Guatambu, Iraceminha, Irati, Jardinópolis, Maravilha, Modelo, Nova Erechim, Nova Itaberaba, Novo Horizonte, Palmitos, Pinhalzinho, Planalto Alegre, Quilombo, São Carlos, São Lourenço d'Oeste, São Miguel da Boa Vista, Saudades, Serra Alta, Sul Brasil e União d'Oeste;
- Associação dos Municípios do Extremo Oeste Catarinense - AMEOSC - composta de 18 (dezoito) municípios: Anchieta, Belmonte, Descanso, Dionísio Cerqueira, Guaraciaba, Guarujá do Sul, Iporã d'Oeste, Itapiranga, Mondaí, Palma Sola, Paraíso, Riqueza, Romelândia, São José do Cedro, São Miguel d'Oeste, Santa Helena e Tunápolis;

Tomando-se por base essa última divisão e subdivisão técnico-administrativa da região composta pelo Meio-Oeste, Oeste e Extremo Oeste Catarinense, a UNOESC difunde suas atividades sobre um total de 91 (noventa e um) municípios.

---

<sup>1</sup>Incluindo os municípios criados em 1992 e 1993.

Um quarto e último esquema de divisão e subdivisão do território poderia ser invocado para melhor delinear a área geofísica da UNOESC, particularmente por se tratar de uma divisão relacionada com a questão do Ensino de 3º Grau. Na década de 80, o MEC, para fins de planejamento e expansão do Ensino Superior no País, dividiu o território nacional em Distritos Geo-Educacionais. O Estado de Santa Catarina passou a ser considerado o DGE nº 34. Em 1981, a Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina subdividiu o DGE 34 em oito subdistritos, mais ou menos coincidentes com a soma de algumas Associações de Municípios acima referidas.

Desta forma, ao território constituído pela soma da AMARP, cuja sede é Videira, com a AMMOC, cuja sede é Joaçaba, com a AMAUC (Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense), cuja sede é Concórdia e com a AMURC (Associação dos Municípios da Região do Contestado), cuja sede é Caçador, coube a denominação de Sub-Distrito Geo-Educacional nº 34-7. Ao território constituído pela AMAI, cuja sede é Xanxerê, pela AMOSC, cuja sede é Chapecó e pela AMEOSC, cuja sede é São Miguel d'Oeste coube a denominação de Sub-Distrito Geo-Educacional nº 34-8.

Note-se que, por esta divisão, fica difícil entender por que Concórdia, como sede da AMAUC e parte sul do sub-DGE nº 34-7, não faça parte do território da UNOESC e sim o território da UnC que ocupa o norte desse mesmo sub-DGE, tendo que, desta forma, passar por cima de Joaçaba e Videira em termos de contínuo geofísico e de inter-comunicação espacial.

O fato tem sua explicação no episódio da interrupção do processo de transformação da FEMOC em Universidade, como se fez menção no item acima<sup>2</sup>.

Aqui, o que importa é dar precisão ao “quantum” geofísico da área, suas divisões técnico-administrativas e suas delimitações de fronteira. Qual o tamanho da área? Somadas as

---

<sup>2</sup>Adiante, algumas ponderações qualitativas sobre a questão.

divisões das cinco Associações componentes, a área do Estado de Santa Catarina que a UNOESC considera seu espaço particular para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, tem a dimensão de 28.608,5 km<sup>2</sup>, assim distribuídos:

AMARP	6.212 km <sup>2</sup>
AMMOC	7.221,9 km <sup>2</sup>
AMAI	4.821 km <sup>2</sup>
AMOSC	6.081,6 km <sup>2</sup>
AMEOSC	4.272 km <sup>2</sup>

Sobre esses dados quantitativos da área geográfica de abrangência da UNOESC, algumas significâncias merecem ser destacadas no âmbito de uma caracterização geral. Considerando-se, por exemplo, que a superfície de todo o Estado é de 95.482 km<sup>2</sup>, é preciso destacar que a UNOESC sozinha responsabiliza-se por 29,03% dessa área. Isto significa que os restantes 70% são divididos entre 17 outras instituições de ensino superior. Do ponto de vista puramente quantitativo de superfície, o dado tenderia a revelar uma desproporção no mínimo estranha. É preciso, entretanto, que esse dado seja analisado comparativamente, com o dado demográfico que lhe é sociologicamente complementar. O item 4.3.2, a seguir, abordará essa questão.

Antes da análise demográfica, entretanto, é necessário destacar alguns elementos importantes da distribuição dessa superfície segundo as Associações de Municípios que compõem e que se identificam com os diversos *campi* da UNOESC.

Associação de Municípios	Municípios	Área (Km <sup>2</sup> )
<b>AMARP</b>	01. Arroio Trinta	110,00
	02. Curitibanos	1.118,50
	03. Fraiburgo	506,00
	04. Lebon Régis	964,00
	05. Macieira	196,00
	06. Ponte Alta do Norte	349,00
	07. Rio das Antas	316,00
	08. Salto Veloso	105,00
	09. Santa Cecília	1.166,00
	10. São Cristóvão do Sul	339,00
	11. Timbó Grande	569,00
	12. Videira	473,00
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>6.212,00</b>

<b>Associação de Municípios</b>	<b>Municípios</b>	<b>Área (Km<sup>2</sup>)</b>
<b>AMMOC</b>	01. Abdon Batista	197,9
	02. Água Doce	1.388,1
	03. Campos Novos	2.873,0
	04. Capinzal	207,4
	05. Catanduvas	484,8
	06. Erval Velho	231,9
	07. Herval d'Oeste	212,5
	08. Ibicaré	167,5
	09. Joaçaba	356,6
	10. Lacerdópolis	68,1
	11. Monte Carlo	-
	12. Ouro	208,9
	13. Pinheiro Preto	63,3
	14. Tangará	584,4
	15. Treze Tílias	177,5
	16. Vargem	-
	17. Vargem Bonita	-
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>7.221,90</b>
<b>AMAI</b>	01. Abelardo Luz	1.013,7
	02. Coronel Martins	107,4
	03. Faxinal dos Guedes	280,3
	04. Galvão	215,7
	05. Ipuacú	286,6
	06. Lajeado Grande	66,9
	07. Marema	208,5
	08. Ouro Verde	217,0
	09. Passos Maia	589,7
	10. Ponte Serrada	569,8
	11. São Domingos	374,4
	12. Vargeão	151,4
	13. Xanxerê	430,9
	14. Xaxim	308,7
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>4.821,00</b>
<b>AMEOSC</b>	01. Anchieta	283,0
	02. Belmonte	-
	03. Descanso	487,0
	04. Dionísio Cerqueira	409,0
	05. Guaraciaba	312,0
	06. Guarujá do Sul	74,0
	07. Iporã d'Oeste	188,0
	08. Itapiranga	402,0
	09. Mondaí	452,0
	10. Palma Sola	305,0
	11. Paraíso	-
	12. Riqueza	-
	13. Romelândia	223,0
	14. São José do Cedro	422,0
	15. São João d'Oeste	-
	16. São Miguel d'Oeste	583,0
	17. Santa Helena	-
	18. Tunápolis	132,0
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>4.272,00</b>

<b>Associação de Municípios</b>	<b>Municípios</b>	<b>Área (Km<sup>2</sup>)</b>
<b>AMOSC</b>	01. Águas de Chapecó	139,1
	02. Águas Frias	76,9
	03. Caíbi	178,2
	04. Campo Erê	914,2
	05. Caxambú do Sul	143,4
	06. Chapecó	625,4
	07. Cordilheira Alta	76,5
	08. Coronel Freitas	224,7
	09. Cunha Porã	217,8
	10. Formosa do Sul	85,2
	11. Guatambú	206,3
	12. Iraceminha	165,7
	13. Irati	89,2
	14. Jardinópolis	67,2
	15. Maravilha	296,9
	16. Modelo	147,2
	17. Nova Erechim	63,0
	18. Nova Itaberaba	135,7
	19. Novo Horizonte	151,4
	20. Palmitos	347,8
	21. Pinhalzinho	134,4
	22. Planalto Alegre	61,1
	23. Quilombo	357,9
	24. São Carlos	211,4
	25. São Lourenço d'Oeste	400,7
	26. São Miguel da Boa Vista	71,6
	27. Saudades	202,3
	28. Serra Alta	88,7
	29. Sul Brasil	113,3
	30. União d'Oeste	88,4
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>6.081,60</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>91</b>	<b>28.608,50</b>

Quadro 1 - Distribuição da superfície das associações de municípios, segundo seus municípios componentes

Fonte: Reitoria da UNOESC

Segundo as dimensões da área geofísicas, o maior Campus da UNOESC é o de Joaçaba, o 2º em tamanho, é Videira, seguindo-se, em ordem decrescente, os *campi* de Chapecó, Xanxerê e São Miguel do Oeste. Conforme poder-se-á perceber, no item 4.3.2, abaixo, essa ordem será significativamente diferente ao tratar-se das dimensões demográficas que mais diretamente determinam as condições de crescimento e expansão da UNOESC. Essa diferença, aliás, verificar-se-á também quando trata dos recursos humanos absorvidos pelos diferentes *campi* (número de professores, alunos e funcionários) assim como na distribuição dos cursos em funcionamento, por *campi*.



#### 4.2.2 Dados históricos sobre ocupação e desenvolvimento da região

Como já foi assinalado, ao descrever-se a concepção do Projeto UNOESC, a região composta pelo Meio Oeste, pelo Oeste e pelo Extremo Oeste de Santa Catarina, hoje dividida nas cinco Associações de Municípios acima descritas do ponto de vista de sua extensão geofísica, conheceu quatro fases, sucessivas e distintas, no seu processo histórico de povoamento e despovoamento, ocupação e apropriação da terra, extração e transformação de sua riqueza, pelo homem do oeste.

##### a) Período de povoamento indígena

ImproPRIAMENTE chamada de “pré-histórica”, essa fase, na qual se inicia a presença do homem no grande Oeste Catarinense, remonta aos tempos imemoráveis dos primeiros grupos humanos de caçadores e coletores que atingiram a região através do Rio Uruguai, por volta do ano 5.500 a.C.

Sabe-se, através de recentes pesquisas arqueológicas realizadas na Bacia do Rio Uruguai, que

a população nativa que teve presença maior, mais marcante e significativa na área hoje tida como Meio e Extremo Oeste de Santa Catarina, foi a dos Índios Kaingang. A grande ausência de dados dificulta, entretanto, um quadro antropológico e demográfico mais preciso dessa população indígena. [...] A falta de maior dimensionamento do estoque populacional indígena que ocupa o Oeste de Santa Catarina, justifica-se também pela grande mobilidade espacial que caracterizou seu *modus vivendi* (SANTOS, 1973 p. 9).

Segundo Santos (1973), os Kaingang, cuja população era significativamente numerosa no Oeste de Santa Catarina, obviamente, não limitavam seu *modus vivendi* pelas fronteiras que hoje dividem a região em países e estados autônomos, mas “disseminavam-se pelo norte do Rio Grande do Sul, pelos campos de Palmas, Sertões de Tibagi e Ivaí e penetravam em São Paulo” (ROSSETTO, 1989, p. 9).

O Centro de Organização da Memória Sócio-Cultural do Oeste de Santa Catarina - CEOM - criado na década de 80 na ex-FUNDESTE e que é hoje um dos programas permanentes de pesquisa e extensão do Centro de Ciências Humanas e Sociais da UNOESC, produziu alguns estudos relevantes para destacar a importância dessa fase indígena da história do Oeste. Para citar apenas o que já foi publicado pelo CEOM, registram-se os seguintes documentos:

- “Síntese Pré-Histórica do Oeste”, de Hilda Beatriz Dmitruk Ortiz (Caderno do CEOM, ano 04, nº 1/2, 1989): sintetiza e sistematiza dados de pesquisa bibliográfica sobre a origem e as características dos povos chamados de pré-históricos na América Latina. Detém-se, de maneira especial, sobre os Kaingang do Oeste Catarinenses, relacionando os dados levantados por pesquisas recentes nos sítios arqueológicos da região;
- “Para uma História dos Índios do Oeste Catarinenses” de Wilmar d’Angelis (Caderno do CEOM, Ano 4, nº6, 1989): junta grande quantidade de dados históricos para descrever o processo de ocupação das terras pelos colonizadores e as formas de contato e confronto que eles estabeleceram com as populações indígenas nelas encontradas. O confinamento das populações nativas nos recantos não imediatamente ocupados por esses colonizadores e hoje chamados de “reservas”, recebe, através desse estudo, uma interpretação que amplia o sentido que se lhe atribui pela interpretação do processo de “demarcação” executado, pretensamente, em defesa dos próprios índios.
- “Kaingang - Revisão Bibliográfica Crítica sobre Organização Social”, de Juracilda Veiga (Caderno do CEOM, ano 6, nº 8, 1992): conforme é dito na própria apresentação do Caderno do CEOM que traz esse importante estudo da antropóloga social Juracilda Veiga,

Nele, como nos dois que o precederam na mesma linha [...], o estudioso do Homem de Fronteiras do Oeste encontrará importantes informações historiográficas e antropológicas que certamente o ajudarão a convencer-se cada vez mais [...] da importância sócio-cultural dos grupos que antecederam o da economia de mercado do capitalismo (VEIGA, 1992, p. 28).

O “Homem de Fronteiras” tornou-se denominação tradicional entre os membros do CEOM, para significar genericamente as fronteiras geofísicas e a transcendente unidade histórica do homem que viveu e ainda vive entre elas.

O peso que representa o período indígena na história do Oeste (assim como em outras regiões do país e do continente) não pode ser omitido na definição do projeto institucional da UNOESC. Responsável por uma acepção científica do Homem do Oeste, em dimensão, ao mesmo tempo, transcendental e situacional-histórica, esta nova Universidade não poderia identificar-se com a posição dos que vêem a história milenar dos índios apenas como um passado nostálgico ou folclórico. Ela faz parte do presente na medida em que está presente num modelo de desenvolvimento regional que, para solidificar-se e ser o que é, precisou destruir o que encontrou da etnia milenarmente anterior à vinda do homem europeu.

#### **b) Período de ocupação cabocla**

No período que vai das primeiras aparições de bandeirantes paulistas na região, por volta de 1720 a 1736, até o fim da Guerra do Contestado (1916), o modo de vida cabocla foi hegemônico no Grande Oeste Catarinense. É fundamental esclarecer que o conceito de “caboclo” é aqui utilizado na acepção antropológica de “modo de vida” e não de etnia ou raça. Nessa acepção, são caboclos tanto os luso-brasileiros quanto os descendentes de italianos e alemães que antecederam os colonos procedentes do Rio Grande do Sul após o retalhamento da região pelas grandes companhias colonizadoras de que se falará mais adiante.

Sobre a descrição e a interpretação histórico-antropológica desse período do processo de desenvolvimento do grande Oeste de Santa Catarina, além das obras de historiadores, sociólogos e antropólogos de renome, é preciso invocar, como acima se fez a respeito da fase indígena, a pesquisa e a produção científica em curso no interior da própria UNOESC, particularmente através do CEOM.

O nº 07 dos Cadernos do CEOM (abril de 1991) publica dois estudos que demonstram a preocupação vigente na instituição, desde a época da FUNDESTE, em resgatar a importância histórica e a verdadeira dimensão antropológica do modo de vida do caboclo que sucedeu ao indígena (sem grandes cortes sócio-culturais) e antecedeu ao modo de vida, desencadeado a partir das grandes companhias colonizadoras (referência inquestionável do corte entre a economia da subsistência do passado e o modo de produção de mercado que caracteriza o modelo vigente).

Como é destacado na apresentação desse Caderno do CEOM, na pesquisa bibliográfica intitulada “Caboclo, pioneirismo e marginalização”.

Poli ocupa-se dos caboclos como historiador. [...] seu objetivo é o de apresentar a fase cabocla do processo histórico de ocupação do solo do Oeste de Santa Catarina, bem como as características sócio culturais decorrentes do modo de produção dessa população que sucedeu à indígena e antecedeu à dos imigrantes gaúchos. Resgata a importância da etnia cabocla, contra a tendência de considerá-la apenas um antecedente temporo-espacial da ‘verdadeira’ história que começaria com a vinda dos colonos do Rio Grande do Sul (ROSSETTO, 1991, p. 5).

No outro estudo, publicado no mesmo caderno e intitulado “As representações da colonização no Oeste Catarinense, a partir dos brasileiros”,

Arlene [...] penetra no íntimo do ser-caboclo, desvendando a necessidade de verificar se a representação que este faz do processo de colonização corresponde à representação que do mesmo processo faz o branco, o ser-europeu. Em outras palavras, Arlene traça os primeiros indicadores de uma pesquisa de campo de longo alcance, sobre a identidade dos ‘brasileiros’, confrontando a representação imposta de fora e a auto-representação, expressa pela manifestação oral que os caboclos fazem de si mesmos, como agentes do processo (ROSSETTO, 1991, p. 6).

Como é sobejamente narrado e descrito na historiografia em geral, a fase cabocla da história do Oeste Catarinense termina com o episódio da Guerra do Contestado (1912 - 1916). Por sua vez, esse confronto armado de forças desiguais que culminou com o extermínio de milhares de “brasileiros” pelo exército nacional, correlaciona-se à implantação da estrada de ferro São Paulo-Rio Grande do Sul e à divisão das terras do Oeste pelas grandes companhias

colonizadoras encarregadas de solucionar o esgotamento da expansão agrícola nas fronteiras do Rio Grande do Sul.

Na construção operacional do projeto institucional da UNOESC, mais do que na sua definição meramente formal, esses dados histórico-sociais e antropológicos vão paulatinamente manifestando sua verdadeira dimensão em atividades de ensino, pesquisa e extensão. É através deles que a nova instituição solidificará sua identidade regional sem perder de vista a universalidade e a transcendência do Homem do Oeste, tanto no modo de vida que antecedeu ao da ocupação definitiva da terra, quanto na conjuntura atual.

**c) Período da divisão territorial em pequenas propriedades rurais e sua ocupação definitiva pelos imigrantes gaúchos.**

Confinadas as famílias indígenas que sobreviveram ao contato-confronto com bandeirantes, desbravadores, bugreiros e missionários, provenientes, sobretudo, de São Paulo, quer através do “Caminho de Tropas”, pelos Campos de Lages, quer através da conquista dos Campos de Guarapuava; terminada a Guerra do Contestado, pondo fim ao conflito social de características messiânicas que redundou na destruição de milhares de caboclos; implantada a Estrada de Ferro São Paulo-Rio Grande; inicia-se o terceiro período da história do Oeste Catarinense. Entram em cena as grandes companhias colonizadoras que procedem à divisão territorial em pequenas propriedades rurais e sua ocupação definitiva pelos imigrantes gaúchos.

Dentre as colonizadoras concessionárias e sub-concessionárias algumas se destacaram, quer pela grande quantidade de terras que receberam ou adquiriram para fins de colonização, quer pelo papel que desempenharam na formação das primeiras vilas, hoje várias delas transformadas em cidades de médio porte e despontando como pólos hegemônicos no processo de desenvolvimento regional. Merecem ser nomeados neste sentido a “Brazil Development Colonization”, beneficiária de grandes áreas em decorrência do contrato de

construção da Estrada de Ferro São Paulo-Rio Grande, a Companhia Colonizadora Sul Brasil, a Empresa Colonizadora Bertaso Maia & Cia, a Empresa Colonizadora Luci Rosa & Cia, a Empresa Angelo de Carli & Cia e outras.

O início desse processo “colonizador” do grande Oeste Catarinense foi marcado pela derrubada das matas de araucárias e florestas sub-tropicais, visando a extração da madeira, seu transporte fluvial através de balsas no Rio Uruguai e sua comercialização na Argentina. Simultâneo a este processo de extração e comercialização da madeira, o cultivo das terras férteis pelos pequenos proprietários passa a imprimir ao Oeste catarinense aquilo que é sua característica econômica fundamental até hoje. Região “celeiro do Estado” onde a estrutura fundiária de pequenas e médias propriedades produz grande quantidade e variedade de produtos agrícolas e agropecuários, criando, desta forma, as condições de sustentação do acelerado processo de agroindustrialização atual.

A ausência de uma sistematização metodológica dos dados documentais informativos de que ainda se pode dispor sobre a organização, o poder e o papel que as companhias colonizadoras desempenharam na acumulação de capital que desencadeou o atual modelo de desenvolvimento agroindustrial do Oeste, é um desafio à atividade universitária, sobretudo no campo da pesquisa e da extensão, mas não menos na do ensino de graduação e da pós-graduação. A formulação e a operacionalização do projeto institucional da UNOESC não poderia deixar de levar em conta esse desafio, como se verá mais adiante nas considerações conclusivas do presente capítulo.

#### **d) Período da Agroindustrialização**

O ritmo crescente do processo de agroindustrialização da economia no grande Oeste catarinense é tão visível empiricamente que dispensaria maiores informações documentais para ser apresentado sumariamente. Decorrente, sem dúvida, da grande e variada produção

agrícola e agropecuária que a fertilidade das terras do Oeste possibilitam e que os imigrantes italianos e alemães, provenientes do Rio Grande do Sul, souberam explorar pela implantação de novas técnicas e metodologias de trabalho, este processo, enquanto oriundo da iniciativa e capital locais, remonta à década de 40, solidifica-se ao longo das décadas de 50 e 60 e atinge atualmente dimensões, não apenas regionais, mas nacionais e internacionais.

[...] imigrantes italianos e alemães trouxeram para cá novas técnicas de criação, plantação e industrialização de alimentos, apuradas cada vez mais e que transformam Santa Catarina na sede de gigantes como a Sadia, Perdigão, Organizações Chapecó e outras. Isso além de criar o **sistema integrado** (grifo nosso), com dezenas e milhares de produtores agrícolas que ajuda a manter o modelo rural catarinense. Foram homens como Atilio Fontana, Saul Brandalise ou Plínio De Nes, que levaram técnicas, métodos, matrizes de animais e mercado para agricultores, lançando uma nova era agroindustrial no país, com a formação de linhas de produtos, que vão de carnes industrializadas ao salame e outras dezenas de itens, capazes de invadir mercados industriais. Ao mesmo tempo eles mudaram a face de várias regiões de Santa Catarina e deram viabilidade econômica ao Oeste e Meio-Oeste barriga verde (Comunicação, 1993, p. 6).

Sem endossar o caráter laudatório das afirmações acima, a verdade é que o processo de agroindustrialização se estabelece como uma referência indubitável da nova fase do processo de desenvolvimento sócio-econômico do grande Oeste catarinense, após a implantação da pequena ou média propriedade rural que o caracteriza até hoje.

É neste momento contextual que surge o projeto institucional da UNOESC. Ela não vem como mero resultado do estágio econômico que a região alcança pelos grandes grupos empresariais, como se a mesma fosse chamada a dar sustentação ao modelo implantado. Se conseqüência pode haver entre o nível alcançado pelo desenvolvimento econômico e a universidade, essa conseqüência não se dá numa simples relação de causa e efeito, mas numa inter-relação bem mais complexa que se procurará explicitar nos itens conclusivos deste capítulo.

A pioneira dentre as grandes agroindústrias do Oeste é a SADIA S/A. Nasceu no município de Concórdia em 1944. Tendo sido a responsável pela importação dos Estados Unidos, na década de 50, do sistema integrado de produção rural e hoje se ergue como o

maior complexo de alimentação da América Latina. Composta atualmente por 21 empresas que se espalham em 16 estados da federação, desenvolve atividades que abrangem todo o complexo de industrialização de aves, suínos e bovinos que redundam em mais de 400 (quatrocentos) itens de produtos de consumo, apresentados em cerca de 2.000 (duas mil) embalagens. Exporta em torno de 100 (cem) produtos para 40 (quarenta) países dos quatro continentes, tendo filiais de representação comercial em Milão, Tóquio e Buenos Aires.

Assim como a Sadia no Oeste, no Meio Oeste nasceu a PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL. Tendo surgido mais precisamente na cidade de Videira, passou a comandar todo o processo de agroindustrialização naquela microrregião até tornar-se hoje o segundo conglomerado latino-americano na industrialização e comercialização de proteínas animais. Como 23ª maior empresa privada brasileira e 53º maior grupo privado nacional, esta *holding* é formada por 12 empresas, abrangendo os ramos de alimentos, transportes, madeira, agricultura, pecuária e serviços.

Usando, como a Sadia, o sistema integrado de produção rural, a Perdigão Agroindustrial possui, segundo “Pioneiros Catarinenses”, vol I, (1993), cerca de 8.500 famílias rurais integradas, nos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Com três escritórios no exterior, a Perdigão exporta grande parte de sua produção para o Oriente Médio, Extremo Oriente, Europa e América Latina.

Uma terceira agroindústria de porte nacional e internacional, genuinamente oestecatarinense, pelas pessoas que lhe deram origem e pelo capital inicial que empregaram, é a S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO CHAPECÓ - SAIC (hoje, Organizações Chapecó). Nascida em 1952, na cidade de Chapecó, esta agroindústria é a *holding* de um conglomerado industrial-comercial que engloba vários frigoríficos de suínos, abatedouros de frangos, três fábricas de rações e concentrados para suínos e aves, dois incubatórios, três filiais distribuidoras, quinze granjas agropecuárias, etc.



Com seus cerca de 3.000 produtores de suínos integrados nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná; com seus 725 produtores de aves integrados que mantêm 840 aviários e oito milhões e seiscentas mil aves só no Oeste Catarinense, a Chapecó produz uma linha diversificada de produtos derivados de suínos, embutidos, salgados e defumados.

Essa poderosa agroindústria oestina tornou-se a terceira nas exportações brasileiras de frangos e suínos para os quatro continentes.

Além do sistema empresarial propriamente dito, o sistema cooperativo de produção, industrialização e comercialização rural também influenciou para caracterizar o atual estágio da história econômico-social do grande Oeste Catarinense. O maior exemplo é o resultado da unificação de oito cooperativas rurais que fez nascer em Chapecó, em 1969, a COOPERCENTRAL. Tendo como objetivo inicial implantar uma unidade de abate e industrialização de suínos, hoje a Coopercentral, através da Fricoper, é proprietária dos produtos AURORA que abastecem a vários centros consumidores nacionais e internacionais. A partir de 1985, a Coopercentral atua também no campo da avicultura e, através da Nutricoper, no campo da produção e fornecimento de rações e concentrados, avançando para o campo da fruticultura e seus derivados industriais, em nada se diferenciando, nesse aspecto, das grandes empresas agroindustriais, como a SADIA e a PERDIGÃO.

Esta etapa de agroindustrialização no processo de desenvolvimento do Oeste Catarinense, como as anteriores, suscitou e suscita inúmeros indicadores da necessidade do ensino de 3º grau, bem como da pesquisa, da extensão e da pós-graduação pelos quais a UNOESC pretende se responsabilizar.

### 4.2.3 Contexto demográfico

Segundo o Censo de 1991 (Fundação IBGE), em setembro daquele ano, a população total da área de abrangência da UNOESC, até aqui delineada genericamente, era de 966.297 habitantes. Os quadros a seguir mostram a distribuição dessa população por cada um dos 91 municípios do Meio Oeste, do Oeste e do Extremo Oeste de Santa Catarina; por cada uma das cinco Associações de Municípios em que a região está dividida e que correspondem à área de abrangência de cada um dos cinco *campi* da UNOESC; a distribuição dessa população segundo área rural e área urbana; a densidade demográfica de cada uma dessas divisões técnico-administrativas e operacionais; e, finalmente, o crescimento/decréscimo, no período de 1981 a 1991.

MUNICÍPIO	1980			1991					
	POPULAÇÃO (habit.)			POPULAÇÃO (habit.)			ÁREA KM <sup>2</sup>	DENSID. DEMOG HAB/KM <sup>2</sup>	CRESCIM./ DECRESC. (%)
	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL	URBANA	RURAL			
01. Abelardo Luz	17.575	4.556	13.019	19.240	6.701	12.539	1.422	14	9,5
02. Coronel Martins	0	0	0	0	0	0	0	0	0
03. Faxinal Guedes	8.472	3.463	5.009	9.277	5.078	4.199	280	33	9,5
04. Galvão	7.978	1.862	6.116	7.060	2.614	4.446	216	33	(11,5)
05. Ipuacú	0	0	0	0	0	0	0	0	0
06. Lajeado Grande	0	0	0	0	0	0	0	0	0
07. Marema	0	0	0	6.621	1.343	5.278	222	30	-x-
08. Ouro Verde	0	0	0	0	0	0	0	0	0
09. Passos Maia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Ponte Serrada	12.341	3.567	8.774	12.250	5.541	6.709	1.159	11	(0,7)
11. São Domingos	14.036	3.339	10.697	14.115	5.116	8.999	482	29	0,6
12. Vargeão	2.843	760	2.083	2.780	1.103	1.677	97	29	(2,2)
13. Xanxerê	30.014	17.650	12.364	37.447	27.690	9.757	567	66	24,8
14. Xaxim	24.510	6.862	17.638	21.295	10.476	10.819	376	57	(13,1)
Total	117.769	42.069	75.700	130.085	65.662	64.423	4.821	27	10,5

Quadro 2 - População da AMAI - área de abrangência do campus Xanxerê

Obs: Alguns municípios ainda não apresentam dados porque foram criados após o Censo.

Fonte: IBGE, Censo de 1991 - AMAI/PBDR - Secretaria da UNOESC

MUNICÍPIO	1980			1991					
	POPULAÇÃO (habit.)			POPULAÇÃO (habit.)			ÁREA KM <sup>2</sup>	DENSID. DEMOG HAB/KM <sup>2</sup>	CRESCIM./ DECRES. (%)
	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL	URBANA	RURAL			
01. Aguas Chapecó	6.611	790	5.821	6.445	1.884	4.561	139,1	46,7	(2,5)
02. Águas Frias	3.295	294	3.001	3.186	364	2.822	76,9	41,3	(3,3)
03. Caibi	7.291	1.549	5.742	7.426	2.354	5.072	178,2	41,8	1,8
04. Campo Erê	25.344	3.579	21.755	26.264	6.391	19.873	914,2	28,8	3,6
05. Caxambú do Sul	6.082	1.516	4.566	5.896	1.963	3.933	143,4	41,3	(3,1)
06. Chapecó	72.355	54.213	18.142	111.244	93.689	17.555	625,4	180,7	53,7
07. Cordilheira Alta	2.877	375	2.502	2.831	426	2.405	76,5	37,9	(1,6)
08. Coronel Freitas	9.586	2.242	7.344	10.193	3.489	6.704	224,7	45,3	6,3
09. Cunha Porã	9.717	2.850	6.867	10.775	4.563	6.212	217,8	49,5	10,9
10. Formosa do Sul	3.734	361	3.373	2.714	543	2.171	85,2	31,9	(27,3)
11. Guatambú	5.301	398	4.903	4.625	266	4.379	206,3	22,3	(12,7)
12. Iraceminha	6.335	576	5.759	5.737	1.147	4.590	165,7	34,6	(9,4)
13. Irati	3.555	329	3.226	3.196	339	2.857	89,2	40,0	(10,1)
14. Jardinópolis	2.552	324	2.228	2.243	630	1.613	67,2	30,8	(12,1)
15. Maravilha	18.821	6.992	11.829	21.488	11.664	9.624	296,9	72,5	14,2
16. Modelo	6.156	1.335	4.821	5.917	1.984	3.933	147,2	40,3	(3,9)
17. Nova Erechim	3.252	1.068	2.184	2.852	1.287	1.565	63,0	45,3	(12,3)
18. Nova Itaberaba	3.235	283	2.952	4.169	830	3.339	135,7	29,1	28,9
19. Novo Horizonte	7.216	265	6.951	5.942	282	5.660	151,4	38,0	(17,6)
20. Palmitos	17.750	5.523	12.227	17.734	6.847	10.887	347,8	50,9	(0,1)
21. Pinhalzinho	9.944	5.197	4.747	10.663	6.692	3.971	134,4	79,5	7,2
22. Planalto Alegre	2.928	263	2.265	2.635	429	2.206	61,1	41,0	(10,0)
23. Quilombo	14.169	2.777	11.392	13.739	3.345	10.394	357,9	37,4	(3,0)
24. São Carlos	11.624	3.654	7.970	12.224	4.950	7.274	211,4	57,7	5,2
25. S.Lourenço d'Oeste	16.679	7.809	8.870	19.545	11.892	7.653	400,7	49,4	17,2
26. São Miguel da Boa Vista	3.419	218	3.201	2.623	510	2.113	71,6	36,5	(23,3)
27. Saudades	9.292	1.528	7.764	9.069	2.299	6.770	202,3	44,9	(2,4)
28. Serra Alta	3.137	412	2.725	3.861	714	3.147	88,7	43,7	23,1
29. Sul Brasil	4.589	424	4.165	3.866	543	3.323	113,3	33,9	(15,7)
30. União d'Oeste	3.728	272	3.456	3.502	584	2.918	88,4	43,3	(6,1)
Total	300.564	107.416	193.148	342.624	172.900	169.724	6.081,6	56,4	14,0%

Quadro 3 - População da AMOSC - área de abrangência do campus Chapecó

Fontes: IBGE - Secretaria AMOSC - Secretaria UNOESC

MUNICÍPIO	1980			1991					
	POPULAÇÃO (habit.)			POPULAÇÃO (habit.)			ÁREA KM <sup>2</sup>	DENSID. DEMOG HAB/KM <sup>2</sup>	CRESCIM./ DECRES. (%)
	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL	URBANA	RURAL			
01. Arroio Trinta	2.945	1.028	1.917	3.336	1.531	1.801	110,0	30,33	13,3
2. Curitibaos	30.308	23.396	6.912	35.864	28.949	6.915	1.118,5	32,06	18,3
03. Fraiburgo	15.034	8.987	6.037	26.667	19.698	6.969	506,0	52,70	77,4
04. Lebon Régis	8.591	2.801	5.790	10.807	4.428	6.381	964,5	11,20	25,8
05. Macieira	2.414	247	2.167	1.922	255	1.667	196,0	9,81	(20,4)
06. Ponte Alta do Norte	3.896	1.837	2.059	2.613	1.631	982	349,0	7,49	(32,9)
07. Rio das Antas	5.451	1.260	4.191	5.754	1.831	3.923	316,0	18,21	5,5
08. Salto Veloso	3.319	1.733	1.586	3.512	2.136	1.376	105,0	33,45	5,8
09. Santa Cecília	12.131	5.571	6.560	12.618	7.995	4.623	1.166,0	10,82	4,0
10. S. Cristóvão do Sul	3.505	1.804	1.701	3.702	2.059	1.643	339,0	10,92	5,6
11. Timbó Grande	3.436	1.019	2.417	4.974	953	4.021	569,0	8,74	44,7
12. Videira	28.151	12.651	9.500	36.206	27.501	8.705	473,0	76,55	28,6
Total	119.181	68.344	50.837	147.975	98.965	49.010	6.212	23,82	24,2

Quadro 4 - População da AMARP - área de abrangência do campus VIDEIRA

Fontes: IBGE - Secretaria. AMARP - Secretaria. UNOESC

MUNICÍPIO	1980			1991					
	POPULAÇÃO (habit.)			POPULAÇÃO (habit.)			ÁREA KM <sup>2</sup>	DENSID. DEMOG HAB/KM <sup>2</sup>	CRESCIM./ DECRES.. (%)
	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL	URBANA	RURAL			
01. Anchieta	10.113	2.892	7.221	9.603	2.384	7.219	283	33,9	(5,0)
02. Belmonte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
03. Descanso	17.267	3.272	3.995	17.030	4.431	12.599	487	35,0	(1,4)
04. Dionísio Cerqueira	16.022	5.342	10.480	13.673	5.231	8.442	409	33,4	(14,7)
05. Guaraciaba	11.897	1.543	10.354	12.441	3.529	8.912	312	40,0	4,6
06. Guarujá do Sul	4.835	1.301	3.534	4.777	1.834	2.943	74	64,5	(1,2)
07. Iporã do Oeste	0	0	0	7.7180	2.239	5.479	188	41,0	0
08. Itapiranga	26.487	4.957	21.530	21.363	5.360	16.003	402	53,1	(19,3)
09. Mondai	23.935	5.336	18.599	16.443	4.469	11.974	452	36,4	(31,3)
10. Palma Sola	7.329	1.667	5.662	8.857	2.739	6.118	305	29,0	20,8
11. Paraíso	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. Riqueza	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13. Romelandia	9.468	1.537	7.931	9.413	1.710	7.703	223	42,0	(0,6)
14. Santa Helena	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15. São João D'Oeste	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16. São José do Cedro	17.881	4.532	13.349	17.677	5.832	11.845	422	41,9	(1,1)
17. S. Miguel D'Oeste	35.769	18.712	17.057	42.247	25.644	16.603	583	72,5	18,1
18. Tunápolis	0	0	0	5.546	1.048	4.498	132	42,0	-x-
Total	181.003	51.091	119.712	186.788	66.450	120.338	4.272	43,7	3,2

Quadro 5 - População da AMEOSC - área de abrangência do campus São Miguel do Oeste

Fonte: IBGE, Censo de 1991 - AMEOSC/PBDR - Secretaria da UNOESC

MUNICÍPIO	1980			1991					
	POPULAÇÃO (habit.)			POPULAÇÃO (habit.)			ÁREA KM <sup>2</sup>	DENSID. DEMOG. HAB/KM <sup>2</sup>	CRESCIM./ DECRES.. (%)
	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL	URBANA	RURAL			
01. Abdon Batista	0	0	0	3.239	416	2.823	197,9	16,37	-x-
02. Água Doce	8.021	1.843	6.178	7.126	2.677	4.449	1.388,1	53	(11,1)
03. Campos Novos	43.185	16.990	26.195	42.813	23.864	18.949	2.873	14,9	(0,7)
04. Capinzal	10.393	4.756	5.637	13.694	9.355	4.339	207,4	66,03	31,7
05. Catanduvas	10.506	2.489	8.017	12.167	5.051	7.116	484,8	25,10	15,8
06. Erval Velho	4.937	1.687	3.250	4.626	2.079	2.547	231,9	19,95	(6,3)
07. Herval d'Oeste	15.472	10.057	5.415	17.885	14.253	3.602	212,5	84,02	15,6
08. Ibicaré	4.196	762	3.434	3.935	994	941	167,5	23,49	(6,2)
09. Joaçaba	24.689	19.211	5.478	28.144	23.213	4.931	356,6	78,92	14,0
10. Lacerdópolis	2.177	609	1.568	2.084	837	1.247	68,1	30,6	(4,3)
11. Monte Carlo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. Ouro	5.810	1.534	4.276	6.977	3.088	3.889	208,9	33,4	20,1
13. Pinheiro Preto	2.168	675	1.493	2.362	778	1.584	63,3	37,31	8,9
14. Tangará	11.623	3.173	8.450	11.782	4.080	7.702	584,4	20,16	1,4
15. Treze Tílias	3.547	1.326	2.221	4.021	1.788	2.233	177,5	22,65	13,4
16. Vargem	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17. Vargem Bonita	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	146.724	65.112	81.612	158.825	92.473	66.352	7.221,9	22,27	9,6

#### Quadro 6 - População da AMMOC - área de abrangência do campus de Joaçaba

Obs.: Alguns municípios ainda não apresentam dados porque foram criados após o Censo.

Fonte: IBGE, Censo de 1991 - AMMOC/PBDR - Secretaria da UNOESC

Como pôde ser observada nos quadros acima, a dinâmica demográfica da região revela algumas características de extrema significação para as atividades fim da universidade, particularmente para definir linhas, programas e projetos de pesquisa na área das Ciências Humanas e Sociais.

Fica evidente, por exemplo, que o crescimento populacional global de todo o grande Oeste está intimamente associado ao processo de decrescimento relativo de um grande número de municípios; que o processo de urbanização crescente nesta região está intimamente associado ao relativo despovoamento rural, o que, se relaciona, numa dimensão de causa e efeito, com o processo de agroindustrialização com inúmeras transformações e impactos a desafiarem a produção científica em todas as áreas de conhecimento, papel da Universidade.

Em toda a área verifica-se um aumento global médio de 10,3% no período de 10 anos (1980-1991). A população rural, entretanto, apresenta uma diminuição em todas as cinco Associações de Municípios (exceto na AMEOSC) numa média geral de 10,6%. Isso demonstra um acelerado ritmo de urbanização, correlato sociológico do êxodo rural e da “favelização” dos maiores centros urbanos. São problemas de pesquisa para diversas áreas de conhecimento da UNOESC.

Globalizando os dados dos quadros acima que caracterizam as dimensões geográficas e demográficas de cada Campus, resulta que a configuração da área de abrangência de toda a UNOESC, no ano de 1991 era a seguinte:

Área: 28.608,5 km<sup>2</sup>

População: 966.297 habitantes

Densidade Demográfica Média: 33 hab/km<sup>2</sup>.

#### **4.2.4 Contexto educacional (ensino de 1º e 2º graus)**

Segundo os dados disponíveis mais recentes, em 1993, o ensino de 1º e 2º Graus na região de abrangência da UNOESC pode ser analisado quantitativamente pelo número de estabelecimentos e de matriculados, bem como de concluintes de 2º Grau, conforme a distribuição nas Associações de Município que constituem as áreas dos 05 campi da UNOESC.

Os quadros a seguir oferecem a leitura desse universo educacional que antecede e, até certo ponto, prepara o ensino de 3º Grau.

MUNICÍPIOS	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS			ALUNOS MATRICULADOS			CONCLUINTE
	1º Grau	2º Grau	Pós-2º Grau	1º Grau	2º Grau	Pós-2º Grau	DO 2º GRAU*
1. Águas de Chapecó	19	01		1.613	99		18
2. Águas Frias	10	-		507	-		-
3. Caibi	25	02		1.423	88		22
4. Campo Erê	97	03		4.667	282		39
5. Caxambú do Sul	21	01		1.370	190		33
6. Chapecó	124	11	03	22.186	3.362	180	475
7. Cordilheira Alta	08	-		478	-		-
8. Coronel Freitas	28	02		1.754	156		36
9. Cunha Porã	24	02		1.676	257		39
10. Formosa do Sul	12	01		570	97		-
11. Guatambu	20	-		1.219	-		-
12. Iraceminha	20	01		807	94		20
13. Irati	12	-		804	-		-
14. Jardinópolis	08	01		436	69		-
15. Maravilha	48	02		4.104	697		165
16. Modelo	18	01		918	119		-
17. Nova Erechim	09	01		572	60		29
18. Nova Itaberaba	29	01		877	81		-
19. Novo Horizonte	21	-		642	-		-
20. Palmitos	56	02		3.462	276		-
21. Pinhalzinho	18	02		2.401	504		66
22. Planalto Alegre	11	-		717	-		-
23. Quilombo	56	02		2.378	272		49
24. São Carlos	26	02		2.649	425		107
25. São Lourenço do Oeste	55	02		3.999	478		100
26. São Miguel da Boa Vista	09	-		404	-		-
27. Saudades	21	01		1.647	223		73
28. Serra Alta	12	01		787	133		26
29. Sul Brasil	13	-		987	-		-
30. União do Oeste	11	01		743	144		108
<b>T O T A L</b>	<b>840</b>	<b>43</b>	<b>03</b>	<b>66.347</b>	<b>8.106</b>	<b>180</b>	<b>1.305</b>

Quadro 7 - Número de estabelecimentos, número de alunos matriculados no nível de 1º e 2º graus e concluintes do 2º grau no campus Chapecó referente ao ano de 1993.

Obs.: Os dados mais recentes disponíveis na região da AMOSC são de 1991.

Fonte: Reitoria da UNOESC

MUNICÍPIOS	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS			ALUNOS MATRICULADOS			CONCLUINTES
	1º Grau	2º Grau	Pós-2º Grau	1º Grau	2º Grau	Pós-2º Grau	DO 2º GRAU
1. Abdon Batista	25	01	-	607	87	-	35
2. Água Doce	25	02	-	2.200	233	-	90
3. Campos Novos	102	01	-	5.926	597	-	90
4. Capinzal	32	01	-	3.652	358	-	90
5. Catanduvas	16	02	-	1.276	157	-	30
6. Erval Velho	32	01	-	823	90	-	30
7. Herval d'Oeste	27	02	-	3.240	526	-	120
8. Ibicaré	14	01	-	749	60	-	23
9. Jaborá	23	01	-	583	62	-	20
10. Joaçaba	65	06	01	4.580	1.067	90	322
11. Lacerdópolis	15	01	-	406	50	-	15
12. Monte Carlo	13	01	-	1.080	98	-	27
13. Ouro	31	02	-	1.116	152	-	35
14. Tangará	52	01	-	1.323	120	-	30
15. Treze Tilias	15	02	-	740	180	-	30
16. Vargem	35	-	-	780	-	-	-
17. Vargem Bonita	10	01	-	1.838	122	-	60
<b>TOTAL</b>	<b>532</b>	<b>26</b>	<b>01</b>	<b>30.919</b>	<b>3.959</b>	<b>90</b>	<b>1.047</b>

Quadro 8 - Número de estabelecimentos, número de alunos matriculados no nível de 1º e 2º graus e concluintes do 2º grau no campus Joaçaba referente ao ano de 1993

MUNICÍPIOS	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS			ALUNOS MATRICULADOS			CONCLUINTES
	1º Grau	2º Grau	Pós-2º Grau	1º Grau	2º Grau	Pós-2º Grau	DO 2º GRAU
1. Anchieta	03	02	-	1.280	245	-	42
2. Belmonte	14	01	-	698	96	-	19
3. Descanso	40	03	-	2.285	386	-	97
4. Dionísio Cerqueira	48	02	-	2.218	167	-	80
5. Guaraciaba	39	01	-	2.158	308	-	42
6. Guarujá do Sul	12	02	-	1.168	235	-	48
7. Iporã do Oeste	18	02	-	1.205	209	-	36
8. Itapiranga	29	04	-	3.196	629	-	148
9. Mondaí	24	01	-	1.948	144	-	97
10. Palma Sola	38	01	-	1.865	157	-	41
11. Romelândia	33	01	-	1.827	170	-	29
12. Riqueza	23	01	-	1.149	115	-	11
13. São José do Cedro	56	01	-	3.606	291	-	56
14. São Miguel do Oeste	100	04	02	6.595	1.656	82	337
15. São João do Oeste	09	03	-	1.352	283	-	53
16. Paraíso	20	01	-	1.119	102	-	17
17. Santa Helena	11	01	-	516	102	-	-
18. Tunápolis	12	02	-	1.524	342	-	53
<b>T O T A L</b>	<b>478</b>	<b>32</b>	<b>02</b>	<b>35.709</b>	<b>4.637</b>	<b>82</b>	<b>1.206</b>

Quadro 9 - Número de estabelecimentos, número de alunos matriculados em nível de 1º e 2º graus e concluintes do 2º grau no campus São Miguel do Oeste - 1993

Fonte: Reitoria da UNOESC



MUNICÍPIOS	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS			ALUNOS MATRICULADOS			CONCLUINTE
	1º Grau	2º Grau	Pós-2º Grau	1º Grau	2º Grau	Pós-2º Grau	DO 2º GRAU
1. Abelardo Luz	04	01	-	1.266	218	-	22
2. Coronel Passos Maia	01	01	-	286	70	-	18
3. Coronel Martins	01	01	-	273	-	-	-
4. Faxinal dos Guedes	03	01	-	1.125	134	-	19
5. Galvão	02	01	-	993	195	-	15
6. Ipuacu	05	01	-	768	112	-	23
7. Lageado Grande	01	01	-	206	-	-	-
8. Marema	02	02	-	659	79	-	14
9. Ouro Verde	01	01	-	251	-	-	-
10. Ponte Serrada	02	02	-	861	202	-	36
11. São Domingos	05	01	-	1.575	272	-	27
12. Vargeão	02	01	-	428	-	-	-
13. Xanxerê	10	07	-	4.425	1.172	-	189
14. Xaxim	06	03	-	2.625	454	-	39
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>15.741</b>	<b>2.908</b>	<b>-</b>	<b>402</b>

Quadro 10 - Número de estabelecimentos, número de alunos matriculados a nível de 1º e 2º graus e concluintes do 2º grau no campus Xanxerê referente ao ano 1993.

Fonte: Reitoria da UNOESC

MUNICÍPIOS	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS			ALUNOS MATRICULADOS			CONCLUINTE
	1º Grau	2º Grau	Pós-2º Grau	1º Grau	2º Grau	Pós-2º Grau	DO 2º GRAU
1. Arroio Trinta	12	02	-	169	821	-	436
2. Curitibaanos	28	01	-	674	128	-	96
3. Fraiburgo	53	05	-	3.218	-	-	-
4. Lebon Régis	43	01	-	850	-	-	-
5. Macieira	13	--	-	336	-	-	-
6. Pone Alta do Norte	09	-	-	240	-	-	-
7. Rio das Antas	19	02	-	1.127	-	-	-
8. Salto Veloso	09	01	-	668	70	-	52
9. Santa Cecília	04	01	-	2.074	240	-	180
10. São Cristóvão do Sul	06	-	-	250	-	-	-
11. Timbó Grande	23	-	-	448	-	-	-
12. Videira	23	07	-	7.844	1.635	-	1.226
<b>T O T A L</b>	<b>242</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>17.898</b>	<b>2.894</b>	<b>-</b>	<b>1.990</b>

Quadro 11 - Número de estabelecimentos, número de alunos matriculados a nível de 1º e 2º graus e concluintes do 2º grau no campus Videira referente ao ano 1993

Fonte: Reitoria da UNOESC

A soma dos totais apresentados em cada campus permite perceber que a UNOESC, como um todo, atua na seqüência de um universo educacional que, em 1993, era assim composto:

**Nível de 1º Grau:**

- Número de Estabelecimentos: 2.137
- Número de Matriculados: 166.614

**Nível de 2º Grau:**

- Número de Estabelecimentos: 145
- Número de Matriculados: 22.504
- Número de concluintes: 5.950

**Nível de Pós-2º Grau:**

- Número de Estabelecimentos: 6
- Número de Matriculados: 352

Com a oferta das atuais 1.900 (mil e novecentas) vagas, a UNOESC tem condições de receber apenas 32% do universo de concluintes de 2º Grau da sua região. Sabendo-se que, a nível nacional, o percentual de concluintes de 2º Grau que demanda a universidade é muito pequeno, ao universo de concluintes de 2º Grau é preciso somar a demanda anual reprimida nos Concursos Vestibulares. Ora, segundo dados do Vestibular Unificado da ACAFE, no 1º semestre de 1995, dos candidatos que se inscreveram ao Concurso em Santa Catarina, 55,7% já tinham tentado outro(s) vestibular (es) anterior(es). Na região do Oeste catarinense, esse percentual se eleva a 61%. Isso significa, segundo o mesmo relatório, que dos 1.586 (hum mil quinhentos e oitenta e seis) candidatos inscritos na UNOESC, apenas 618 faziam-no pela 1ª vez. Os restantes 968 (novecentos e sessenta e oito) representavam a demanda anual reprimida.

### 4.3 INTER-RELAÇÃO DA UNOESC MULTI-CAMPI COM O OESTE CATARINENSE

Para evitar pernicioso ambigüidade na afirmação de que a UNOESC é o resultado natural e, até certo ponto, irreversível, do estágio de desenvolvimento econômico de sua área de abrangência, faz-se necessário caracterizar o verdadeiro vínculo que, sem dúvida, existe entre esta universidade emergente e o meio do qual emerge e sobre o qual pretende agir. Em primeiro lugar, o Oeste de Santa Catarina, do ponto de vista histórico e sociológico, como se descreveu sumariamente nos itens anteriores, não se reduz às características de seu atual estágio de desenvolvimento sócio-econômico. Ele tem um passado de extraordinárias significações se considerados os fatos à luz de uma transcendência que supere os estreitos limites da conjuntura atual, equivocadamente vista como desvinculada do passado e sem maiores preocupações com desdobramentos futuros. O futuro do Oeste, em dimensões históricas de curto, médio e longo alcance, de alguma maneira já deve ser levado em consideração, gestado que está sendo no contexto conjuntural do presente.

O homem do Oeste de Santa Catarina, sem dúvida alvo imediato do projeto institucional da UNOESC, não se reduz ao homem agroindustrial ou agroindustrializado da atual conjuntura. Ele já foi definido como “Homem de Fronteiras”, no sentido de que é preciso

fazer com que se possa ler e escrever a história do Oeste de Santa Catarina, não à luz da ideologia das classes dominantes, mas à luz da verdade que flui do **processo em si** da evolução do homem que viveu e vive **entre as várias fronteiras geo-sócio-culturais** (grifos nossos) desta região do Estado. Às fronteiras administrativo-estatais que cortam ao meio o *continuum* geográfico que vai do sudoeste do Paraná às regiões dos pampas riograndenses, penetrando pela Argentina, Paraguai e Uruguai, correspondem fronteiras sócio-culturais que separam os povos indígenas das civilizações caboclas e estas dos colonizadores brancos. Essas fronteiras geográficas e sócio-culturais, provocadas pela superposição de modos de produção excludentes e contraditórios, dificultam, se é que não impedem, uma visão unitária acerca daquele que poderia ser considerado como o ‘Homem de Fronteiras’ (ROSSETTO, 1989, p. 05).

À luz desse pressuposto e em concordância com todas as considerações feitas nos itens anteriores deste capítulo, conclui-se que o projeto institucional UNOESC – multi-campi surge como imperativo da necessidade histórica do homem do Oeste de Santa Catarina, num enfoque transcendente, para:

1º) **através do ensino em todos os níveis e através de linhas, programas e projetos de pesquisa e de extensão** estabelecer fundamentos científicos a um adequado entendimento que se queira ter deste universo, para nele melhor operar profissionalmente. Desta forma, o “SABER” e o “FAZER” sobre o mesmo, longe de se excluírem, se complementam, na definição contínua e operacional da realidade em transformação. Assim sendo:

- o Homem do Oeste não se resumirá, de maneira prevalecente e excludente, a nenhuma etnia (índios, caboclos e colonos), mas resultará uma unidade, ao mesmo tempo historicamente situada e cientificamente transcendente;
- A divisão do substrato geofísico em microrregiões polarizadas pelos seus centros urbanos mais dinâmicos não significará o estabelecimento de fronteiras fechadas e anacrônicas, mas se transformará em meio de “unidade na diversidade” que caracteriza a atual tendência histórica universal, manifesta sobretudo na formação dos grandes blocos econômicos da Europa, da Ásia e das Américas;
- a economia, entendida como produção, apropriação e acumulação da riqueza material, não prevalecerá valorativamente sobre o patrimônio cultural nem virá em detrimento deste, e tão pouco procederá da exploração do homem, provocando o desequilíbrio social e ecológico;

2º) **através de uma sólida organização estrutural multi-campi**, ao mesmo tempo em que se respeita o passado das instituições isoladas de ensino superior na região, transformadas no embrião da UNOESC, dar um passo adiante, pela implantação de um projeto unitário e de plena autonomia universitária. Assim sendo:

- a) a comunidade de Videira, que impulsionou, implantou e sustentou, durante mais de 20 anos, o projeto FEMARP na capital da AMARP; assim como a comunidade

de Joaçaba, com o projeto FUOC, na capital da AMMOC; a comunidade de Chapecó, com o projeto FUNDESTE, na capital da AMOSC; e, posteriormente, as comunidades de São Miguel D'Oeste e Xanxerê, com os projetos FUNESC e FEMAI, sentir-se-ão partícipes do projeto UNOESC e corresponsáveis pela sua sustentação e desenvolvimento progressivos;

- b) a UNOESC perderá cada vez mais os resquícios de instituição particular e mesmo privada, assumindo sempre mais as características de instituição pública comunitária, não estatal. Não poderia, entretanto, consolidar-se e desenvolver-se quantitativa e qualitativamente, como tal, se contasse apenas como fonte de receita as mensalidades escolares. Somente pequena parcela de sua clientela regional tem condições de suportar o real custo operacional de todas as atividades fim e meio de uma universidade em construção desde suas bases mais elementares. Por outro lado, mais do que ao poder público federal e estadual, é ao poder público municipal que este projeto institucional está ligado desde as suas origens mais remotas. Cada uma das fundações educacionais que antecederam ao projeto UNOESC teve origem numa lei emanada do poder público municipal da cidade-sede das mesmas, hoje sede de cada um dos cinco campi universitários.

Tendo em vista, porém, que nenhum dos atuais municípios-sede, pelo nível de desenvolvimento econômico e social que atingiu até o presente e pela pequena densidade demográfica que ostenta, tem condições de arcar isoladamente com o custo operacional e de investimentos infra-estruturais de um campus universitário, é à estrutura e à política das Associações Municipais que o projeto pretende estar ligado. É neste sentido que a consolidação estrutural, o crescimento e a expansão desta nova universidade se identificam com a consolidação, o crescimento e a expansão da estrutura das associações municipais de sua área de abrangência. No contexto dessa estrutura e dessa política de integração, que fortalece a capacidade de interferência do poder público municipal, é que reside a garantia da validade econômica, técnico-administrativa e até didático-pedagógica da UNOESC.

#### 4.3.1 UNOESC - multi-campi e Oeste associado municipalmente

Pelo esquema apresentado a seguir, percebe-se que a inter-relação dinâmica que se estabelece entre os cinco Campi componentes da Unidade Institucional da UNOESC é a mesma estabelecida entre as cinco Associações de Municípios componentes da unidade geográfica, social, histórica e econômica do Oeste de Santa Catarina.

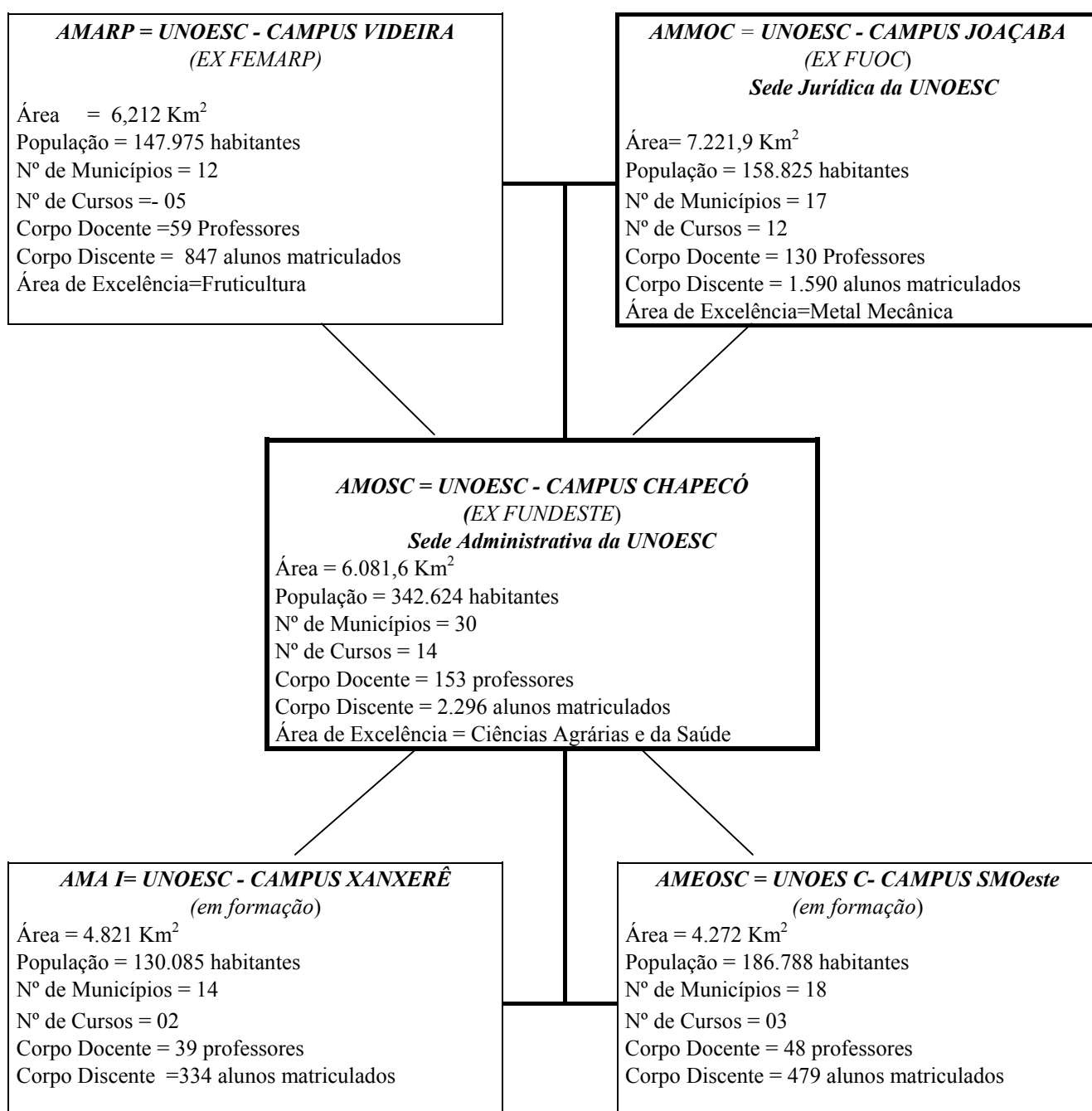


Gráfico 1 - Inter-relação da UNOESC

Não há dúvidas que, dentre as cinco Associações de Municípios, a AMOSC, com sua sede em Chapecó, detém um peso sócio-econômico preponderante na correlação de forças que interagem para formar o contexto regional. Daí sua razão de ser como sede administrativa da Universidade. Embora não detenha a maior área geográfica (inferior à da AMMOC e da AMAI) a AMOSC concentra a maior população (maior do que a soma da população daquelas duas Associações). Essa população distribui-se num total de 30 municípios (novamente, número maior do que a soma dos municípios que constituem as áreas de abrangência da AMARP e da AMAI), o que se traduz também na maior comunidade acadêmica (número de cursos, professores e alunos).

Em segundo lugar está a AMMOC. Embora menor do que a AMEOSC, em termos de população e de número de municípios que a compõe, a AMMOC possui a maior extensão geográfica. É marcada por um processo histórico de desenvolvimento mais antigo do que as demais e já possuía uma das IES isoladas que deram origem à UNOESC, aliás, a mais bem estruturada do ponto de vista administrativo-financeiro, razão pela qual se transformou na sede jurídica da Universidade.

Pelas características acima descritas, somadas ao fato da equidistância geográfica entre os cinco Campi, Chapecó, como Capital da AMOSC, foi eleita Sede Administrativa da UNOESC, ou seja, o local de funcionamento da Reitoria.

Para evitar centralismos desnecessários e até prejudiciais ao processo de uma autêntica integração multi-campi, a estrutura administrativa da Universidade é intencional e efetivamente descentralizada: cada um dos *campi* guarda relativa autonomia, na medida em que cada um deles repete, embora subordinadamente, a estrutura da Reitoria e das Pró-Reitorias Gerais. Cada um deles é administrado por Pró-Reitorias locais de Administração (fazendo papel de Reitoria), de Ensino e de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. Em cada um

dos *campi* funciona também a estrutura departamental e de Coordenação de Curso, igualmente subordinada à estrutura geral.

#### 4.3.2 Estrutura inicial da UNOESC

Assim, segundo Machado e Silveira (1998) no Projeto de Universidade, quanto no Processo de Reconhecimento da UNOESC (1995), a sua estrutura foi apresentada segundo o seguinte modelo organizacional:

- Instituição multi-campi;
- caráter comunitário baseado nas decisões dos colegiados, onde há participação da comunidade acadêmica nas deliberações;
- estruturação orgânica do tipo matricial, cujas ações são desenvolvidas em forma de projetos, sob a coordenação dos departamentos;
- unidade de direção, garantida pelo processo de planejamento e administração estratégicos;
- princípio da integração e intercomplementaridade das funções de ensino, pesquisa e extensão com a dinâmica comunitária;
- estruturação burocrática calcada na racionalidade, onde a eficácia e o profissionalismo dão a postura norteadora das ações administrativas;
- unidade de ação universitária, com pluralidade ditada pelo vocacionamento dos *campi*;
- democratização da estrutura de poder, com o fluxo de comunicação, ação, liberdade e autoridade no sentido bilateral, respeitando ao princípio básico da hierarquia.

No Processo de Reconhecimento da UNOESC (1995, p. 30). define-se a estrutura organizacional com os seguintes objetivos:

- facilitar o fluxo e o processo das informações, agilizando a tomada de decisões;



- facilitar a flexibilidade e a capacidade de adaptação dos órgãos, o agrupamento destes em unidades maiores e a dinâmica de procedimentos administrativos e normas;
- garantir a satisfação das pessoas que nela atuam e a sustentam;
- promover a eficácia e a efetividade organizacional.

A UNOESC, no momento de sua constituição, apresentava-se dentro do seguinte organograma:

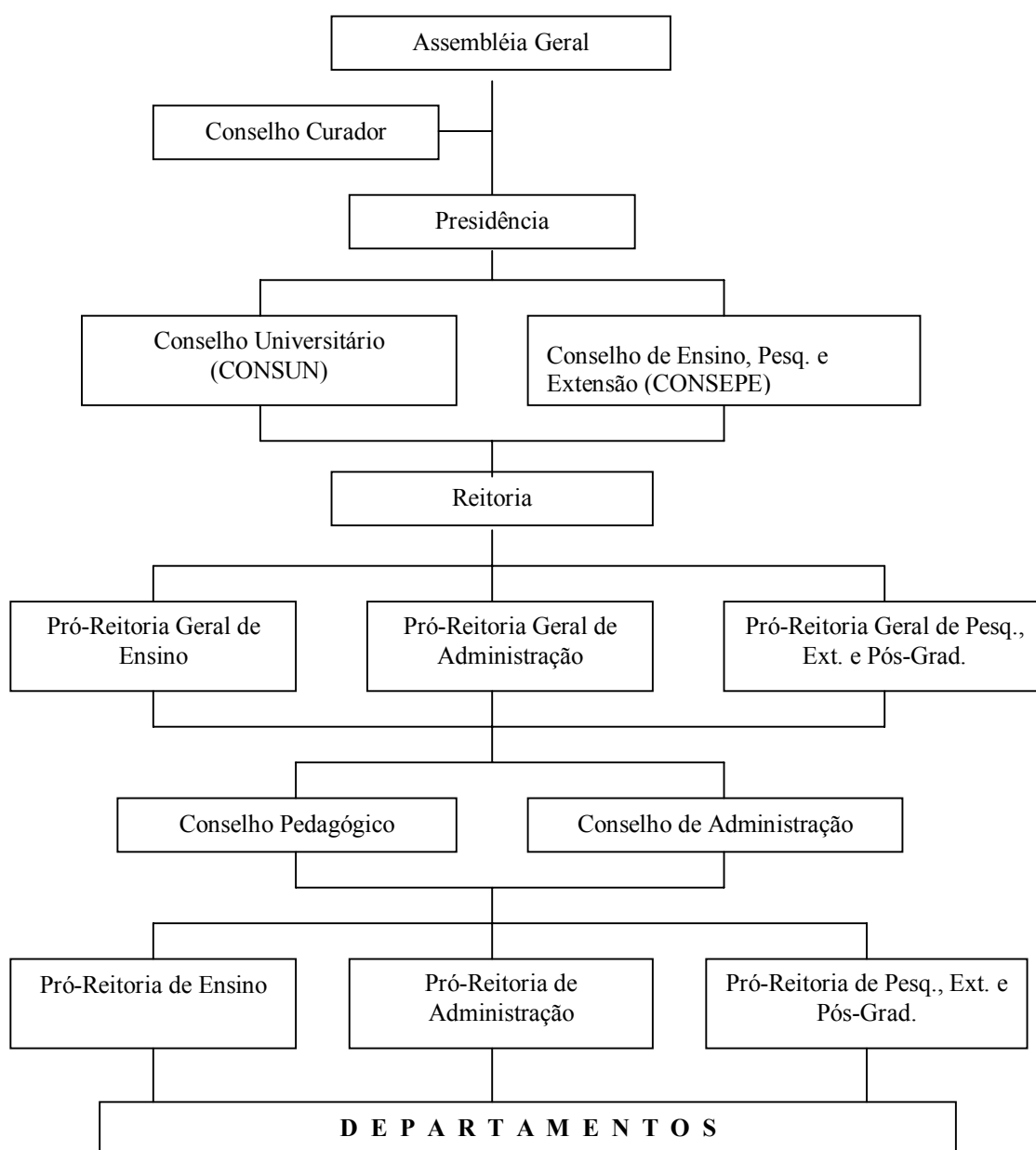


Gráfico 2 - Organograma da antiga estrutura da UNOESC

O quadro que se apresenta a seguir demonstra como eram compostos os órgãos colegiados e quais eram os seus objetivos no momento de criação da UNOESC.

ÓRGÃOS COLEGIADOS	QDE. DE MEMBROS (APROXIMADA)	ORIGEM DOS MEMBROS	OBJETIVOS/FINALIDADE
ASSEMBLÉIA GERAL	66	Representações dos segmentos internos (73%) e externos (27%) das fundações que compõem a FUNDAÇÃO UNOESC	Órgão superior soberano de deliberação da FUNDAÇÃO UNOESC.
CONSELHO CURADOR	21	Representações dos segmentos internos e externos da UNOESC	Órgão de acompanhamento e de fiscalização econômico-financeiro da FUNDAÇÃO UNOESC.
CONSELHO UNIVERSITÁRIO-CONSUN	35	Representações dos segmentos internos e externos da UNOESC	Órgão decisório máximo em matéria administrativa, financeira, acadêmica e disciplinar.
CONSELHO DE ENS. PESQ. E EXTENSÃO-CONSEPE	38	Representações de dirigentes dos departamentos de professores e de alunos	Órgão que supervisiona, orienta e coordena o Ensino, a Pesquisa e a Extensão em todos os <i>campi</i> em matéria técnica, didática e pedagógica.
COSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DOS CAMPI	30	Representações dos segmentos internos e externos da UNOESC	Órgão decisórios em matéria administrativa, financeira e disciplinar no âmbito do Campus.
CONSELHO PEDAGÓGICO DOS CAMPI	25	Representações de dirigentes, professores, funcionários e alunos.	Órgãos decisórios em matéria acadêmica, didática, pedagógica e disciplinar no âmbito do Campus.
COLEGIADO DOS DEPARTAMENTOS DOS CAMPI	VARIÁVEL	Professores do departamento e representantes dos alunos	Órgãos responsáveis pela organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal para os diversos projetos de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação em sua área de conhecimento.
COLEGIADOS DOS CURSOS NOS CAMPI	VARIÁVEL	Professores que atuam no curso e representantes dos alunos	Órgãos responsáveis pela coordenação didática, pedagógica, administrativa e disciplinar de cada curso.

Quadro 12 - Demonstrativo dos órgãos colegiados na antiga estrutura da UNOESC

## 5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise e a interpretação dos dados que foram obtidos, analisando os documentos e interpretadas as entrevistas sugeridas na metodologia deste trabalho. Destaca-se, entretanto, que em seu desenvolvimento levou-se em conta perguntas de pesquisa definidas a priori e que foram realizadas com dirigentes, ex-dirigentes, além de professores e funcionários que participaram do processo de criação da UNOESC ainda quando esta se configurava como um conjunto de instituições isoladas de ensino superior.

Estarão em destaque trechos das entrevistas para corroborar as constatações que foram colhidas em decorrência da análise, assim como também na interpretação dos dados.

Inicialmente, são analisadas as instituições isoladas que deram origem à UNOESC, para, a seguir, analisar-se a atual estrutura organizacional da universidade objeto de estudo desta pesquisa.

### 5.1 ANÁLISE DAS INSTITUIÇÕES ISOLADAS DE ENSINO SUPERIOR

Neste item, analisam-se as instituições isoladas de ensino superior, sob o ponto de vista dos fatores tamanho, tecnologia, ambiente e departamentalização, considerados nos objetivos da pesquisa.

Procura-se analisar o **fator tamanho** considerado como a quantidade e a qualificação do pessoal técnico administrativo e docente. Além disso, busca-se conhecer como era a capacidade física, em termos de infra-estrutura laboratorial, salas de aula, biblioteca, número de alunos e que fatores eram levados em conta para se criar um novo curso. Destaca-se ainda neste fator, o número e complexidade dos cursos e ou atividades que eram desenvolvidas

pelas fundações isoladas de ensino superior e como isso se ampliou com a criação de universidade.

A análise dos dados, da interpretação documental e das entrevistas, evidenciou que havia uma identidade entre as fundações isoladas de ensino superior, muito além da sua criação e subordinação legal. Contudo, havia também algumas diferenças entre elas.

A FUNDESTE, de Chapecó, a FUOC, de Joaçaba e a FEMARP, de Videira, possuíam um quadro de professores que era, na sua maioria, de graduados, grande parte destes era de profissionais liberais de empresas da região de abrangência das fundações e que colaboravam com as mesmas, oferecendo seus serviços, isto é, lecionando. Tal constatação transparece no seguinte depoimento:

[...] os professores na sua grande maioria eram horistas. Eu me lembro, por exemplo, que na FUOC em Joaçaba eu fui o primeiro professor contratado de tempo integral em 1983. Então, só depois de três anos, em 1986, foi ampliado este número para três professores. A FUOC começou em 1968. Então, neste período, todos os professores eram horistas, abnegados, eram pessoas da comunidade, profissionais liberais, professores voluntaristas, recebia-se muito pouco, era um serviço voluntário com objetivo de fazer ensino regional na época. Inclusive, a possibilidade de fazer um curso de pós-graduação em nível de especialização era muito pequena, porque só as Universidades Federais ofereciam. Então, nós tínhamos, por exemplo, em 1979/1980 o primeiro grupo de professores que foi fazer a sua especialização. Foram aqueles que, principalmente, na área de Administração e Direito iam em caravanas a Florianópolis fazer a pós-graduação na Universidade Federal de Santa Catarina. Os únicos cursos que tinham um quadro docente mais consistente e habilitado era os da área educacional: Pedagogia e Estudos Sociais, porque eram normalmente ex-seminaristas ou ex-padres, que vinham dos grandes centros. Este pessoal já vinha com uma habilitação de especialização e aí podiam desenvolver um trabalho melhor, mas normalmente eram também professores da rede pública estadual. O estado pagava melhor que a FUOC na época. No meu caso eu fazia “bico” na FUOC e coordenava o curso de Pedagogia. Eu ganhava um salário de dez horas semanais para fazer isso

Ressalta-se que todas as instituições de ensino superior foram criadas pelo poder público das cidades denominadas como pólo, obedecendo a uma política de interiorização e expansão do ensino superior definido pelos governos militares da época e assumido também pelos governos estadual e municipal, visando resgatar o país do subdesenvolvimento através da qualificação de mão-de-obra para atender o modelo econômico vigente.

Entretanto, o grau de influência política local (cidades onde estavam localizadas as instituições isoladas de ensino superior) era diverso, numa fundação de forma mais intensa, noutra nem tanto. Torna-se necessário, aqui, destacar, também, a realidade do pessoal técnico-administrativo que trabalhava nas fundações isoladas de ensino superior.

As fundações isoladas de ensino superior possuíam uma deficiência significativa de pessoas preparadas para compor os seus quadros. Em alguns casos nota-se a presença apenas de técnicos no setor contábil, por exemplo. Em outros setores, pessoas sem qualificação faziam as atividades de secretaria acadêmica, biblioteca, e até executavam as funções de chefias de departamento e coordenações de curso. No depoimento que se segue fica evidente esta constatação:

[...] não eram pessoas com qualificação profissional que prestavam os serviços. Na secretaria acadêmica havia funcionários esforçados, na biblioteca também havia pessoal contratado que fazia o serviço de empréstimo, catalogavam os livros, pessoal sem qualificação. [...] nas funções intermediárias e acadêmicas existiam coordenações de curso, tinha também a denominação de departamento, mas que na verdade não existia, apenas tinha um coordenador de curso e um colegiado de cursos que também se denominava departamento, mas não existia de fato a operacionalização e a competência necessárias para se fazer a coordenação de curso e fazer esta chefia de departamento. O pessoal era minimamente qualificado para este tipo de atividade. A partir do momento que se tenta operacionalizar estas funções o que ocorreu no início da transformação em Universidade, quando se buscou diferenciar o que era coordenação de curso ou gerenciamento de curso de graduação e enquanto chefia de departamento com a introdução de atividades de pesquisa e extensão. Há modificação neste sentido, buscou-se qualificar o pessoal responsável pela coordenação do curso, pessoal responsável pela chefia do departamento e aí há uma diversificação em outros níveis como biblioteca, há uma mudança historicamente progressiva de qualificação, mas inicialmente era um trabalho amador. Com a Universidade tem-se uma exigência muito maior, porque passa-se a ser mais diretamente fiscalizado pelo sistema, no sentido de que se deseja ser Universidade deve cumprir com as exigências.

A infra-estrutura necessária para a oferta dos cursos nas fundações isoladas de ensino superior caracteriza-se também como um fator limitador. Nota-se que todas as fundações dispunham do mínimo necessário e exigido pela legislação para oferecer os seus cursos. Há pequenas variações entre o relato dos entrevistados, mas percebe-se que, via de regra, naquele momento histórico a oferta era de cursos que não exigiam grandes investimentos na

construção de laboratórios, como, por exemplo, os cursos de Administração, Ciências Contábeis, e isso ocorria também com as licenciaturas.

Destaca-se também que estes cursos se repetiam nas instituições, o que fica claro na citação do seguinte depoimento.

Laboratórios na verdade não existiam, porque os cursos criados inicialmente por estas Instituições eram chamados cursos, digamos assim, na gíria pedagógica de ‘cuspe e giz’. Então, eram cursos baratos que exigiam apenas o professor, quadro, giz e sala de aula, nas dependências da instituição. Quando as fundações iniciaram foram, com raras exceções, dependências alugadas em colégios das cidades de origem.

E ainda:

Na época, os cursos eram na área de educação e na área sócio-econômica, isto na instituição como um todo, agregando as três fundações que deram origem a UNOESC. Então não demandavam muitos laboratórios e os que demandavam, no caso Ciências Contábeis, era muito incipiente.

Quanto ao número de alunos e à sua procedência, deve se ressaltar a própria característica da região do meio Oeste e Oeste de Santa Catarina, onde surgiram as fundações isoladas de ensino superior e que deram origem a UNOESC. Esta região do estado possuía uma atividade basicamente agro-industrial e metal-mecânica, tanto que no início da criação da UNOESC os três *campi* originais do projeto foram pensados em termos de vocacionamento para definir a excelência de cada qual e a partir daí seriam definidos os cursos a serem implantados. Fica evidente, portanto, neste ponto o número de alunos e sua procedência no seguinte depoimento.

Na verdade, quando iniciamos o processo de criação da Universidade, havia um numero muito reduzido de estudantes. As três instituições, que na época sentiram a necessidade da criação da Universidade, tinham, juntas, cerca de três mil alunos. Aproximadamente oitocentos em Joaçaba, quatrocentos a quinhentos em Videira, e o restante em Chapecó. E era este o tamanho das três instituições isoladas de ensino superior reunidas. Esses estudantes provinham de onde vêm os estudantes atualmente, com exceção de alguns cursos que temos hoje, provinham da região, no caso de Videira, região da AMARP, e no caso de Joaçaba provinham da AMOC, e Chapecó da região da AMOSC, muito embora, no caso de Chapecó, era um pouco diferente, pois eles tinham uma extensão em São Miguel d’Oeste com dois cursos e dois cursos também em Xanxerê, com aproximadamente trezentos alunos cada qual. Chapecó destaca-se também por receber alunos do norte e noroeste do Rio Grande do Sul, mas basicamente 70% eram da cidade.

Quanto às características destes alunos, pode se afirmar que eram, na sua grande maioria, profissionais de nível técnico e que buscavam maior qualificação. Na grande maioria, também, eram funcionários das agroindústrias e de outras empresas, isto para os cursos de Ciências Contábeis, Administração e, mais tarde, para o curso de Economia.

Nas áreas voltadas ao magistério ou as licenciaturas, eram professores, das redes públicas municipal e estadual, que buscavam maior qualificação. Vale ressaltar, portanto, que os alunos buscavam ensino superior nas instituições isoladas de ensino motivados por fatores como os de melhoria de sua condição profissional. Via de regra, afluíam das regiões de abrangências das instituições, que se localizavam em cidades pólo, sede da associação de municípios. Ressalta-se, entretanto, que na FUNDESTE, em Chapecó, a proveniência ampliava-se para o norte e noroeste do Rio Grande do Sul.

Neste momento, procura-se analisar o **fator tecnologia**, isto é, conhecer como estava organizada a hierarquia das instituições isoladas de ensino superior, como ocorria o controle, os equipamentos necessários para se atingir com efetividade os objetivos institucionais, e como isso se amplia com a criação da Universidade.

Na análise dos dados e documentos e a partir das entrevistas evidenciou-se que havia uma diferença entre a FUNDESTE, em Chapecó, a FUOC, em Joaçaba e a FEMARP, em Videira. Como foi apresentado anteriormente, todas as fundações educacionais foram criadas por força de lei municipal, ou seja, pelas prefeituras e suas respectivas câmaras de vereadores, levando-se em conta a percepção e o entendimento regionais das sedes das associações dos municípios e dos prefeitos. O grau de influência, interferência e intensidade diferia nas diferentes instituições educacionais, como pode ser percebido pelo seguinte relato.

A prefeitura uma única vez interferiu de forma direta quando, em 1976, o prefeito impôs um candidato que não era professor, não era funcionário, não era ligado à FUNDESTE. [...] assumiu por imposição do prefeito da época, que condicionou a aceitação desta pessoa, para que a prefeitura cumprisse com o acordo, do início da criação da fundação, de um repasse de recursos mensal. Foi a única vez que houve interferência em Chapecó, na FUNDESTE, pela prefeitura. Havia uma diferença de Chapecó em relação às

demais fundações. Chapecó já possuía uma cultura de escolha de seus dirigentes. Em 1986 foi pela primeira vez que os diretores foram eleitos pelo voto universal. Participou toda a comunidade acadêmica, os coordenadores de curso, chefes de departamentos também foram escolhidos pelos seus pares.

Por outro lado, temos uma abordagem um pouco diferente, no que se refere a uma outra fundação isolada de ensino, conforme pode ser percebido no depoimento que se segue.

Na verdade, a instituição acadêmica não funcionava porque na estrutura havia a fundação que era a mantenedora e a instituição acadêmica, Na verdade, na época não funcionava a instituição acadêmica, o que funcionava era a mantenedora. A mantenedora inclusive expedia o diploma, por exemplo: Fundação Educacional, e não Centro de Ensino. A mantenedora funcionava como entidade acadêmica. Por exigência legal, ela sempre teve os seus conselhos fiscal, administrativo e curador. Nesta fundação, sempre existia um diretor geral e um presidente, ele era o diretor geral, no aspecto da mantenedora e no aspecto pedagógico, indicado pelo prefeito. Isso foi muito forte em Videira, mais que em Chapecó e Joaçaba. Em Joaçaba havia uma eleição pelo próprio conselho e o prefeito homologava quem o conselho indicava. Só a partir de 1988 é que começaram a existir as exigências de eleições. Os coordenadores de curso também eram nomeados pelo diretor geral da época.

Reforçando a tese da diferença que havia entre as fundações educacionais isoladas de ensino neste aspecto, observa-se o seguinte relato.

Na verdade, havia um diretor executivo, que era cargo de confiança do presidente da fundação (prefeito), que escolhia o diretor executivo. O diretor de ensino era eleito pelos professores, no início, depois por um colegiado de professores e pelos alunos. Era eleito por um mandato e esses dois eram os dirigentes da fundação. Existia o Conselho de Administração e o Conselho Curador. O Conselho Curador dificilmente se reunia e, às vezes, era omissivo. O Conselho de Administração reunia-se para tratar de assuntos de ordem financeira, mas nunca para tratar de questões pedagógicas, que ficavam a cargo do diretor de ensino. Era comum fazer-se reunião com todos os professores e conversava-se sobre os problemas do ensino mas não tinha uma diretriz, um planejamento. O conselho de Administração possuía um regulamento em que seus membros representavam os diversos segmentos da sociedade. Os dirigentes, na época, tinham muita autonomia, se a fundação estava indo bem, ninguém questionava. A direção administrativa monopolizava as decisões, pois tudo passava por ela. O diretor de ensino fazia os relatórios ao Conselho Estadual, horários, reuniões pedagógicas, matrículas, avaliações, vestibular. O diretor administrativo decidia o que fazer com os recursos. O processo decisório era totalmente centralizado nos dirigentes.



Observou-se que, quanto à hierarquia seguida nas instituições isoladas de ensino superior, havia diferenças. Por outro lado, o processo decisório era centralizado na figura do dirigente como fica evidenciado nesse depoimento.

Tinha mais centralização, era feita através do diretor geral que era autoridade máxima, depois os coordenadores de curso, que exigiam o desempenho do corpo docente, e verificavam os diários de classe, dentre outras coisas. Não existia uma participação maior por parte dos professores e alunos. [...] havia uma direção geral e uma direção de ensino, havia uma hierarquia vertical bem definida.

No que tange os equipamentos necessários para atingir os fins institucionais, percebe-se que havia um mínimo necessário. Os cursos geralmente eram criados levando em conta a não exigência de significativos investimentos. Evidencia-se esta questão no próximo depoimento.

Eu lembro que o projeto de carta consulta para o conselho federal de educação, na época, foi datilografado em Joaçaba, numa máquina IBM, cuja correção era feita com aquela 'fitinha'. Em 1991, nem dez anos atrás, não se pensava em equipamento para salas de aula como TV, vídeo, havia alguns retroprojetores.

Nesta mesma direção vem um outro relato aqui apresentado.

Laboratórios não havia. Havia alguma máquina de informática, na secretaria acadêmica, os demais serviços eram feitos com máquinas de escrever, não elétricas.

Reforça ainda esta realidade, quanto aos equipamentos existentes nas fundações educacionais isoladas, o seguinte relato.

As salas de aula tinham o mínimo necessário, dois retroprojetores. Tínhamos ganho um computador 'Logus' das empresas Perdigão, já obsoleto. Os três primeiros computadores 'XT' foram adquiridos em uma feira em São Paulo com o dinheiro da APP da escola de 1º e 2º grau que a fundação mantinha no período diurno. Auditório não se tinha, havia uma sala transformada em auditório com 140 cadeiras de braço.

Verificou-se que havia variabilidade no grau de influência política do poder municipal na estrutura hierárquica. Em cada uma das instituições isoladas de ensino superior há uma identidade assim como fica evidente a sua semelhança no que concerne ao controle e ao processo decisório, assim como na existência de equipamentos necessários para a efetivação

de seus propósitos educacionais. Nota-se, também, que as fundações educacionais isoladas eram estruturas administrativas simples, sem um sistema burocrático mais elaborado.

O **fator ambiente** será analisado a partir dos dados pertinentes às condições tecnológicas, condições político-legais, condições culturais e finalmente às condições econômicas, considerando as instituições educacionais isoladas e como isso se ampliou com a criação da Universidade.

As condições postas remetem a uma reflexão capital. Considerando o *feedback*, as influências da lei, as crenças, valores e normas. A análise das condições econômicas dos alunos para estudar é determinante para se entender a realidade das instituições isoladas de ensino superior que deram origem à universidade.

Na análise dos dados, dos documentos e a partir das entrevistas ficou claro que as instituições isoladas de ensino, via de regra, eram mais valorizadas em algumas comunidades do que em outras. A população tinha, de certo modo, uma percepção, uma aceitação positiva das instituições isoladas de ensino, considerando, principalmente, que a partir de sua instalação as pessoas não precisariam “ir para fora” estudar. Fica evidente esta consideração no seguinte depoimento.

As nossas instituições sempre tiveram a simpatia das comunidades. Foram as comunidades que ajudaram a construir. Eu me lembro muito bem que as prefeituras da região sempre auxiliavam até na construção física e no transporte de alunos, no pagamento de assessoria de professores. Os clubes de serviço sempre estiveram presentes na criação de cursos. As nossas instituições sempre foram queridas pela comunidade. A comunidade sempre atenta ao desenvolvimento, embora não sabendo muito o que lá acontecia (na instituição isolada de ensino), e a crítica feita era de que a instituição não se integrava com a comunidade e vice-versa. A comunidade ajudava a instituição, mas esta ficava fechada dentro de seus muros. De qualquer maneira, os alunos eram mais maduros, iam para a instituição com uma mentalidade comunitária também e mesmo que os cursos não fossem de boa qualidade sempre falavam bem de seus cursos. O *feedback* era muito bom.

E a questão é ainda mais elucidada na próxima citação.

Não havia um processo, uma avaliação formal, era uma avaliação informal. As pessoas expressavam suas opiniões mais de caráter pessoal, não tinha parâmetros para se fazer uma avaliação. A comunidade de Chapecó tinha o

desejo por uma universidade na região, na cidade. Por esta expansão, este anseio, a gente sentia muito, tanto que quando da decisão de se criar uma carta consulta, um projeto de universidade multi-campi, houve um apoio muito grande da comunidade, do poder público no sentido de dar condições materiais e de viabilizar a própria carta consulta e o projeto de universidade. Desde passagens à cidade de Brasília, condução para se locomover nestas cidades todas, pois havia este desejo de universidade, havia um *feedback* muito positivo.

Entretanto, não era unânime este *feedback* positivo, considerado como elemento tecnológico, por parte de todas as comunidades onde estavam inseridas as instituições isoladas de ensino superior. Isto fica evidente no próximo depoimento.

A FEMARP passou por uma crise de identidade, de imagem, até por resistência política partidária muito forte. Isso repercutiu muito mal na comunidade, então havia um ‘encastelamento’, uma espécie de autoproteção política, e suscitava a crítica. Quando a política se acirrava na cidade respingava na instituição e vice-versa. O crescimento não era algo que aparecia, ninguém dava muita importância para a instituição. Só era notícia em época de vestibular, de formatura, e isso fez com que a fundação ficasse estagnada.

Essa questão fica mais clara, ainda, com o seguinte relato.

A FEMARP teve uma interação muito forte com a comunidade. Quando foi preciso mantê-la, buscaram-se recursos na própria comunidade para a sua manutenção. Devido, mais tarde ao atrelamento político, ela gradativamente se distanciou, devido também aos conflitos internos e externos, entre os diretores. Deveria ser uma instituição do ensino, do saber, do pensar, mas era percebida ‘mais acima do morro’, segregada. Esta realidade fez com que ela tentasse se inserir novamente na comunidade, através de atividades que foram desenvolvidas, buscando resgatar sua significância comunitária. Porém, isto ocorreu após o rompimento com o modelo fundacional. O próprio rompimento com o poder público municipal que deu uma maior autonomia para ela repensar e ‘caminhar com suas próprias pernas’. A comunidade esperava uma instituição ágil, que desse condição para que os filhos da região tivessem um ensino de qualidade, uma instituição que buscasse o saber, mas muitas vezes não viam isto na instituição, pois havia deficiências estruturais, ambientais, de qualidade de seu quadro docente.

As condições político-legais configuravam-se também como um fator determinante para o atingimento dos objetivos institucionais nas instituições isoladas de ensino.

Já foi comentado, nas análises anteriores, que em diferente grau de intensidade e intencionalidade as prefeituras municipais interferiam nas instituições de ensino. Os governo

Estadual e Federal também, e por questões lógicas, interferiam das mais diversas formas, como fica claro no depoimento que se segue.

Havia uma influência muito forte, principalmente dos municípios que criaram, com leis municipais, as instituições de ensino superior. Elas possuíam um vínculo direto com o poder municipal. Em algumas fundações, seus estatutos, inclusive, davam ao poder público a prerrogativa de nomear os dirigentes, assim como também assumiam o ônus de manter, mesmo que em parte, financeiramente a instituição, através de percentual definido pela câmara de vereadores, cujos recursos eram destinados ao pagamento da mensalidade dos alunos. Então havia uma dependência ‘umbilical’ com as Prefeituras. Com o Governo do Estado, como quanto ao Ministério da Educação. Esta dependência se dava na questão da autorização de novos cursos e aumento de vagas. Um curso para ser implantado na época levava de 5 a 10 anos, como foi o caso do de Direito, em Joaçaba.

E ainda, reforça esta idéia o seguinte depoimento:

[...] a única autonomia que nós tínhamos, isto a partir de 1989/90, era em relação ao credenciamento de professores, pois, inicialmente, o credenciamento era feito apenas pelo Conselho Federal de Educação e depois pelo Conselho Estadual de Educação. Até 1992 o Conselho Federal de Educação era quem exercia poder sobre o Sistema Fundacional, a partir daí o Conselho Estadual de Educação. Porém, os cursos eram reconhecidos no Conselho Estadual de Educação e homologados pelo Ministro da Educação, o que só deixou de ocorrer com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, em 1996. A Prefeitura Municipal de Chapecó tinha pouca influência sobre a FUNDESTE.

No tocante às condições culturais, é necessário que se considere muito além da retórica e da definição pura do termo cultura, mas leve-se em consideração a necessidade que a região do meio Oeste e Oeste de Santa Catarina possuía de cursos superiores.

Faz-se necessário também se levar em conta o momento socioeconômico e político que o Brasil atravessava quando da criação das instituições isoladas de ensino. Evidencia-se esta questão no relato que se segue.

Acho que esta pergunta envolve uma retrospectiva histórica pelo processo de criação, das instituições de ensino superior em Santa Catarina, que datam do final da década de 60/70, onde se dá, como em todo o país, um fenômeno de grande expansão do ensino superior que obedecia a um *slogan* da política nacional da época, do regime militar e se intitulava interiorização e democratização do ensino superior no país. Este *slogan* e esta política de expansão e interiorização do ensino superior tinha na verdade como objetivo preparar e absorver o maior número possível de recursos humanos capazes de alavancar o processo de desenvolvimento nacional. Entendendo-se como processo de desenvolvimento nacional a superação dos entraves que

configuravam o subdesenvolvimento do país. Então se entendia que o ensino superior tinha como objetivo a preparação de recursos humanos capazes de acelerar o desenvolvimento que se confundia com o subdesenvolvimento porque o subdesenvolvimento era entendido como uma questão de atraso em relação aos países altamente desenvolvidos ou assim considerados. Então, o ensino superior teria que abranger um maior número de candidatos nas áreas até então tidas como periféricas do processo de desenvolvimento nacional. Daí porque a interiorização acelerada, que fez com que as instituições surgissem em número extraordinário no país e particularmente em Santa Catarina. Estas instituições não eram universidades, eram chamadas instituições isoladas de ensino superior, na sua grande maioria ou totalidade em Santa Catarina, criadas por iniciativa das prefeituras locais e das chamadas lideranças locais. Então, estas instituições isoladas de ensino, na verdade não eram nem universidade, eram precariamente instituições de ensino superior, que faziam um ensino precário, ao nível de 3º grau, não envolvendo necessariamente a pesquisa nem a extensão e repetindo cursos tidos como baratos, de baixo custo operacional e que, portanto, eram possíveis de serem implantados em qualquer cidade, sem grande demanda de infra-estrutura, e sem grande demanda de recursos para atrair professores qualificados. Isto resultou numa situação aqui no meio Oeste e Oeste de Santa Catarina.

Reforça os aspectos colocados nesta abordagem o próximo depoimento, no que interessa aos fatores culturais:

[...] Era também a busca de uma profissionalização maior, mas também uma consciência da importância de uma universidade para o desenvolvimento da região, e também para que muitos não precisassem 'ir para fora' para estudar. Muitos não tinham condições de mandar os seus filhos 'para fora' para estudar, ficando sem fazer um curso superior, era então uma consciência da importância de uma universidade para o desenvolvimento da região e a formação dos quadros profissionais para a região, para as empresas e prefeituras. Os jovens que iam estudar nos centros maiores não retornavam, este era um problema.

As características de desenvolvimento socioeconômico do meio Oeste e Oeste de Santa Catarina, os salários pagos aos trabalhadores, além do caráter comunitário, que marcou a criação das instituições isoladas de ensino, foram sempre fatores determinantes e levados em conta para se oferecer cursos. Uma saída encontrada nas regiões abrangidas pelas Instituições Isoladas de Ensino, além do crédito educativo, modelo oficial de financiamento, foi o sistema de bolsas de estudo, como se evidencia na entrevista.

Tinha algumas empresas maiores que pagavam os cursos de administração e Ciências Contábeis, esperando que desse algum retorno profissional para a empresa. Hoje, já não existe mais esta ajuda, mas na época havia. As prefeituras ajudavam nas áreas das licenciaturas, havia ajuda no transporte que hoje existe com menor intensidade.

Também se reforça a tese da ajuda dada aos acadêmicos pelas empresas no seguinte depoimento:

Este foi um momento muito rico que tivemos, algumas empresas da nossa região que financiavam até 80% da mensalidade de seus estudantes. Por exemplo, a Perdigão, Sadia e empresas do ramo de metal-mecânico, financiavam na área de Administração e Ciências Contábeis, Economia e, depois, do Direito. Os municípios financiavam os seus professores e pagavam toda a passagem do ônibus para os alunos de seus municípios se deslocarem para a sede das instituições para estudarem. Coisa que hoje acontece menos. Na época eu fiz parte desde grupo. Nós íamos aos municípios solicitando cada ano que se colocasse no orçamento um financiamento para a instituição. Uma ajuda para o transporte do estudante e contribuição para a manutenção da instituição. Não havia nenhuma prefeitura que não se dispusesse a ajudar com alguma coisa.

Nesta mesma direção evidencia-se um outro relato:

[...] Eles, os alunos, ficavam estudando, principalmente, porque eram financiados pelas empresas e pelas prefeituras. O fator econômico foi determinante para se ter alunos estudando nas fundações.

Notou-se, ao analisar o fator ambiente nas instituições isoladas de ensino superior, que dentro das condições tecnológicas o *feedback* era diverso e muito próprio de cada cidade, mas prevalecia o *feedback* positivo. As interferências político-legais obedeciam a peculiaridades das regiões no tocante às prefeituras municipais, quanto ao Governo Estadual e Governo Federal, cumpria-se a lei. No tocante aos fatores, culturais baseava-se essencialmente na busca de qualificação profissional para se atender às demandas de mercado.

Finalmente, quanto ao aspecto econômico, as instituições isoladas de ensino sobreviviam, quase que na sua totalidade, graças a subvenções em forma de bolsas de estudo pagas pelas empresas e prefeituras a seus alunos-funcionários.

A seguir, pretende-se analisar e interpretar os dados referentes à supervisão das tarefas consideradas sob o ponto de vista das responsabilidades, além disso, se quer compreender como era feita a supervisão das tarefas e sua coordenação. O processo decisório, considerando as variáveis existentes na época, também é de interesse analisar. E, finalmente, se tem em mente analisar como ocorria a comunicação, entendendo-a como um processo de vinculação

entre o grupo de trabalho nas instituições isoladas de ensino, isto é, a departamentalização, e posteriormente, como ocorreu com a criação da Universidade.

A análise dos dados, dos documentos e a partir das entrevistas tornou evidente que apesar de ter algumas diferenças de comunicação entre as instituições que deram origem a UNOESC, não havia uma clara definição das tarefas de supervisão ou de coordenação das mesmas, conforme pode ser observado no depoimento a seguir.

[...] até porque na coordenação de cursos as funções não eram bem definidas. Em Chapecó era o mais definido, pois eram pessoas diferentes que eram chefes de departamentos e coordenadores de cursos. Noutras fundações, entretanto no início da unificação a mesma pessoa desempenhava as duas tarefas. Então, mesmo havendo departamento, porque era uma obrigação da legislação da época, não se desempenhavam a função. Havia no organograma porque a legislação assim determinava. A supervisão, nas três fundações, era tão insignificante que se dava de forma direta, de diretor para coordenador, pois tudo era centralizado.

A inexistência de uma supervisão definida, no desempenho das tarefas, fica evidenciado também no próximo depoimento.

Havia uma espécie de departamentalização, mas o que funcionava era a ação dos diretores deliberando diretamente com os professores em sala de aula. Depois disso vieram as coordenações de cursos, e quem desempenha a função de coordenador de curso era um professor horista que tinha algumas horas a mais e atendia o curso. As questões de ensino ficavam com o diretor de ensino.

A prática quase que informal da supervisão das tarefas também se ressalta no seguinte relato:

as atividades-meio eram feitas através de um diretor geral administrativo e um contador, que faziam a função da gestão das atividades materiais e patrimoniais. Existia um diretor de ensino que fazia a gestão das atividades acadêmicas, abaixo disso nas atividades fim o que as instituições possuíam eram coordenações de curso. Havia também os departamentos que praticamente não faziam nada, a não ser a própria coordenação de curso, pois a mesma pessoa acumulava as duas funções.

Ou, ainda, neste outro:

O máximo que se encontra na FUNDESTE, são atas dos conselhos, das coordenações de cursos. Resoluções, portarias e editais quase não existem. Existia uma centralização e superposição de funções. O diretor geral de ensino fazia toda a gestão enquanto o diretor geral de administração comparecia à instituição apenas para despachar, como assinar cheques,

assinar os orçamentos. Ele era uma pessoa ‘forte’ de representação política externa.

No tocante ao processo decisório, já ficou evidenciado no decorrer deste trabalho que as instituições isoladas de ensino, sob o ponto de vista legal, subordinavam-se às prefeituras municipais, como maior ou menor intensidade e eram influídas diversamente pela administração municipal.

Quanto ao Conselho Estadual de Educação e ao Conselho Federal de Educação, esta subordinação justificava-se pela observância da lei do sistema de ensino superior da época. Não obstante fatores internos de interferência no processo decisório, cabe destacar o seguinte relato:

Não havia delegação, havia uma centralização. Não havia um controle um acompanhamento, uma orientação. Tudo estava centralizado na figura do diretor-presidente, que praticamente nem comparecia na instituição. Era mais uma figura representativa. Mas o dia-a-dia da instituição ficava sob a responsabilidade do diretor de ensino que não tinha poder de decisão e ficava na dependência do diretor administrativo. Conseqüentemente, as instâncias intermediárias padeciam de uma orientação e delegação para poderem atender com mais competência. Não havendo profissionalismo na gestão, não havendo qualificação profissional do quadro administrativo, aconteciam atividades baseadas no voluntarismo de cada um, muito mais do que na qualidade profissional.

Destaca-se neste fator, que além de haver uma certa confusão ou omissão quanto ao processo decisório, já que este não possuía um caráter estratégico, de uma ação planejada, pois, visava na sua prática, apenas desempenhar o papel burocrático das atividades buscando resolver os problemas do dia- a- dia.

Pode se afirmar com tranqüilidade que a informalidade, o subjetivismo e a ausência de estratégias marcava o processo decisório nas instituições isoladas de ensino. Isso fica claro nesse relato:

[...] as decisões eram tomadas de acordo com a visão do diretor, sem muita base teórica, até porque não havia a prática de reunir os colegiados. Não havia resoluções, a comunicação era essencialmente informal, sem portarias, excetuando-se aquelas que fixavam os valores das mensalidades.

A centralização nas tomadas de decisão é ressaltada também pelo seguinte relato:



[...] o processo decisório era de gabinete, muito centralizado. Contratações e demissões eram feitas em gabinete. A supervisão das tarefas era também verticalizada, demonstrando a forte predominância, no processo decisório, de interesses pessoais, locais, políticos e, muitas vezes, conflitando com os interesses dos acadêmicos. Planejamento estratégico ligado ao processo decisório não havia.

No tocante ao processo de comunicação existente nas instituições isoladas de ensino superior, fica clara a sua característica de informalidade. Pode-se perceber isto, mais uma vez, no seguinte relato:

[...] a comunicação era muito informal, praticamente toda ela, com exceção de alguns fluxos necessários, como era a expedição de diplomas. Mas, os conselhos internos nunca emitiram resoluções. Se olharmos a história desta instituição e se quiser buscar uma portaria de algum diretor não vamos encontrar. Se quisermos buscar resoluções de conselhos também não vamos encontrar. Eram feitas apenas atas das reuniões ou assembléias. Se quisermos buscar editais de concursos não vamos encontrar, as coisas eram feitas pelo diretor administrativo. Ele dizia ‘está aberto o concurso vão e divulguem’.

O caráter ‘familiar’ da comunicação que marcava as instituições isoladas de ensino evidencia-se neste relato:

[...] não havia um sistema de comunicação e informação e nem podia, pois, não havia sequer um computador. A comunicação era bastante familiar, informal. As coisas fluíam espontaneamente, através de conversas de forma amadora.

Assim, era na prática efetiva de uma comunicação informal, onde apenas e tão somente lavravam-se as atas das reuniões dos conselhos. Não se tem conhecimento de alguma resolução no período que antecede à criação da Universidade, como fica evidenciado neste relato:

[...] muito mais informal do que formal (sic), as comunicações internas eram feitas nas reuniões das coordenações de curso, pelo diretor geral. Esta formalidade das reuniões era também muito informal. Vinha, davam-se os recados e avisos, não havia um órgão de comunicação. Havia um que outro boletim interno, mas não havia um sistema de comunicação formal propriamente dito.

Evidenciou-se, ao analisar este item, que a supervisão das tarefas não obedecia a um procedimento claro e formal nas instituições isoladas de ensino. Além disso, o processo

decisório era centralizado, subjetivo e marcado pela ausência de estratégias que não fossem as de resolver o dia-a-dia. Ocorria esta prática até pela natureza e subordinação legal das antigas instituições isoladas de ensino. Nesta mesma direção, a comunicação ocorria obedecendo a uma total informalidade e ausência de um sistema burocrático. Fica clara esta prática no fato, também, da inexistência de portarias, resoluções e apenas existirem atas das reuniões dos conselhos e colegiados onde ficavam registradas as decisões.

## **5.2 ANÁLISE DA ESTRUTURA ATUAL DA UNOESC**

O contexto sócio-econômico e cultural do grande Oeste Catarinense, no qual surgiram e em função do qual atuaram, durante mais de 20 anos, a FUNDESTE, a FUOC e a FEMARP e, posteriormente, a FEMAI e a FUNESC, tem algumas características básicas que permanecem subjacentes à definição das finalidades, à escolha do modelo organizacional e à hierarquização das ações da UNOESC. A forma de inserção e de atuação na sociedade e no sistema de ensino, tanto estadual quanto nacional, envolvendo semelhanças e diferenças com outras instituições congêneres, forjaram as características dessa nova universidade, delas resultando sua identidade e sua marca.

Na medida em que a carta consulta de autorização da UNOESC foi elaborada e encaminhada ao Conselho Nacional de Educação, os esforços das antigas instituições isoladas de ensino superior, agora unidas no mesmo propósito, intensificava-se no sentido de atingir as metas propostas na referida carta. Evoluir de uma condição de fundação isolada de ensino superior requer muito mais do que boa vontade. É a partir deste momento que todos os esforços voltam-se no sentido de unificar procedimentos que antes obedeciam a peculiaridades bastante diversas.

Deve se atentar para um fato pitoresco na criação da UNOESC, que era também uma das exigências do Ministério da Educação e Cultura e que retratava uma deficiência. As universidades deveriam ter cursos na área básica e na área profissionalizante, como fica evidenciado no seguinte relato:

[...] tínhamos, na verdade, cerca de dez cursos, juntando as três instituições isoladas de ensino superior. O grande problema da criação da universidade, na época, era a legislação que exigia que para ser tornar universidade deveria se atender a alguns critérios e um deles era possuir quatro cursos na área básica reconhecidos e quatro cursos na área profissionalizante. Então na época, nós só podíamos, para cumprir esta exigência, juntar as instituições de Chapecó, que possuíam cursos de matemática, letras e biologia reconhecidos. Em Joaçaba havia o curso de história e educação artística reconhecidos. Então, nós tínhamos quatro cursos da área básica. Das áreas profissionalizantes nós tínhamos administração e ciências contábeis. E Videira possuía ainda o curso de Economia. Tínhamos praticamente dez cursos, mas eram cursos que, na verdade, foram implantados por serem baratos.

Quando a carta consulta de criação da UNOESC foi elaborada, no início dos anos 90, a UNOESC já havia evoluído bastante, se comparada às antigas instituições isoladas de ensino superior. Do total de professores que a universidade possuía, 6,5% tinham mestrado completo, 6,5% tinham mestrado incompleto, 66,9% de professores com especialização completa e nenhum professor doutor, isto no ano de 1992.

Outro grande desafio para a nova universidade era o regime de trabalho de seu corpo docente. Em 1992, 79,6% eram professores horistas, 9,3% dos professores possuíam regime de trabalho de 20 horas semanais, 9,6% dos professores possuíam regime de trabalho de 40 horas semanais e, apenas, 1,5% dos professores possuía regime de trabalho em dedicação exclusiva.

Em 1996, ano de seu credenciamento, a UNOESC já havia mudado quantitativa e qualitativamente. Em seus quadros possuía 69,1% de seus professores horistas, 9% dos professores em regime de trabalho de 20 horas semanais, 2,5% dos professores em regime de trabalho de 30 horas semanais, 16,7% de professores em regime de trabalho de 40 horas semanais e 12% de professores com regime de trabalho em dedicação exclusiva.

Atualmente, uma década após o início das tratativas para a criação da UNOESC, apresenta-se o seguinte quadro: 61,4% dos professores são horistas, 8,7% são professores com regime de trabalho de 20 horas semanais, 4,7% são professores que possuem regime de trabalho de 30 horas semanais, 23,1% apresentam-se como professores com 40 horas semanais e 2,1% são professores com regime de trabalho em dedicação exclusiva.

Em 1998 a UNOESC criou e implantou o Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica – PICDTU, que é o conjunto de políticas, diretrizes e normas para o planejamento de recursos humanos da instituição, em nível de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.

Os objetivos do PICDTU estão direcionados no sentido de garantir a excelência necessária ao ensino de graduação e de pós-graduação na UNOESC através da qualificação de seu corpo docente e técnico, mediante a sua titulação. Além disso, quer dotar a instituição de um corpo docente constituído por pesquisadores qualificados, de modo a garantir a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão. Também, deseja disciplinar e ordenar o acesso aos recursos e incentivos da instituição para a capacitação de docentes e técnicos em nível de pós-graduação. Os recursos para a manutenção deste programa são garantidos no orçamento anual de cada campus e tem por base o planejamento das necessidades de capacitação docente e técnica e concedidos sob forma de auxílio institucional.

No ano de 1998, a UNOESC através de seus conselhos superiores criou o regulamento do processo de seleção do corpo docente que é a maneira institucionalizada de escolher, por critérios objetivos, os melhores recursos humanos da universidade para o desempenho das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas e nível de conhecimento em que atua, em todos os seus *campi*.

Cabe destacar que a UNOESC possui, atualmente, 214 professores cursando mestrado e 57 professores cursando doutorado nas mais diversas áreas do conhecimento. Distribuídos

por *campi*, estes números assim se apresentam: o campus de Chapecó possui 57 professores fazendo mestrado e 21 doutorado; o campus de Joaçaba possui 33 professores fazendo o mestrado e 15 doutorado; o campus de Videira possui 43 professores fazendo mestrado e 8 doutorado; o campus de São Miguel do Oeste possui 58 professores fazendo mestrado e 9 doutorado; o campus de Xanxerê possui 23 professores fazendo mestrado e 4 doutorado.

Percebe-se um crescimento significativo no tocante ao número de professores, qualificação e regime de trabalho, que ocorre com a criação da UNOESC. É bem verdade que, pela sua natureza histórica, apesar de seu crescimento, prevalecem as atividades voltadas ao ensino, e com menor intensidade desenvolve-se a extensão e a pesquisa.

No tocante ao pessoal técnico administrativo, a UNOESC de hoje apresenta-se de forma bastante diferente daquela do início da década de 90. Deve-se atentar, porém, que em termos quantitativos, ela cresceu muito e pode-se comparar, com tranquilidade, aos aspectos qualitativos. A UNOESC hoje se apresenta com um quadro de funcionários técnico-administrativos, em sua grande maioria, com formação em nível de 3º grau ou em fase de conclusão e, em muitos casos, com especialização. Em setores estratégicos, como secretaria acadêmica, tesouraria e biblioteca, todos os coordenadores destes setores são formados na área, ou no caso da secretaria acadêmica, possuem cursos de legislação do ensino que os qualificam para a atividade.

Deste modo, na UNOESC, o quadro de funcionários técnico-administrativos compõe-se de 368 funcionários, aproximadamente 40% deste total possui formação, no máximo em nível médio e que são responsáveis geralmente pelos serviços gerais e manutenção, 40% aproximadamente possui 3º grau completo ou em fase de conclusão e os 20% restantes estão cursando ou já possuem um curso de especialização.

A UNOESC possui, atualmente, uma área construída de cerca de 66.376,11 metros quadrados. No início, quando foi constituída, esta área não chegava a 50% deste total. Para se

ter uma idéia, o campus de Videira, no início da década de 90, possuía aproximadamente 12 salas de aula e hoje possui, no seu campus principal, cerca de 30 salas de aula. Esta realidade é equivalente nos demais *campi*, com alguma variação. Além da ampliação do número de salas de aula, os recursos de apoio didático com que as salas de aula foram dotadas merece destaque. Atualmente, praticamente todas as salas de aula da UNOESC possuem quadro branco substituindo o antigo quadro negro de giz. Possuem retroprojektor, aparelho de televisão e vídeo e, em alguns *campi*, as cadeiras estofadas já fazem parte do mobiliário das salas de aulas.

Como foi apresentado anteriormente, na constituição da UNOESC, a partir da união das instituições isoladas de ensino superior, não havia laboratórios. Gradativamente e atendendo às necessidades oriundas da implantação de novos cursos e motivados pela busca da qualidade na oferta destes cursos, hoje há 92 laboratórios próprios, 11 laboratórios conveniados e 11 laboratórios em construção. Distribuídos por campus, tem-se: 40 laboratórios em funcionamento e 5 em construção no campus de Chapecó; 29 laboratórios em funcionamento e 2 em construção no campus de Joaçaba, além de 11 laboratórios conveniados; o campus de Videira possui 10 laboratórios próprios e em funcionamento, assim como 7 no campus de São Miguel do Oeste e 6 no campus de Xanxerê. Este último possui 4 laboratórios em construção.

A realidade da UNOESC, em termos de acervo bibliográfico, atualmente difere quantitativa e qualitativamente, se comparado ao momento de sua constituição como fica evidenciado no seguinte quadro:

ACERVO/CAMPUS	ADQUIRIDO EM 1999	TOTAL DO ACERVO
<b>Chapecó</b>		
Livros: a) títulos	2.738	29.052
b) volumes	5.137	45.528
Periódicos: a) títulos	63	1.081
b) volumes	258	18.638
c) assinaturas correntes	16	194
<b>Joaçaba</b>		
Livros: a) títulos	1.199	17.500
b) volumes	1.623	24.705
Periódicos: a) títulos	132	745
b) volumes	1.080	14.878
c) assinaturas correntes	-	-
<b>Videira</b>		
Livros: a) títulos	750	11.320
b) volumes	771	25.250
Periódicos: a) títulos	50	145
b) volumes	-	4.900
c) assinaturas correntes	55	55
<b>São Miguel do Oeste</b>		
Livros: a) títulos	1.469	10.492
b) volumes	2.363	20.080
Periódicos: a) títulos	05	132
b) volumes	60	5.100
c) assinaturas correntes	11	264
<b>Xanxerê</b>		
Livros: a) títulos	1.755	4.973
b) volumes	2.304	8.247
Periódicos: a) títulos	95	137
b) volumes	348	1.674
c) assinaturas correntes	22	27
<b>TOTAL DA UNOESC</b>		
Livros: a) títulos	<b>7.911</b>	<b>73.337</b>
b) volumes	<b>12.198</b>	<b>123.810</b>
Periódicos: a) títulos	<b>345</b>	<b>2.239</b>
b) volumes	<b>1.746</b>	<b>45.190</b>
c) assinaturas correntes	<b>104</b>	<b>540</b>

Quadro 13 - Demonstrativo do acervo bibliográfico atual da UNOESC

Fonte: Reitoria da UNOESC

Evidencia-se, nos dados postos, que é inegável o crescimento da UNOESC a partir da sua criação.

Atualmente, o perfil de seus alunos não é mais o mesmo, comparando com aquele em que buscavam a profissionalização, voltada a um trabalho determinado. Tal constatação fica clara no seguinte depoimento:

[...] mudou o perfil dos alunos, que buscam a universidade no dia de hoje. Não é o mesmo aluno que buscava as instituições isoladas na década de 70 a 90, com o único objetivo de profissionalização voltado para um perfil de trabalho determinado. Hoje, evidentemente a universidade é filha do seu tempo, e ela busca também se identificar com as novas demandas sociais do final da década de 90, final de milênio que exige um profissional voltado para o desenvolvimento, formação básica bastante forte, mas também direcionada para o empreendedorismo e outras habilidades que o mercado de trabalho exige. Evidentemente este aluno busca a universidade também para se identificar com uma profissão. Outro aspecto em termos de aluno é que eles provem não só da região como na época das antigas fundações isoladas de ensino, mas de outras regiões e até de fora do estado. Acredito que 10% dos alunos não são mais do estado de Santa Catarina ou da região, então eles vêm com outras visões, outras realidades. Isto exige da universidade uma adequação dos seus currículos, dos projetos acadêmicos de cada curso e, principalmente, a implantação de um programa de avaliação institucional condizente com esta realidade.

Diversamente de como era a UNOESC no início do processo de sua criação ou enquanto instituições isoladas de ensino superior, atualmente ela possui cerca de 17.043 alunos distribuídos no ensino fundamental, médio, supletivo, graduação e pós-graduação. Em 1992 possuía cerca de 4.000 alunos e em 1996, ano de seu credenciamento, possuía cerca de 6.500 alunos. Em 1992 a UNOESC oferecia 14 cursos, com 1.250 vagas. Em 1996 oferecia 16 cursos com 2.350 vagas e atualmente oferece 37 cursos com 3.550 vagas.

Com a criação da universidade, implanta-se uma estrutura burocrática definida no projeto de universidade, conforme descrito por Machado e Silveira (1998 p. 1179) ao afirmar que “em seu Projeto de Universidade, a UNOESC foi definida como uma organização burocrática complexa, tendo em vista a diversidade de funções e objetivos, a variedade de tarefas e a alta qualificação de seus profissionais”.

Na medida em que a UNOESC foi se consolidando, percebeu-se que o seu organograma e os seus colegiados deveriam ser alterados. Levou-se em conta, para isso, principalmente, o novo momento de mudança que o mundo sugeria e, principalmente, a lei



9.394/96, que modifica substancialmente a concepção, finalidades e atribuições da universidade como um todo. Em 1999, portanto, é aprovado o novo Estatuto da UNOESC. Entretanto, vale lembrar que os princípios que deram origem a UNOESC foram mantidos.

Também, não se pode esquecer do contexto sócio-econômico atual, que faz com que as organizações de todas as naturezas fiquem submetidas ao constante aprimoramento e busca de inovações para fazer frente aos efeitos da globalização e das novas tendências do mundo moderno, no qual as universidades não podem se portar como entes intangíveis, ao contrário, devem estar a frente deste processo.

A reforma estatutária da UNOESC, além dos aspectos elencados acima, representa um dos primeiros grandes resultados de seu diagnóstico institucional, realizado nos anos de 1997 e 1998 e do seu planejamento estratégico, cujo processo de elaboração durou quase dois anos.

A reforma estatutária da UNOESC significou um efetivo esforço para adequar os ordenamentos jurídicos e as normas processuais de uma universidade que, para além do atendimento às exigências formais do sistema, se pretendia inovadora e consentânea com os imperativos de um mundo em transformação e com as reais necessidades da região que se constitui em seu berço e, ao mesmo tempo, em seu campo imediato de trabalho científico, tecnológico e cultural.

Do ponto de vista estrutural, a reforma estatutária trouxe as seguintes inovações: enxugamento da administração superior, mediante a suspensão das três Pró-Reitorias Gerais, redução de dois Colegiados Superiores (Conselho Universitário - CONSUN e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE) e manutenção da Reitoria, apenas com o reitor e seus assessores de planejamento e avaliação.

Enxugamento, agilização e maior autonomia dos *campi* também foi uma das propostas da reforma estatutária, pois nos *campi* foram mantidas as três pró-reitorias. Foram reduzidos dois colegiados (Conselho de Administração e Conselho Pedagógico) e criado o Conselho de

Gestão, acumulando atribuições administrativas e acadêmicas. Houve, ainda a substituição dos departamentos gerais por centros e em número máximo de oito, que congregaram os cursos e suas coordenações em amplas áreas de conhecimento e de produção científica e tecnológica. Uma vez isto posto, apresenta-se o novo organograma da UNOESC:

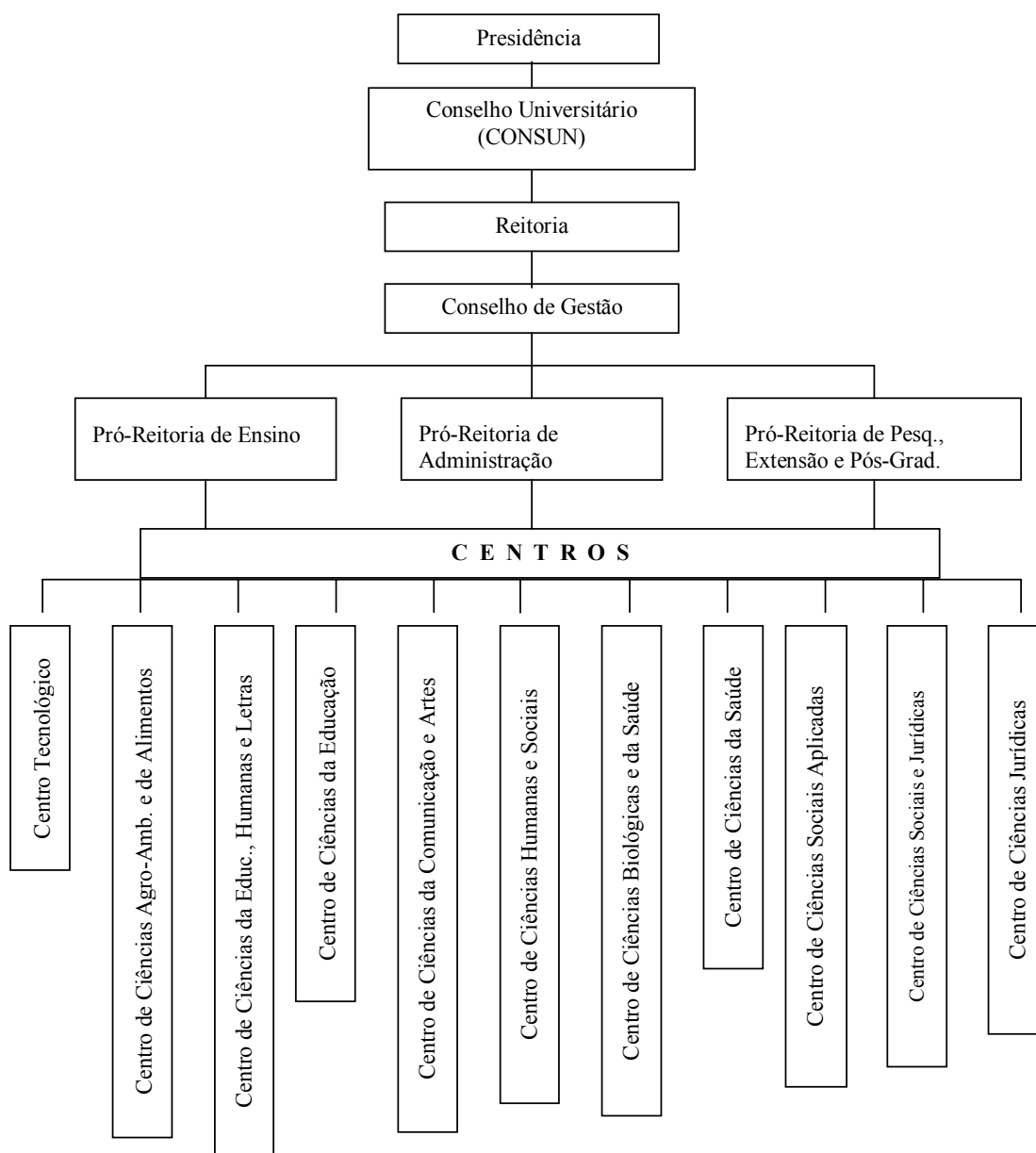


Gráfico 3 - Organograma da estrutura atual da UNOESC

Com o Estatuto de 1999, ficaram assim delineados os objetivos dos órgãos colegiados da UNOESC:

<b>ÓRGÃOS COLEGIADOS</b>	<b>QUANTIDADE DE MEMBROS (APROXIMADA)</b>	<b>ORIGEM DOS MEMBROS</b>	<b>OBJETIVOS/FINALIDADE</b>
ASSEMBLÉIA GERAL	66	Representações dos segmentos internos (73%) e externos (27%) das fundações que compõem a FUNDAÇÃO UNOESC.	Órgão superior soberano de deliberação FUNDAÇÃO UNOESC.
CONSELHO CURADOR	21	Representações dos segmentos internos e externos da UNOESC	Órgão de acompanhamento e de fiscalização econômico-financeiro da FUNDAÇÃO UNOESC.
CONSUN - CONSELHO UNIVERSITÁRIO	Variável	Representantes dos segmentos internos da UNOESC	Órgão máximo em matéria administrativa, financeira, pedagógica e disciplinar.
CONSELHO DE GESTÃO	Variável	Representantes dos segmentos internos e externos do campus.	Órgão deliberativo sobre matérias acadêmicas, financeiras e disciplinares do campus.
CONSELHO DE CENTRO	Variável	Representantes dos alunos de cada curso representantes dos professores, coordenadores de cursos, vice-diretor e diretor do centro.	Deliberar sobre as políticas de ensino, pesquisa, extensão, de pós-graduação e de administração afetas à sua área de administração.

Quadro 14 - Demonstrativo dos órgãos colegiados na atual estrutura da UNOESC

A UNOESC, assim passa a constituir-se levando em consideração a forma burocrática de organização, pautada em procedimentos unificados, propostos em sua carta consulta. Os procedimentos acadêmicos passam a ser unificados levando-se em conta a legislação vigente, postura que não foi diferente no tratamento dispensado ao sistema financeiro e contábil. A contratação de bibliotecários formados para os *campi* também foi uma prática adotada.

A UNOESC constitui-se de uma condição de universidade comunitária, pública e de caráter privado, paradoxal na sua origem que também a relegou a incumbência de fazer um ensino de 3º grau, onde a pesquisa e a extensão nem sempre estão presentes. Cabe destacar neste particular que os cursos que a universidade oferece atualmente buscam ser compatíveis com a realidade sócio-econômica da região, porém, sempre primando pelas condições de infra-estrutura para a oferta destes cursos, considerando principalmente sua natureza comunitária.

Deste modo, conclui-se que a UNOESC compõe-se de várias categorias dinâmicas internas, sejam elas: utopia e realidade, universalidade e regionalidade; unidade e descentralização; público e privado; credenciamento formal e legitimidade social, horizontalidade e verticalidade.

A figura abaixo deixa clara a noção da área de abrangência da UNOESC:

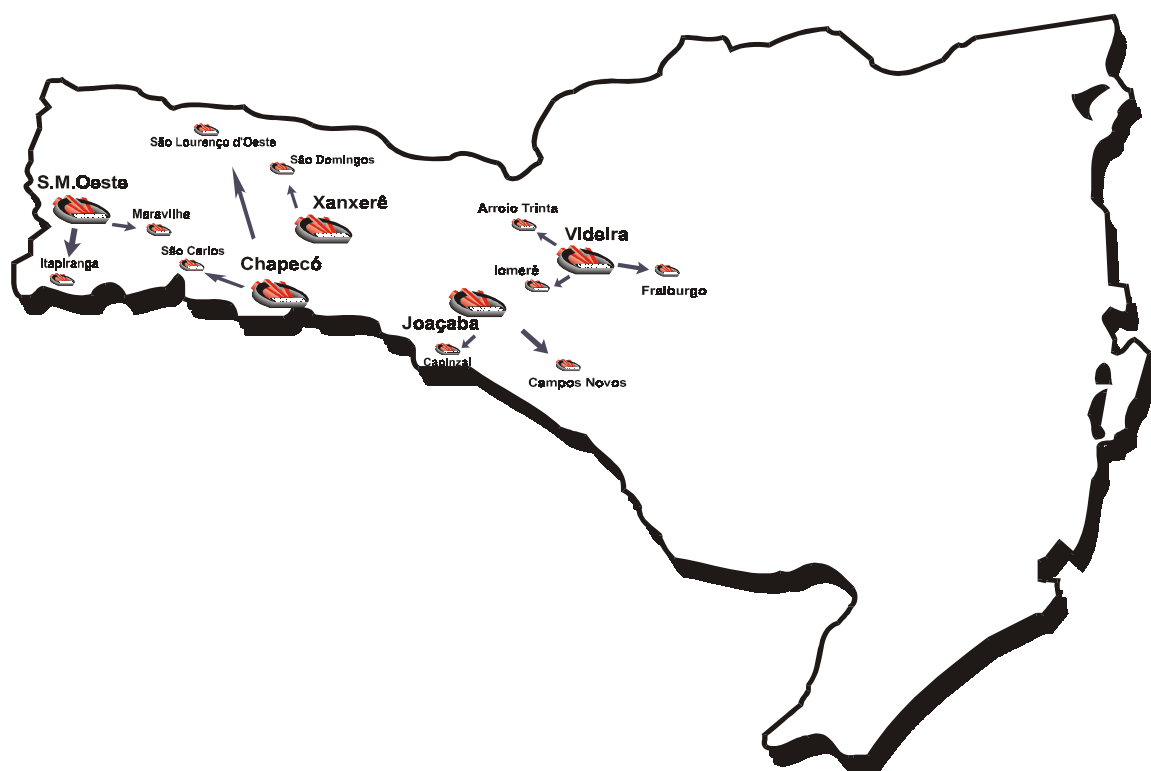


Figura 1 - Área de abrangência da UNOESC

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo divide-se em dois momentos distintos. O primeiro refere-se à conclusão da pesquisa, onde serão apresentadas as respostas aos aspectos relacionados aos objetivos e às questões que pautam a mesma. O segundo momento refere-se às recomendações que se apresentam como sugestões que poderão ser aceitas.

### 6.1 CONCLUSÕES

A análise e interpretação, assim como a pesquisa documental, permitem concluir que as mudanças ocorridas com a transformação das fundações isoladas de ensino superior, inicialmente FEMARP, FUOC e FUNDESTE e mais tarde FEMAI e FUNESC em universidade, UNOESC, foram significativas.

Destacam-se preponderantemente as mudanças que ocorreram sintetizadas da seguinte forma:

Quanto ao **fator tamanho** - em 1992 a UNOESC possuía cerca de 4.000 alunos, 14 cursos e oferecia 1.250 vagas. Em 1996, ano de seu credenciamento, 6.500 alunos, 16 cursos e 2.350 vagas. Atualmente, em todos os níveis de ensino, possui 17.043 alunos, 37 cursos e oferece 3.550 vagas. A UNOESC possui 748 professores sendo que 214 estão cursando mestrado e 57 doutorado. Destes 61,4% são professores horistas, 8,7% possuem regime de trabalho de 20 horas semanais, 4,7% 30 horas semanais, 23,1% são professores com 40 horas semanais e 2,1% são professores com dedicação exclusiva. Hoje, a Instituição possui um quadro de funcionários técnico-administrativos de 368 pessoas, destas, cerca de 40% possuem curso superior completo, e 20% estão cursando especialização.

Quanto ao **fator tecnologia**, a UNOESC apresenta-se estruturada administrativamente levando em conta três níveis:

**e) Nível de administração central:**

- órgão consultivo e deliberativo: Conselho Universitário - CONSUN
- órgão executivo: Reitoria

**f) Nível de administração dos campi:**

- órgãos consultivos e deliberativos:
  - Conselho de Gestão;
  - Conselho de Centro;
  - Colegiados dos Cursos.

**g) Órgãos executivos:**

- Pró-Reitoria de Administração;
- Pró-Reitoria de Ensino;
- Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação;
- Diretorias de Centro;
- Coordenadorias de Curso;
- Órgãos suplementares.

O Conselho Universitário - CONSUN é um órgão de instância superior em matéria administrativa, financeira, acadêmica e disciplinar, de natureza normativa, consultiva e deliberativa da universidade. É composto pelo reitor que o preside, pelos pró-reitores, por 13 docentes, proporcional ao número de professores da graduação de cada campus, por 8 representantes do corpo discente proporcional ao número de alunos da graduação de cada campus, por um representante do corpo técnico-administrativo de cada campus. Excetuados os membros natos (reitor e pró-reitores), os demais membros são indicados pelos seus pares, para um período de três anos, permitida uma recondução juntamente com seus suplentes.

O Conselho de Gestão é um órgão colegiado de natureza consultiva, normativa e deliberativa do campus, em matéria acadêmica, financeira e disciplinar. É composto pelos

pró-reitores do campus, pelos diretores de centro, por um representante dos coordenadores de curso de cada centro, por um representante do corpo docente de cada centro, por um representante dos discentes de cada centro, por dois representantes técnico-administrativos, por um representante do poder executivo e legislativo do município sede e por um representante da fundação de origem do campus.

O Conselho de Centro é um órgão de estância deliberativa que rege e acompanha as políticas de ensino, de pesquisa, de extensão, de pós-graduação e de administração, afetas à sua área de atuação, de acordo com os objetivos da universidade. É constituído pelo diretor e vice-diretor do centro, pelos coordenadores dos cursos que integram o centro, por dois representantes dos professores de cada curso que integram o centro, e por dois representantes de alunos de cada curso do respectivo centro.

Finalmente, os órgãos suplementares criados, em cada campi, pelo conselho de gestão e tem por finalidade oferecer apoio didático-pedagógico, técnico-científico e administrativo, com a finalidade de assessoramento aos centros, coordenações de cursos, pró-reitorias e administração central da universidade.

Por outro lado, no que concerne ao aspecto laboratorial, a UNOESC possui 92 laboratórios próprios, 11 conveniados e outros 11 em construção. Um acervo de 73.337 títulos com 123.810 volumes de livros. 2.239 títulos e 45.190 volumes de periódicos, além de 540 assinaturas correntes.

Quanto ao **fator ambiente**, buscando sua legitimidade social e credenciamento público, a UNOESC desencadeou um amplo processo participativo de planejamento estratégico, do qual participaram todos os seguimentos internos e externos da universidade e que resultou como resposta (de acordo com o planejamento estratégico da UNOESC) o seguinte:

- de origem pública - considerados os atos instituidores baixados pelo poder executivo dos municípios sedes das fundações isoladas de educação que a precederam e lhe deram origem, assim como o caráter público do processo de unificação destas em Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina, como mantenedora da UNOESC;
- de direito privado, mas comunitária - considerando sua forma jurídico-operacional e a função compartilhadamente social que desempenha;
- regional e descentralizada em multi-campi - considerada sua abrangência de atuação e sua organização estrutural em vários campi, com relativa autonomia nas principais cidades da região;
- comprometida com o processo do desenvolvimento regional - considerada sua abertura de acesso local ao ensino superior, seu atendimento às necessidades sociais através da pesquisa e da extensão, como suporte científico para o enfrentamento dos problemas inerentes à problemática das transformações histórico-sociais do Oeste catarinense.

A UNOESC apresenta-se sustentada pelos seguintes atos legais:

- aprovação da carta consulta - parecer n.º 102/91 do Conselho Federal de educação;
- autorização de funcionamento - parecer n.º 587/91 do Conselho Federal de Educação;
- reconhecimento - parecer n.º 263/95 do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina;
- credenciamento - decreto presidencial de 14 de agosto de 1996.

Finalmente, o planejamento estratégico da UNOESC delineou a sua missão que consiste em:

gerar e difundir o conhecimento científico, artístico – cultural e tecnológico, mediante o ensino a pesquisa e a extensão, nas diferentes áreas do saber, com o objetivo de promover a cidadania, o desenvolvimento humano e cultural sustentável, em âmbito regional, estadual, nacional e internacional.



Quanto ao **fator departamentalização**, considerando que na proposta deste trabalho este item propunha verificar como ocorreram as mudanças na especialização de tarefas, processo decisório de supervisão e comunicação, a partir da transformação institucional da UNOESC, verificou-se que fica claro no organograma atual da Instituição, assim como no fator tecnologia, apresentado anteriormente, as significativas mudanças ocorridas. Além disso, percebe-se que o processo decisório formalizou-se de modo global e os interesses pessoais deram lugar aos interesses institucionais, obedecendo às normatizações legais internas e externas. É o caso da implantação do Programa de Avaliação Institucional - PAIU, criação de uma política de qualificação de docentes - PICDTU, e a criação de uma política de contratação de docentes.

Quanto ao aspecto especialização de tarefas, tornam-se claras também no próprio organograma e no Estatuto da Universidade, legitimado pelos conselhos superiores. A supervisão de tarefas, igualmente obedece às políticas institucionais propostas, como fica claro no próprio Planejamento Estratégico da Universidade. A comunicação a partir da mudança institucional da UNOESC, igualmente, ocorre a partir de resoluções, portarias, e normatizações que caracterizam a mesma como uma instituição burocrática e formal.

## **6.2 RECOMENDAÇÕES**

Neste item, serão elencados alguns pontos como sugestões que poderão ser aceitas:

- apesar dos avanços já conseguidos a universidade deve, para se consolidar, criar e implantar programas de mestrados próprios tendo por base as experiências de mestrados conveniados, como por exemplo, o realizado com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC);

- a Universidade deve prestar atenção às novas modalidades de oferta de cursos com a criação de um setor inter-campi de ensino a distância, e buscar seu credenciamento junto ao MEC;
- a Universidade deve estabelecer políticas de capacitação de recursos mais efetivos que não sejam os das mensalidades dos alunos, como ocorre, pois a consolidação da universidade passa também pela sua consolidação financeira;
- a Universidade, que estruturada a partir da lei número 9.394/96 no que tange a pós-graduação, neste particular, deve fazê-lo incentivando e buscando a criação de linhas de pesquisa voltadas às características da sua região e deste modo promover o desenvolvimento regional, pois as comunidades regionais anseiam por isso;
- a Universidade, na busca de legitimidade social e credenciamento público deve dar continuidade, de modo mais efetivo, ao programa de avaliação institucional (PAIU), a partir de uma diretriz comum a todos os campi;
- que a Universidade atente para a questão do exercício da autonomia dos campi, pois, ao mesmo tempo que ela é extremamente importante no âmbito da criatividade e da gestão, assim como no atendimento às necessidades micro-regionais se não bem conduzida pode tornar-se algo que coloque em risco a unidade.

## REFERÊNCIAS

ADAMATI, Ivo. A Lei 5.540, in: **EDUCS**, Caxias do Sul, 1982.

ALDRICH, Howard E. "Reply to Hilton: Seduced and Abandoned," **Administrative Science Quarterly**, 17, nº. 1 (March), 55-57. 1972b.

ARGYRIS, Chris. **The Applicability of Organizational Sociology**. London: Cambridge University Press. 1972.

BALDRIDGE, Júnior. Victor et al. **Estruturación de políticas y liderazga efetivo en la educación superior**. México, Ed. Moema, 1982.

BETHLEM, Agrícola. **Avaliação ambiental competitiva**. Rio de Janeiro, 1996.

BLAU, Judith R., William McKinley "Ideas, Complexity, and Innovation," **Administrative Science Quarterly**, 24, nº.2 (June), 1979. 200-19.

BRUYNE, Paul de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BURNS, Tom, Stalker, G.M. **The Management of Innovation** ( Londres: Tavistock, 1961).

BURNS, Tom, Stalker, G.M. **The Magement of Innovation**. London: Tavistock Publications. 1961.

CAMARGO, Alzira Freire Carvalhais. **O Projeto de Reestruturação de PUCCANP. A constituição do "Projeto Pedagógico"**. (1981 – 1984) (Dissertação Mestrado), PUCCANP, 1989.

CHAUI, Marilena. **Problemas decorrentes da Pretensão de Ensino e Pesquisa no Nível de Graduação**. Palestra proferida no IV Encontro Nacional de Pró – Reitores de Graduação. Ouro Preto, set. 1988.

CHILD, John, Roger Mansfield. "Technology, Size and Organizational Structure", **Sociology**, 6, nº.3 (September), 1972. 369-93.

CHAMPION, Dean. J. **A Sociologia das Organizações**. Saraiva, SP, 1985.

CUNHA, Luíz Antonio. **A universidade reformada - o golpe de 1.964 e a modernização do ensino superior**. Rio de Janeiro, 1.988, Francisco Alves.

DONALDSON, Lex, Malcolm Warner. "Bureacratic and Electoral Control in Occupational Interest Associations", **Sociology**, 8, nº.1 (January), 1974. 47-59.

FRANCO, Elson. **Utopia e Realidade: A Construção do Projeto Institucional do Ensino Superior**. Brasília, UNIVEASA – UCB, 1998

GIANNOTTI, José. **A universidade em ritmo de Barbarie**. São Paulo Brasiliense, 1.986.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, SP, v. 35 n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995a.

HAGE, Jerald. “Na Axiomatic Theory of Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 10, nº. 3 (December), 1965. 289-320.

HALL, Richard H., Charles R. Tittle. “Bureaucracy and Its Correlates. **American Journal of Sociology**, 72, nº. 3 (November), 1966. 267-72.

HALL, Richard H. **Organizações: Estrutura e processos**. Editora Prentice – Hall do Brasil.Ltda. 3ª Edição, 1.984.

HAWERROTH, Jolmar Luiz. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis – SC. Editora Insular, 1999.

HICKSON, et al J.P. Schwitter. “The Culture Free Context of Organizational Structure: A Tri-National Comparison”. **Sociology**, 8. Nº. 1 (January), 1974. 59-80.

HUSSEY, David. **How to Manage organisational change**. Kogan page limited-London 1.995.

JUCIUS, J.Michael, Schlender, E. Willian. **Introdução à administração**. Editora Atlas S.A S.P 3ª Edição.1.990

KATZ, Daniel, Kahn, Robert L. **The Social Psychological of Organizations**. New York, Wiley, 1966.

KINBERLY, John R. “Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review Critique, and and Proposal”, **Administrative Science Quarterly**, 21 nº. 4 (December), 1976.577-97.

LAWRENCE, Paul R. Lorsch, Jay W. **Organization and Enviroment: Managing Differentiation and Integration** ( Homewod, III:Irwin, 1967). p. 9

MACHADO, Nelson Santos, Silveira, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitária**. Florianópolis, Insular, 1.998.

MENEGATTI, Clarice. **Metodologia e concepção do planejamento: um estudo das Fundações Universitárias do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de Pós-Graduação em Administração/CSE, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.

MILLER, David W., Starr, Martin R. **The Strutur Human Decisions**. Englewood Chifts, NJ, Prentice – hall, 1967.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed. 1999.

OLIVEIRA, Evaldo Macedo de. **Gestão organizacional estratégica**. Outubro de 1.992 (mimeo).

PERROW, Charles. "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", **American Sociological Review**, 32, n° 2 (April), 1967. 194-208.

PFEFFER, Jeffrey. "The Micropolitics of Organizations", in **Environments and Organizations**, eds. Marshall. W. Meyer And Associates. San Francisco: Jossey-Bass. 1978

RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. Esboço de uma teoria geral da administração. 2ª ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 1983.

RODRIGUES, Suzana Bagio. **Processo decisório em universidade, Teoria III**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, julho de 1.984.

ROSSETTO, Santo. Apresentação in Cadernos do CEOM, ano 4, n° 1/2.

SANTA CATARINA - GAPLAN, **Atlas de Santa Catarina**, Florianópolis, 1986.

SANTOS, Silvio Coelho dos. In Cadernos do CEOM, 1989, ano 4, n° 1/2.

SILVA, Adelphino Teixeira de. **Administração e controle**. São Paulo, SP. Atlas, 1.995.

SILVEIRA Júnior, Aldery; Oliveira, Valdir Viegas de. **A mudança organizacional na teoria administrativa** (mimeo)

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: Estudo dos processos decisório nas organizações administrativas. Rio de Janeiro. Ed. Fev. 1.979.

STONER, Jim, Freeman, Eduard R. **Administração**. Prentice – Hall do Brasil Ltda. 5ª Edição. 1995.

THOMPSON, James D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill Book Company. 1967.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. SP: Atlas. 1992.

Universidade do Oeste de Santa Catarina. **Projeto de universidade**. Chapecó – UNOESC, 1.997

Universidade do Oeste de Santa Catarina. Assembléia Geral. **Alteração do estatuto da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. Chapecó – UNOESC, 1.999.

Universidade do Oeste de Santa Catarina. Conselho Universitário - CONSUN. **Regulamento do programa institucional de capacitação docente e técnica da UNOESC - PICDTU**. Chapecó – UNOESC, 1.998.

Universidade do Oeste de Santa Catarina. Conselho Universitário - CONSUN. **Regulamento de seleção do corpo docente da UNOESC**. Chapecó – UNOESC, 1.997.

Universidade do Oeste de Santa Catarina. Reitoria. **UNOESC em dados**. Chapecó – UNOESC, 2000.

Universidade do Oeste de Santa Catarina. Reitoria. **Credenciamento público legitimidade social: planejamento estratégico – 1999/2010**. Chapecó – UNOESC, 2000.

VAN DE VEM, Andrew H., Diane L Ferry. **Measuring and Assessing Organizations**. New York: John Wiley and Sons. 1980

VAN DE VEM, Andrew H, Andre L. Delbecq, Richard Koenig, Jr. "Determinants of Coordination Modes Within Organizations," **American Sociological Review**, 41, n.º. 2 (April), 1976. 322-38.

VEIGA, Juracilda. Kaingangs: revisão bibliográfica crítica sobre organização social. In **Cadernos do CEOM**, ano 6, n.º 8.

WOODWARD, Joan. **Industrial Organization** (Londres: Oxford University Press, 1965).

WOODWARD, Joan. **Management and Technology**. Lond: Her Majesty's Stationery Office, 1958.