UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC – CAMPUS I
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO E TECNOLOGIA APLICADAS À EDUCAÇÃO (GESTEC)

JOSÉ TADEU NERIS MENDES

PROPOSTA ORGANIZACIONAL PARA A ADMINISTRAÇÃO SETORIAL DA UNEB - DO DEPARTAMENTO À UNIDADE ACADÊMICA

Salvador, BA
2018

JOSÉ TADEU NERIS MENDES

PROPOSTA ORGANIZACIONAL PARA A ADMINISTRAÇÃO SETORIAL DA UNEB - DO DEPARTAMENTO À UNIDADE ACADÊMICA

Trabalho de Conclusão Final do Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC) da Universidade Estado da Bahia (UNEB), em formato de Relatório técnico e plano executivo de intervenção, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Educação.
Área de Concentração: Gestão da Educação e Redes Sociais.
Orientadora: Profa. Dra. Lídia Boaventura Pimenta

Salvador, BA
2018

Universidade do Estado da Bahia
Sistema de Biblioteca
Ficha Catalográfica – Produzida pela Biblioteca Edivaldo Machado Boaventura

MENDES, José Tadeu Neris.
PROPOSTA ORGANIZACIONAL PARA A ADMINISTRAÇÃO SETORIAL DA UNEB: DO DEPARTAMENTO À UNIDADE ACADÊMICA / José Tadeu Neris MENDES, MENDES. - Salvador, 2018.
206: 43il.
Orientador: Lídia Boaventura PIMENTA. Coorientador: Sérgio Henrique da Conceição.
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus I. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação - GESTEC, 2018.
1. Estrutura Organizacional. 2. Gestão Universitária. 3. Universidade Multicampi. 4. Adhocracia. I. PIMENTA, Lídia Boaventura II. Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus I.
CDD: 350

FOLHA DE APROVAÇÃO

"PROPOSTA ORGANIZACIONAL PARA A ADMINISTRAÇÃO SETORIAL DA UNEB: DO DEPARTAMENTO À UNIDADE ACADÊMICA"

JOSÉ TADEU NERIS MENDES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *(Stricto Sensu)* Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I – Gestão da Educação e Redes Sociais, em 21 de junho de 2018, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:

Prof.ª Dr.ª Lídia Boaventura Pimenta
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
Doutorado em Educação Física
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Dr. Adelmo Fernando Ribeiro Schindler Júnior
Faculdade Maurício de Nassau (UNINASSAU)
Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano
Universidade Salvador (UNIFACS)

Prof. Dr. Sérgio Henrique da Conceição
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
Doutorado em Educação e Contemporaneidade
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Dedico este trabalho, para:

Minha mãe D. Lili, com todo o meu amor.
João Nery Lopes (avô – *in memoriam*), Aristina Nunes e Isabel Mendes (avós – *in memoriam*)
Elisangela Marques, inspiração cotidiana.
Bento, neto querido.

AGRADECIMENTOS

- Ao Grande Geômetra, pela coragem e benção da vida.
- Aos Mestres Ascensos, fontes perenes de sabedoria.
- À Universidade do Estado da Bahia, pela experiência como técnico-servidor e aluno nas etapas de graduação e mestrado.
- À Professora Lídia Boaventura Pimenta, pelo apoio incondicional nas longas orientações presencial e à distância.
- Aos co-orientadores professores doutores Sérgio Henrique Conceição, Marcius de Almeida Gomes e Adelmo Fernando Ribeiro Schindler Júnior, pelo estímulo e sugestões no percurso.
- A presença permanente dos meus familiares, os irmãos: Teresa, Bosco e Lázaro; e dos filhos: Filipe, Lina, Lana, Lore e Zeca; tios e tias: Pedro Mendes, Olívia Mendes, Florisbela Nunes, Florizete Nunes e Joaquim Fernando Nunes.
- Aos colegas da jornada no mestrado e na vida unebiana: Odílio Santos Silva, Marinalva de Oliveira, Maria de Lourdes Pinto, Guiomar Florence, Professora Joselita Alves de Miranda, Professor Ivan Luiz Novaes, Jacqueline Maria dos Santos, Roberto Gonçalves de Freitas, Lilian Encarnação, Maristela Campos, Eloaci Passos, Auxiliadora Maria Araújo, Silvana Caffé, Larissa Muniz Ferreira e Daniela Santanna.
- Aos amigos Alex Pereira, Aldelice do Carmo, Caio Vinicius Brito e Jaime Simões Gonçalves, pelos ensinamentos.

RESUMO

Este trabalho de caráter exploratório investiga os modelos estratégicos da gestão para a educação superior e possibilidade de um reordenamento da estrutura organizacional de uma universidade *mulcampi* e multiregional, em atenção às peculiaridades locais. A resposta a este questionamento se dá a partir da construção de objetivos geral e secundários. O principal objetivo da pesquisa foi apresentar subsídios para uma proposta de estruturação organizacional de instituição *multicampi* e multirregional com base em vivências e experiências congêneres. E de forma específica oferecer consistência ao trabalho ao identificar as características e configurações históricas da estruturação organizacional da administração universitária brasileira, bem como buscar a compreensão sobre como a estrutura burocrática interfere no processo de tomada de decisão na instituição universitária no Brasil, destacando nesse cenário a importância das configurações organizacionais adotadas, e, por fim tecer análise acerca da implantação do modelo *multicampi* na UNEB, como se deu o processo de definição e de sua estrutura organizacional e os impactos do modelo departamental na administração setorial *multicampi*. Portanto, trata-se de um estudo com abordagem de caráter qualitativo, natureza exploratória e descritiva, procedimentos metodológicos que exigem a pesquisa bibliográfica, documental e por se tratar de um estudo de caso, foi realizada a opção de construir um protocolo de acompanhamento, ancorado no método histórico que dá os contornos ao estudo de caso experimental. A escolha do protocolo se deu com a intenção de maximizar a investigação e validar o estudo de caso e os resultados da pesquisa, assegura que os métodos se mantivessem alinhados com o propósito de proporcionar a reflexão desejada, mantendo a permanente triangulação entre as fontes de dados; entre teóricos e pesquisadores de diferentes perspectivas e os métodos históricos e estudo de caso como núcleo. A investigação se debruçou sobre três variáveis principais: estrutura organizacional, gestão universitária e desenvolvimento organizacional *multicampi* que foram associadas a múltiplas referências para oferecer subsídios às reflexões que possibilitem adequações estruturais à administração setorial da UNEB, tendo por lastro a adhocracia, oferecida como uma configuração que permitirá a atuação de vários especialistas/representantes – professores, gestores, técnicos administrativos e docentes – no processo organizacional da UNEB.

Palavras-chave: estrutura organizacional – gestão universitária – universidade *multicampi* – administração setorial – *adhocracia*.

ABSTRAT

This exploratory work investigates the strategic management models for higher education and the possibility of a reorganization of the organizational structure of a mulcampi and multiregional university, taking into account local peculiarities. The answer to this questioning comes from the construction of general and secondary objectives. The main objective of the research was to present subsidies for a proposal of organizational structure of multicampi and multiregional institution based on experiences and similar experiences. And specifically, to offer consistency to the work by identifying the characteristics and historical configurations of the organizational structure of the Brazilian university administration, as well as to seek the understanding of how the bureaucratic structure interferes in the decision making process in the university institution in Brazil, highlighting in this scenario the importance of the organizational configurations adopted, and, finally, to analyze the implementation of the multicampi model in the UNEB, how the definition process and its organizational structure occurred and the impacts of the departmental model in the multicampi sector administration. Therefore, it is a study with a qualitative approach, exploratory and descriptive nature, methodological procedures that require bibliographical, documentary research and because it is a case study, the option of constructing a follow-up protocol, anchored in the historical method that gives the contours to the experimental case study. The choice of protocol was made with the intention of maximizing the research and validating the case study and the research results, ensuring that the methods were kept in line with the purpose of providing the desired reflection while maintaining the permanent triangulation between the data sources ; between theorists and researchers from different perspectives and historical methods and case study as core. The research focused on three main variables: organizational structure, university management and multicampi organizational development that were associated to multiple references to offer support to the reflections that allow structural adaptations to the UNEB sectoral administration, as a result of the adhocracy, offered as a configuration that will allow the performance of several specialists / representatives - teachers, managers, administrative technicians and teachers - in the organizational process of UNEB.

Key words: organizational structure - university management - multicampi university - sectoral administration - adhocracy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organogramas convencionais de estruturas organizacionais..... 31

Figura 2 – Organograma de estrutura por projeto..... 32

Figura 3 – Organograma de estrutura matricial..... 32

Figura 4 - Estrutura em cinco configurações..... 35

Figura 5 – Pressões básicas sobre a organização..... 36

Figura 6 - Estrutura simples..... 37

Figura 7 - Estrutura burocrática mecanizada..... 38

Figura 8 - Estrutura burocrática profissional..... 39

Figura 9 - Estrutura Divisional..... 40

Figura 10 - Estrutura tipo Adhocracia..... 41

Figura 11 - Estrutura missionária..... 42

Figura 12 - Estrutura política..... 43

Figura 13 – Fluxo da autoridade formal..... 46

Figura 14 – Fluxo da atividade regulamentada..... 47

Figura 15 – Fluxo de comunicação informal..... 48

Figura 16 – Conjunto de constelações de trabalho..... 49

Figura 17 – Fluxo de um processo de decisão ad hoc..... 50

Figura 18 – O complexo fluxo organizacional..... 51

Figura 19 – Cinco forças que impulsionam a organização..... 52

Figura 20 – Configurações da estrutura simples..... 54

Figura 21 – Configurações da estrutura burocracia mecanizada..... 55

Figura 22 – Configurações da estrutura divisional..... 57

Figura 23 – Configurações da estrutura burocracia profissional..... 58

Figura 24 – O pentágono..... 64

Figura 25 – Diagrama: três níveis de tomada de decisão na universidade..... 85

Figura 26 - Estrutura administrativa proposta por Rudolph Atcon..... 101

Figura 27 - Modelos de estrutura administrativa 1968/1996..... 108

Figura 28 - Novos modelos de estrutura administrativa pós LDB 1996..... 110

Figura 29 – Universidades públicas brasileiras - Federais e Estaduais com características *multicampi* e respectivo número de *campi* que abrigam..... 118

Figura 30 – Os cinco tipos de descentralização..... 121

Figura 31 - Modelos da estrutura acadêmica de universidades *multicampi*.... 126

Figura 32 - Ciclo da pesquisa..... 130

Figura 33 – Esquema de etapas para validação do protocolo de estudo de caso..... 138

Figura 34 - A organização universitária pública brasileira a partir da teoria de Mintzberg (2012) 151

Figura 35 – Tipo de descentralização da organização universitária multicampi baiana..... 155

Figura 36 – Fluxo organizacional de decisão na estrutura unebiana..... 173

Figura 37 – Fluxo organizacional das relações de trabalho na estrutura da UNEB..... 175

Figura 38 – O pentágono da UNEB..... 177

Figura 39 – Organograma do departamento da UNEB..... 179

Figura 40 – Fluxo organizacional de decisão na estrutura departamental da UNEB..... 181

Figura 41 – Fluxo organizacional das relações de trabalho na estrutura da UNEB..... 183

Figura 42 – Organograma da Unidade Acadêmica proposta..... 185

Figura 43 – Fluxo Organizacional de Decisão e Relação de Trabalho na Estrutura da Unidade Acadêmica..... 186

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Evolução dos tipos de estrutura organizacional..... 30
Quadro 2 – Demonstrativo das escolas do pensamento estratégico – subdivisão e características..... 33
Quadro 3 – Configurações estruturais da organização..... 37
Quadro 4 – Configuração organizacional e fluxo resultante..... 53
Quadro 5 – Características das configurações da estrutura simples..... 54
Quadro 6 – Características das configurações da burocracia mecanizada..... 56
Quadro 7 – Características das configurações da estrutura divisional..... 57
Quadro 8 – Características das configurações da burocracia profissional..... 59
Quadro 9 – Características das configurações da adhocracia..... 61
Quadro 10 - Evolução histórica dos modelos de Estrutura Organizacional.... 62
Quadro 11 - Demonstrativo das características dos tipos de abordagem dos modelos de departamento..... 68
Quadro 12 – Comportamento político da organização matricial..... 69
Quadro 13 - Concepções de universidades..... 72
Quadro 14 - Paradigma multidimensional de administração da educação: dimensões analíticas e critérios de desempenho..... 79
Quadro 15 – Processo decisório associado à configurações do modelo organizacional..... 84
Quadro 16 - Configurações universitárias..... 85
Quadro 17 – Estratégia estrutura e estilos nas universidades..... 87
Quadro 18 - Modelo Tradicional x Modelo emergente..... 92
Quadro 19 – Principais reformas do ensino brasileiro no século XX..... 107
Quadro 20 - Estruturas organizacionais em universidades..... 152
Quadro 21 - Configurações básicas das universidades *multicampi* baianas (UNEB e UESC)..... 154
Quadro 22 – Linha temporal de constituição da UNEB..... 158
Quadro 23 – Presença da UNEB nos Territórios de Identidade – Cursos oferecidos por Departamento e Área de Conhecimento..... 160
Quadro 24 – Resolução de conflitos, a concepção política no cenário dos departamentos da UNEB..... 165

Quadro 25 – Análise SOWT do modelo departamental da *multicampi* UNEB. 166
Quadro 26 - Demonstrativo das características dos tipos de abordagem dos modelos de departamento da UNEB..... 170
Quadro 27 – Comparativo entre departamentos e unidades acadêmicas na *multicampia* unebiana..... 189

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Universidades Públicas no Brasil por região..... 117
Tabela 2 – Universidades públicas federais e estaduais brasileiras que apresentam características multicampi – por região..... 119
Tabela 3 – Evolução do número de universidades estaduais e do modelo *multicampi* – 1996 a 2016..... 120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEE	Conselho Estadual de Educação
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
IES	Instituição de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOA	Lei Orçamentaria Anual
MEC	Ministério da Educação Brasileiro
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PNEX	Plano Nacional de Educação e Extensão
PPA	Plano Plurianual
PROGRAD	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PUCRJ	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SEC	Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
U.R.S.S	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
UEA	Universidade do Estado do Amazonas
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNEMAT	Universidade do Estado de Mato Grosso
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
USAID	*United States Agency for International Development*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 18

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS..... 23
2.1 A ESTRUTURA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL..... 25
2.1.1 Os modelos organizacionais para fins estratégicos..... 34
2.1.2 Fluxos organizacionais – burocracia e poder..... 44
2.1.3 As configurações organizacionais..... 52
2.1.4 O departamento na organização..... 65
2.2 BREVE HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS..... 70
2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL – EVOLUÇÃO E MODELOS ADOTADOS..... 77
2.4 CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE BRASILEIRA 88
2.5 DA CÁTEDRA AO DEPARTAMENTO..... 95
2.6 O DEPARTAMENTO NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS..... 106
2.7 A UNIVERSIDADE MULTICAMPI..... 113

3 METODOLOGIA DA PESQUISA..... 128
3.1 NATUREZA DA PESQUISA..... 131
3.2 ABORDAGEM..... 132
3.3 MÉTODOS UTILIZADOS..... 133
3.4 PROTOCOLO DA PESQUISA..... 136
3.5 VALIDAÇÃO DO PROTOCOLO..... 138
3.6 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA..... 144

4 A UNEB – UNIDADE DE ESTUDO..... 146
4.1 CARACTERIZANDO A UNIDADE DE ESTUDO..... 146
4.1.1 O modelo organizacional em sua estratégica dimensão multicampi e multirregional..... 150
4.1.2 Configuração Organizacional da UNEB..... 156
4.1.3 Os Fluxos Organizacionais..... 171

4.2 SUBSÍDIOS PARA (RE) ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL – DOS DEPARTAMENTOS ÀS MULTI UNIDADES UNIVERSITÁRIAS DA UNEB 178
4.3 O MODELO DE ESTRUTURA PROPOSTO: UNIDADE ACADÊMICA AO DEPARTAMENTO DA UNEB..... 185
4.4 FLUXOS ALMEJADOS NAS UNIDADES ACADÊMICAS..... 188
4.5 GESTÃO DO MODELO..... 190

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 191

REFERÊNCIAS..... 201

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, vale oferecer com certa linearidade de informações como surgiu a inquietação sobre o tema desta pesquisa. O começo se deu com a busca de entendimentos acerca da *multicampia*: a estrutura organizacional, os fluxos e os processos de gestão no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), que faz parte da experiência do pesquisador na condição de servidor público estadual com atuação na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD) e na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

Ambas integram regimentalmente a estrutura organizacional da UNEB, na condição de órgãos da Administração Superior. De acordo com o Regimento Interno da UNEB, em seu artigo 32, a PROGRAD é órgão "responsável pelo gerenciamento, assessoramento, execução, acompanhamento, controle e avaliação das ações relacionadas com o ensino de graduação e dos cursos sequenciais de oferta regular e especial e nas modalidades presencial e a distância". A PROPLAN, conforme o artigo 44, do mesmo regimento é o setor "responsável pelo planejamento, programação, orçamento, acompanhamento e avaliação dos planos global e setorial da Universidade".

Da atuação na condição de Analista Universitário junto a estes dois órgãos da administração central da UNEB, no primeiro (PROGRAD), as atividades desenvolvidas estavam diretamente relacionadas a processos de apoio aos projetos de implantação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos da oferta regular e especial, na modalidade presencial. Envolvendo ainda a revisão e discussões com os coordenadores de colegiado para o atendimento de caráter técnico nos ajustes ao projeto quanto ao cumprimento de diretrizes pedagógicas e à legalidade prevista, fluxo que precede o envio finalístico para aprovação no Conselho Estadual de Educação (CEE). Também fez parte das atribuições o acompanhamento de comissões, nas denominadas visitas *in loco* aos departamentos com o intuito de avaliar a consistência entre o descrito e o efetivamente executado.

As atividades desenvolvidas na PROPLAN, por seu turno, ofereceu a oportunidade de compreender a UNEB e o modelo multicampi, sob outra perspectiva: a constituição do processo de planejamento da gestão universitária, em sua totalidade, desde a elaboração do Plano Plurianual (PPA), o planejamento

orçamentário, o controle da execução orçamentária, as bases para a descentralização orçamentária dos departamentos, a elaboração do orçamento participativo e a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Destes momentos surgiram discussões e questionamentos acerca da *multicampia* da UNEB, seus departamentos com nomenclatura diversa da área de conhecimento dos cursos que abriga, bem como os complexos processos (administrativos e da gestão acadêmica) entre os *campi*, mesmo quando atuam área afim de conhecimento.

Dos diretores de departamento (cuja responsabilidade inclui aspectos acadêmicos, didático-pedagógicos e administrativos) e dos coordenadores de colegiado de curso (responsáveis pela coordenação didático-pedagógica dos cursos de graduação, sequenciais, dos programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu)*, é comum o questionamento quanto a incompatibilidade entre a área de conhecimento do curso e aquela que denomina o departamento onde estão alocados setorialmente. Esse desalinhamento decorre tanto das políticas adotados para o processo de expansão da UNEB ao longo dos seus 34 anos, bem como pelo modelo com base em departamentos adotado por força de lei, inicialmente para às universidades de campus único, mas que foi incorporado de roldão às que foram constituídas para atuação no modelo multicampi.

Assim, dos estudos iniciais acerca de reconhecer um modelo (ou modelos) estrutural de organização no campo da gestão no campo da educação universitária *multicampi*, brotou a ideia dessa proposta, com a intenção de torná-la útil, e possivelmente contribuir de alguma forma para a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com o ingrediente estratégico da estruturação organizacional mais próxima aos interesses e adequada ao arranjo da *multicampia*.

A perspectiva de uma gestão universitária lastreada em uma estrutura organizacional afeita ao modelo da *multicampia* se dá como objetivo principal de promover o encaixe de conceitos íntimos ao sistema de fluxos e configurações para apresentar uma proposta de estruturação organizacional universitária para o dinâmico modelo *multicampi* adotado pela UNEB.

No entanto surge a questão para ser resolvida: Dentre os modelos estratégicos da gestão para a educação superior, de que forma compor o reordenamento da estrutura organizacional de uma universidade *multicampi* e multiregional, em atenção às peculiaridades locais?

A principal reflexão, extraída desse questionamento está intimamente relacionada à compatibilidade entre o modelo *multicampi* da UNEB e a multiregionalidade. Isto porque a condição *multicampi*, que se discute comumente é daquela universidade na qual os campi se situam com relativamente proximidade, em regiões que apresentam um lastro de homogeneidade: cultural, econômica, social, étnico, etc. A UNEB atua em 24 municípios inseridos em territórios com características heterogênas: do recôncavo, ao sertão, do litoral ao semiárido. Da civilização da cana à civilização do garimpo, do gado, do ecoturismo, do agronegócio, permeadas por culturas de multifacetados grupos étnicos, múltiplas identidades.

E, para conseguir atender a formulação da proposta foi estabelecido um objetivo principal: apresentar subsídios para uma proposta de estruturação organizacional de instituição *multicampi* e multirregional com base em vivências e experiências congêneres.

Outros objetivos específicos, vinculados à estratégia metodológica, foram traçados no percurso: identificar na literatura disponível sobre o campo da gestão universitária brasileira, como se configurou histórica e estrategicamente a estruturação organizacional, modelos adotados e fluxos constituídos; analisar a construção do modelo *multicampi* na UNEB e o seu processo de definição estratégica no campo gestão acadêmica; propor reestruturação organizacional, sob a perspectiva estratégica de ampliar a ação no campo da gestão em sua dimensão acadêmica da *multicampi* UNEB; apresentar um novo ordenamento organizacional para a gestão acadêmica da UNEB através de unidades acadêmicas organicamente compostas a partir das áreas de conhecimento que abriga, em substituição ao modelo de departamentos.

Todos estes aspectos por vezes causam conflitos na escolha da metodologia no âmbito das ciências humanas, especialmente nos trabalhos nos quais o autor está diretamente envolvido com o ambiente, ou o fenômeno estudado e necessita buscar um ponto equidistante do empirismo racional/burocrático de sua vivência, para se posicionar e embasar as suas percepções com o máximo de isenção.

O “ponto de equilíbrio” para obter uma distância “respeitável” no processo de observação e investigação para a proposta, se tornou possível à medida que foi surgindo, através da bibliografia disponível o desvelar de informações pontuais, como os trabalhos de: HARDY; FACHIN (1996); MINTZBERG; QUINN (2001);

MINTZBERG, et al. (2012); MINTZBERG, et al., (2000); MINTZBERG, (2008). PORTER (1996); FÁVERO, (1977; 1991); SANDER (2007); DRUCKER (1987); HALL (2004); MORGAN (2002) – que subsidiam nas informações acerca da estrutura organizacional.

Para tratar da gestão universitária e universidade *multicampi*, buscou-se o apoio teórico de FIALHO, (2000, 2012; 2016); HARDY; FACHIN (1996); SANDER, (2007); MINTZBERG, H. et al. (2012); BOAVENTURA (1995, 2007); PIMENTA (2007); BRESSER-PEREIRA (1999, 2000, 2001), FÁVERO, (1977; 1991).

E, para dar conta da proposta, sob a perspectiva de desenvolvimento e mudança organizacional, foram significativas as ideias contidas em HARDY; FACHIN (1996); MINTZBERG, H. et al. (2012); PIMENTA (2007); FÁVERO (1977; 1991); HALL (2004); BOAVENTURA (2007).

As análises, observações e interpretações obtidas estão expostas em quatro capítulos. Neste primeiro capítulo foram apresentadas as motivações da pesquisa e os principais autores que deram o lastro investigativo. No segundo capítulo são apresentados os fundamentos teóricos da pesquisa, trazendo à tona aspectos relacionados à estruturação como estratégia organizacional, os modelos, fluxos e configurações organizacionais, a questão o poder e seu estreito vínculo com a burocracia, o surgimento do departamento nas organizações, como resultado direto da formação do controle e hierarquização.

Ainda trata da gestão universitária, com enfoque especial nos aspectos históricos, bem como revela os modelos organizacionais adotados e experimentados por universidades brasileiras, a configuração de poder desencadeada a partir da estrutura desenvolvida, destacando as reformas que levaram ao fim das cátedras e solidificaram a existência do departamento.

O terceiro capítulo trata da questão metodológica e o percurso escolhido, levando em consideração a necessidade de manter o pesquisador a uma distância segura, como foi dito acima, para minimizar os impactos de sua atuação empírica no ambiente estudado.

Assim, foram escolhidas duas ferramentas metodológicas possíveis. A primeira foi a adoção do método histórico, como protocolo regulatório, para auxiliar no estudo exploratório específico sobre a estrutura organizacional das universidades brasileiras e posteriormente da UNEB, momento de aprofundamento teórico e

remoção dos obstáculos imediatos, de ideias pessoais preconcebidas pela vivência na condição de servidor, o ajuste necessário para o momento pesquisador.

A outra ferramenta, o estudo de caso, que permite a investigação de um fenômeno em tempo real, com o recurso de múltiplas fontes, permitindo assim testar as teorias existentes e validar as hipóteses acerca do objeto estudado. Com base nessa perspectiva, a pesquisa recorreu ainda à técnica para a obtenção de dados e informações em fontes bibliográfica e documental.

No quarto capítulo, estão presentes as observações sobre a configuração organizacional da UNEB, a caracterização do objeto de estudo, o modelo organizacional existente, adotado como base para a estrutura *multicampi* lastreada pela burocracia, identificação dos fluxos organizacionais promovidos, que possibilita o sucesso do desenvolvimento e mudança organizacional.

Este capítulo contém ainda a proposta do modelo, trazendo a configuração desejada, os fluxos pretendidos a gestão universitária possível e como poderá ser realizada a gestão do novo modelo organizacional.

Assim, o estudo de caráter exploratório que apresenta esta proposta de intervenção na estrutura organizacional da UNEB, se norteou: (a) pela estruturação como estratégia organizacional, destacando os modelos organizacionais e a possibilidade estratégica em seus fluxos e configurações; (b) pelo estudo e definição da gestão estratégica universitária no Brasil, trazendo à tona aspectos históricos relacionados aos seus arranjos organizacionais, os modelos adotados e suas práticas funcionais, obedecendo uma certa linearidade, com destaque à evolução do modelo de cátedras ao departamental; (c) pela configuração da estrutura organizacional em sua gestão *multicampi* da UNEB e sua abrangência multirregional, sua estratégica configuração com seus fluxos organizacionais; (d) pela sugestão de proposta de mudança organizacional, tendo como via a reestruturação dos departamentos dando lugar às multi unidades acadêmicas, contemplando a configuração estrutural desejada, os fluxos pretendidos e um modelo de gestão estratégico para a estrutura existente.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo contempla parte da pesquisa destinada à apresentação de pressupostos teórico-metodológicos que possibilitarão subsídios à reflexão da estrutura organizacional da administração setorial de uma universidade pública estadual *multicampi* no Estado da Bahia, a UNEB. Consiste em explorar o processo de organização histórica e estratégica da estruturação organizacional da administração universitária brasileira, bem como trazer à tona as configurações organizacionais adotadas por universidades públicas brasileiras.

Vale mencionar, agora no início que este é um trabalho voltado para o campo da educação, não um trabalho sobre a educação em sua essência ôntica, pois perpassa essa perspectiva e se estabelece ontologicamente ao buscar especificidades relacionadas a aspecto específico no processo de construção do fenômeno educacional: gestão universitária. Em um leque conceitual amplo, no qual a gestão é compreendida, inicialmente de forma comum a todos (sentido ôntico), mais que em um recorte ontológico (singularidade) se aterá à estrutura organizacional da instituição universitária pública.

E, ainda neste caso, vale mencionar que serão abordados aspectos relacionados às descontinuidades organizacionais no contexto da educação superior, pois envolve a perspectiva de mudança organizacional.

Especialmente porque o campo da educação possui múltiplos conhecimentos e se apropria dos saberes de várias ciências para constuir sua base de análise e interpretação. E, a partir dessa muliplicidade de ciências, vale seguir as orientações de Chauí (2000), no sentido de construir novos saberes e também tecer suas considerações específicas por meio da área de conhecimento que sustenta as informações obtidas.

Portanto, esta etapa do trabalho se propõe a analisar as mudanças da estrutura organizacional, contextualizadas no campo da educação superior, de forma específica em uma universidade *multicampi* e multirregional.

E, por se tratar de uma pesquisa que tem por principal objetivo elaborar proposta de reestruturação organizacional para a administração setorial da UNEB, em substituição aos departamentos, apresentar sob a perspectiva estratégica no campo da gestão o modelo de unidades acadêmicas universitárias.

Como se trata de subsídios propositivos, pautado em um processo de análise para um novo um modelo de proposta organizacional, a componente “reflexão” requer um olhar par trás. Assim, foram definidos dois objetivos específicos, com viés histórico, que serão atendidos neste capítulo: (a) compreender a estrutura e configuração de organizações; (b) estudar a gestão universitária brasileira, como se configurou histórica e estrategicamente a estruturação organizacional, modelos adotados e fluxos constituídos;

Para atingi-los foi necessário um recorte, embasado no caráter histórico de olhar para trás, em suas multi abrangências e foi seccionado em três tópicos. O primeiro trata da estruturação como estratégia organizacional, dando início a análises referentes aos modelos organizacionais e seus fins estratégicos, os fluxos desencadeados no interior das organizações, as configurações organizacionais que daí emerge.

Ainda aborda a burocracia em suas variáveis (mecanicista e profissional) como forma de poder definidor da estrutura organizacional e a racionalidade que implementa formas de controle hierárquico e subdivisões, como o departamento, instância onde as decisões são implementadas, fluxos que se sucedem e as configurações que emergem, trazendo à lume aspectos que desvelam a face organizacional.

A análise das estruturas proporciona a oportunidade de identificar a abordagem política, isto é, a articulação com o exercício do poder dos atores individuais e colectivos. E, neste primeiro momento, quando ocorre o encontro das ideias de Chauí (2003), Drucker (1987; 2006), Mintzberg (2000, 2001, 2008, 2012), Morgan (1996), foi feita também a opção de tratar a gestão universitária sob a perspectiva da organização, visto que o que está em análise não é a missão social em si, mas – enquanto “metáfora” em sua largueza de possibilidades interpretativas –, sua forma sistêmica prenhe de complexidade, conflitos e paradoxos projeta a instituição no cenário onde atua, “[...] um estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas [...]” (Hall, 2004, p. 37), desenvolvendo fluxos e configurações para o fim último de suas atividades e lhes faculta uma identidade institucional.

Assim, após essas definições, o trabalho recorre a alguns autores para tratar da organização enquanto fenômeno que estabelece fluxos e configurações. E, dentre as teorias observadas a que mais se aproxima desta pesquisa são as teorias de Mintzberg (1995; 2012), pois este autor se debruçou na tarefa de traçar modelos

de compreensão das estratégias desenvolvidas, da assimilação das partes com o todo, dos mecanismos de coordenação que possibilitam identificar como se dá a assimilação para a constituição de fluxos e do desenvolvimento da gestão estratégica.

O segundo tópico aborda a gestão universitária, no qual se pretende, por meio da visita a autores, como Boaventura (1995), Sander (1995), Hardy e Fachin (1996), Barroso (2005), Fialho (2000), Hall (2004), Pimenta (2007), traçar um breve histórico da gestão das organizações universitárias, os modelos organizacionais adotados no Brasil e as configurações estruturais advindas, bem como a evolução da cátedra ao departamento, tratando também da gestão do conhecimento no ambiente da gestão universitária.

2.1 A ESTRUTURA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Ainda seguindo a base de análise histórica, acerca da estruturação das organizações, este tópico explanará acerca dos modelos organizacionais, os fluxos e as configurações advindas da estrutura da universidade, a forma de poder e hierarquias possíveis até o surgimento da departamentalização.

De início é importante esclarecer que os principais conceitos deste tópico, associados à gestão universitária, intimamente relacionados com estrutura e organização, foram tratados à luz de teorias administrativas, sem a intenção de ferir pressupostos da gestão acadêmica. Para compreender a estrutura, no contexto da organização universitária, buscou-se o amparo conceitual em Faria (1989, p. 168) que a define como “o conjunto integrado de elementos e suportes que formam o arcabouço sobre o qual repousam as demais partes de uma composição”.

Como este é um trabalho multirreferencial (a exemplo de outros que se propõem ao estudo de caso), também possui multiabrangências pois envolve *multicampia* e multirregionalidade universitárias, sob a perspectiva da estruturação organizacional, deve ser evidenciada também a dissociação entre instituição e organização, termos que num primeiro momento parecem se confundir, pois a discussão acerca das organizações se torna mais complexa quando comparadas às instituições. E, para esclarecer as dúvidas conceituais, Chauí (2003), destaca que embora aparentemente semelhantes a instituição e a organização diferem entre si.

Enquanto a organização é definida como prática social “determinada por sua instrumentalidade”, para atingir um determinado objetivo, a instituição por outro implica uma prática social legitimada e reconhecida publicamente, como autônoma frente a outras instituições sociais, por reconhecer “por que e para que existe” (CHAUÍ, 2003).

> Assim, a organização está intimamente relacionada à operacionalização estratégica lastreada “pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. Por ser uma administração, é regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito” (CHAUÍ, 2003, p. 6)

Enquanto a organização representa a união de pessoas, ideias, ideologias, e recursos para atingir objetivos. A estrutura organizacional “molda a atuação das pessoas”, ou seja, representa a maneira como se dá o ordenamento dos profissionais para o desempenho racional das suas atividades, de maneira controlada “continuamente produzido e recriado na interação [...] as estruturas são formadas e formam” (HALL, 2004, p. 47).

Ao integrar estes conceitos, Faria (1989, p. 168), esclarece que a estrutura organizacional constitui a forma de “alternar e integrar os fatores aos desígnios da instituição de maneira que a sua base permita o desenvolvimento das atividades que possibilitarão alcançar os seus propósitos”.

O outro componente do tópico, estratégia, também possui uma quantidade significativa de conceitos, e de acordo com alguns teóricos como Drucker (1987), Porter (1986), Mintzberg (2000), consiste em tomadas de decisões para a busca deliberada dos objetivos previamente definidos.

Assim, a busca e a conquista através das estratégias dependem sobremaneira da forma como as organizações estão hierarquizadas no interior de suas estruturas e nos modelos decisórios construídos.

Portanto é através da tríade: estrutura organizacional, a gestão do processo decisório e o planejamento estratégico que se forma o amálgama da organização “e determina a intensidade e qualidade das ações estratégicas e de planejamento” (MIRANDA, 2004, p. 35).

Sintetizando estas primeiras observações, vale destacar o pensamento de Oliveira (2000), que pela ótica da administração científica o modelo de estruturação requer hierarquia, a saber: Diretoria – Departamento – Divisão – Seção – Setor.

Tem-se dessa maneira a forma, a definição de estruturas de poder, os níveis hierárquicos e como se dá o processo de tomada de decisão estratégica no ambiente das organizações públicas e privadas, formalmente constituídas.

Para simplificar o entendimento de atuação das organizações, Mintzberg (2012) desenvolveu um modelo que orienta a compreensão do desenvolvimento de estratégias mais adequadas para as diferentes formas de organizações, a partir das configurações organizacionais, ou seja, do envolvimento e da assimilação de suas partes básicas dos mecanismos de coordenação, parâmetros de design e fatores situacionais existentes.

A constituição de um empreendimento ou entidade, independente da sua natureza exige análises complexas, que considerem inúmeras variáveis de diversificados ramos.

E, nesse processo um dos primeiros passos é definir sua estrutura administrativa, com a finalidade de promover identidade e ferramentas que auxiliem nos processos de adequação, entre os esforços dispendidos e os objetivos pretendidos, para o sucesso do investimento institucional e iniciativa organizacional.

Se o surgimento de uma organização formal requer análises complexas, o conceito de organização também possui abordagens diferenciadas entre os autores e as suas definições tentam, de certa forma atribuir-lhe um carácter sistêmico, onde as partes que a compõem são elemento chave no funcionamento das mesmas.

> A estrutura organizacional é instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (OLIVEIRA, 2006, p. 19).

Das percepções de Oliveira (2006) é possível considerar que a estrutura organizacional, representa em última instância um sistema formal de tarefas e relacionamentos, internos e externos, marcados por hierarquias de controle e coordenação de ações, no uso de recursos para atingir os objetivos organizacionais.

Para Blau (1974, *apud* Hall, 2004, p.47), “a distribuição, em várias linhas, de pessoas em posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas”, formam as estruturas. Por sua vez Sewell (1992, *apud* Hall, 2004, p. 47) complementa que “as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação das pessoas que constitui (e reproduz) a estrutura”.

Em plano interno, a estrutura da organização define a mobilidade, os níveis hierárquicos, os setores e departamentos (células) da organização e suas interfaces (organograma), bem como interfere na flexibilidade relativa às mudanças, na criatividade e na capacidade de inovação. Portanto deve influenciar e ser influenciada pela formação da cultura e o consequente clima organizacional (HALL, 2004).

Vale salientar que a estrutura organizacional, segundo Robbins (2002) se apresenta em dois tipos: formal e informal. A primeira abrange problemas de estruturas, normas, métodos e processos de trabalho, como concebidos pelos criadores da organização. No entanto, quase sempre o quadro real do comportamento e de reações apresentada pelos membros de uma organização se afasta, ligeira ou amplamente, do plano formal, seja por sua incompletude por não conseguir alcançar o padrão de comportamento, ou os padrões de comportamento estar em contradição com o plano.

Estas duas situações estimulam o fortalecimento das organizações informais, compreendidas como o relacionamento não previsto entre as partes que formam a organização e, portanto estão fora do organograma, possuindo um forte componente de instabilidade e comunicação basicamente horizontal, podendo comprometer a autoridade e responsabilidade da estrutura formal (ROBBINS, 2002)

Desta forma, Robbins (2002), questiona se tendo por base que a estrutura formal prescreve a funcionalidade e o comportamento humano nas organizações, cabe questionar se as organizações devem se adaptar a estrutura ou o contrário, isto é se a estrutura deve ser desenvolvida com o intuito de atender os objetivos da organização?

Ao tratar deste questionamento, Mintzberg (2000) defende a ideia de que existem diversas formas de estruturar as organizações, é possível responder a este questionamento de maneira mais clara, a partir de um cenário ideal, a estrutura deve estar adequada para atender às necessidades e objetivos da organização. No entanto, existem os casos raros de empreendimentos, como aquelas de gestão familiar, que se adequam à estrutura e não ao contrário. Nestes casos a formalidade e a informalidade interagem sem se dar conta de onde tem inicio e termina as responsabilidades e as linhas de hierarquia.

Entretanto, por outro lado, Drucker (1998), destaca que, à medida que os ambientes organizacionais se tornam mais complexos, os modelos de gestão

evoluem e as estruturas formais da organização acompanham a evolução na busca de maior eficiência do desempenho, para sobreviver em ambientes turbulentos, profissionalizando seu pessoal e promovendo a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Partindo desses pontos, é possível perceber que a estrutura organizacional se tornou múltipla em seu processo de evolução, desde o modelo linear para os arranjos mais complexos. O quadro a seguir apresenta o detalhamento desta evolução.

Quadro 1 – Evolução dos tipos de estrutura organizacional

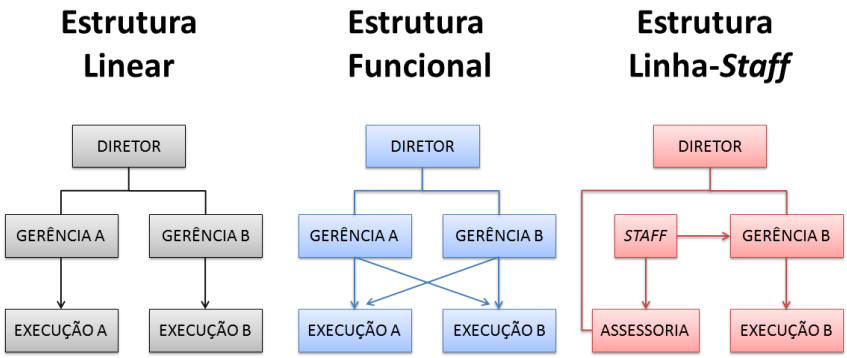
MODELOS	TIPOLOGIA DA ESTRUTURA	CARACTERÍSTICA ESTRUTURAL
ANTIGOS	LINEAR	Originária dos antigos exércitos, em formato piramidal, com os princípios da unidade de comando, pois possui linhas diretas e únicas de responsabilidade entre superior e subordinados; por via hierárquica, do escalão mais alto para o escalão mais baixo. Algumas características: autoridade linear ou única; linhas formais de comunicação; centralização das decisões.
	FUNCIONAL	Desenvolve o princípio da especialização decompondo as funções: separa, distingue e especializa para torná-las mais fáceis. Nesse modelo cada subordinado reporta-se a diversos superiores simultaneamente, por suas especialidades, que por sua vez não interfere nas especialidades dos demais. A base de organização não é a hierarquia, mas a especialidade que promove as decisões. Principais características: autoridade funcional ou dividida; linhas diretas de comunicação; descentralização das decisões; ênfase na especialização.
	LINHA-*STAFF*	Resulta da combinação da organização linear e funcional, com predominância da estrutura linear, diferencia-se dela pela presença de órgãos de apoio junto aos gerentes de linha (*staff*), cujas atividades estão diretamente ligadas aos objetivos básicos da organização, enquanto as atividades de staff estão ligadas indiretamente. Os órgãos que executam as atividades-fins da organização são considerados de linha (decidem e executam atividades principais) e o restante das atividades é considerado staff (planejamento, consultoria e controle), com autoridade de recomendação funcional. Principais características: (a) Autoridade de linha: linear; absoluta, total; cadeia escalar, relação hierárquica entre chefe e subordinado; (b) Autoridade de staff: funcional; relativa, parcial; especialização, relação de consultoria, de assessoria.
	DIVISIONAL	É constituído por divisões autossuficientes que produzem um produto ou serviço específico para determinada região geográfica ou tipo de cliente.
MAIS RECENTES	PROJETOS OU PRODUTOS	Tem por base o projeto desenvolvido segundo especificações de clientes, que podem vir a ser, até, a própria organização. Enquanto a estrutura funcional enfatiza a especialização, ou os projetos enfatizam o negócio, mas não a especialização por funções.
	MATRICIAL	Combina as estruturas funcional e por projetos. A matriz apresenta duas dimensões: i) **gerentes funcionais** e ii) **gerentes de produtos ou projetos**. Tem como principal proposta satisfazer as **necessidades organizacionais de especialização e de coordenação**. Dessa forma, a coordenação lateral é melhorada, enquanto a cadeia de comando e a coordenação vertical é enfraquecida e tende a extinção, pois cada departamento passa a possuir dupla subordinação. Principais características: interdependência entre os departamentos; lida com um ambiente complexo.
	COMISSÃO OU COLEGIADO	Tem como principal característica a pluralidade de membros dividindo responsabilidades, cabendo ao chefe-executivo, a responsabilidade pelo que foi decidido.
	DIVISIONAL	Ocorre quando a organização está organizada através de um conjunto de várias divisões de produção, ou seja, quando, devido a algumas atividades vinculadas a um objetivo comum, estão agrupadas em um mesmo setor.
	BASE EM FUNÇÃO	Agrupa em um órgão específico, as atividades análogas e interdependentes e constitui uma unidade setorial da instituição.

Fonte: Elaborado a partir de: Vasconcellos (2000)

A maneira mais utilizada para visualizar a estrutura de uma organização é por meio de organogramas, conceituado por Faria (1989, p. 66), como o “gráfico que representa a estrutura de uma organização, configurando seus diversos órgãos com suas posições e respectivas interdependência, via hierárquica, linhas de autoridade, vinculação e subordinação”.

O desenho dos organogramas, a seguir, permite visualizar com mais nitidez o posicionamento das pessoas nas estruturas para o cumprimento de suas funções nestes respectivos modelos de estruturais.

Figura 1 – Organogramas convencionais de estruturas organizacionais

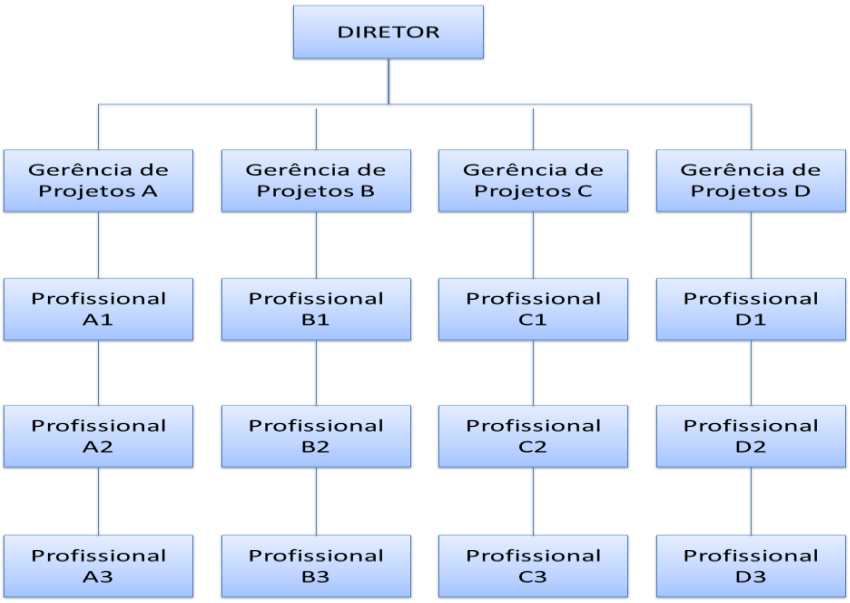


Fonte: Prates (2017)

Estes três primeiros, apresentados na figura 1 acima, são as formas mais comuns de representar a hierarquia organizacional, exibindo de cima para baixo as principais posições seguindo um ordenamento da considerado do superior ao inferior.

Na figura 2, tem-se o organograma referente à estrutura departamental por projetos, isto é, o critério que utilizam é o da separação dos grupos por diferentes projetos. Assim, significativamente diferente do anterior.

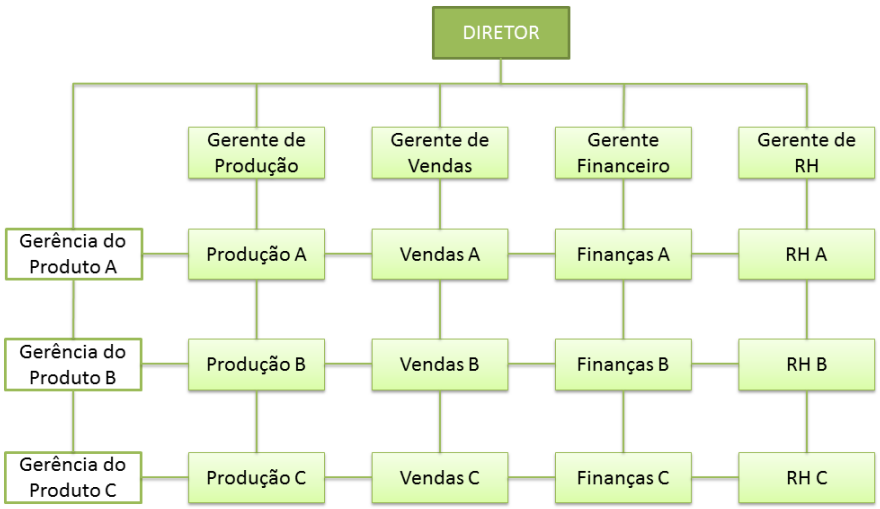
Figura 2 – Organograma de estrutura por projeto



Fonte: Prates (2017)

Enquanto na figura acima, é possível identificar a divisão das gerência e sim o projeto que cada uma desenvolve e não as funções executadas, na figura 3 do organograma matricial a seguir apresenta uma mescla de projetos e gerências.

Figura 3 – Organograma de estrutura matricial



Fonte: Prates (2017)

Pelas figuras anteriores e os modelos de organogramas expostos é possível perceber como as estruturas organizacionais se constituem em instrumento estratégico basilar para o ordenamento das atividades das organizações, definindo funções, identificando métodos para a tomada de decisão e criando uma cultura, que sedimente ao longo do tempo a imagem institucional da organização num determinado cenário (VASCONCELLOS, 2000).

A importância do componente estratégico tem sido de significativa importância para pensar e projetar as organizações para o futuro. Um dos mais proeminentes estudiosos do assunto (que também será retomado no tópico sobre a gestão universitária), Mintzberg et al (2000) cujos trabalhos tem uma dedicação especial ao tema, identificou 10 escolas de posicionamento estratégico utilizados em organizações europeias e americanas, resumidamente descritos no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Demonstrativo das escolas do pensamento estratégico – subdivisão e características

ESCOLA	SUBDIVISÃO	CARACTERÍSTICAS
PRESCRIVISTAS	Escola do Design	Busca adequar as capacidades internas da organização com as possibilidades externas, posicionando a organização em seu ambiente.
	Escola do Planejamento	É uma maneira de formalizar a organização, ajudar na formulação das estratégias e em sua implementação e controle.
	Escola do Posicionamento	Diz que antes do planejamento estratégico, deve ocorrer uma análise da organização e de seu ambiente externo.
DESCRITIVAS	Escola Empreendedora	Vê a criação da estratégia como um processo visionário, dependendo da intuição do líder
	Escola Cognitiva	Formação da estratégia é um processo mental, os indivíduos recebem as informações vindas do exterior e criam uma estratégia na mente.
	Escola do Aprendizado	Acredita que o processo de criar e executar as estratégias caracteriza um processo estruturado no conhecimento, um processo de aprendizagem.
	Escola do Poder	A formação da estratégia é um processo de negociação, sofrendo influência do poder e da política, dividido em micropoder e macropoder.
	Escola Cultural	As estratégias são fruto de um processo coletivo de interação social e nas interpretações dos membros da organização.
	Escola Ambiental	Acredita-se que a formação de estratégia é um processo reativo, a organização reage ao ambiente, criando a estratégia a partir do que o ambiente apresenta.
CONFIGURATIVA	Escola da Configuração	É composta somente pela configuração, que acredita que a estratégia é formada através de um processo de transformação, principalmente das inovações e das mudanças estruturais. As organizações são vistas como um conjunto de comportamentos e características, para mudar sua estratégia é preciso mudar seus comportamentos e características, ou seja, sua configuração.

Fonte: Construído a partir Mintzberg, et al (2000).

As dez escolas de pensamento estratégico, subdivididas em três grupos, tratam do processo estratégico como um todo, caracterizando, no entanto a heterogeneidade, pois cada uma das escolas possui maneiras diferentes de formar estratégias organizacionais com o intuito fundamental de buscar a sobrevivência e obter sucesso.

Mintzberg (2000, p. 19), reforça que não há uma única estratégia, ou estratégia pura. As dez escolas servem para orientar os “gestores cegos”, e a “formulação de estratégia é o nosso elefante”. Estratégias permitem criar modelos de ação, a fim de facilitar a compreensão dos ambientes e projetar seu comportamento em cenários futuros.

2.1.1 Os modelos organizacionais para fins estratégicos

Este item auxilia na compreensão histórica da estruturação, dos padrões configuracionais adotados, bem como os seus fluxos organizacionais. Permite ainda, avançar na proposta do trabalho em apresentar subsídios à reflexão dos modelos adotados na gestão universitária e de forma mais específica na administração setorial de uma universidade *multicampi* no Estado da Bahia.

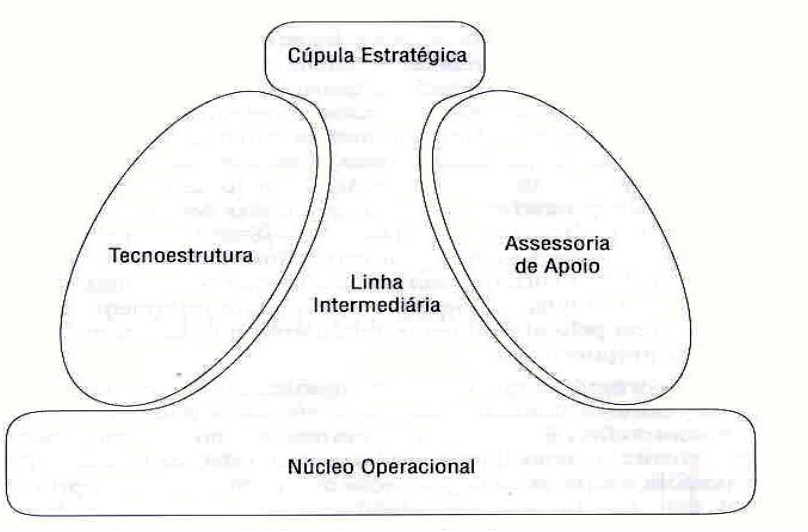
Cabe ressaltar que o termo modelo, neste trabalho, apesar de se referir à busca do controle das organizações, não está associado às ciências exatas, mas ao âmbito das ciências sociais, especificamente ao campo da administração que se dedica aos estudos “[...] sobre as formas de estruturação das organizações públicas e privadas, bem como aos estilos de gestão adotados por tais organizações” (NOVAES, 2014 p. 33).

Diante destas ponderações é possível questionar que a divisão interna das organizações, não pode ser observada como um fenômeno isolado, por isso exige cautela em sua análise não sendo recomendado que estejam pautadas apenas em princípios globais de suas relações internas e externas, incrementando ordenamento em suas ações, possibilitando efetiva integração entre os setores, com rigoroso controle no atendimento estratégico de sua missão, assegurando o sucesso (DRUCKER, 1998; MINTZBERG, 2008, 2012).

Um dos teóricos que se dedicou ao estudo sobre os modelos estratégicos da estrutura das organizações foi Mintzberg (1995), e concluiu pela existência de cinco

configurações organizacionais, com funções específicas e interdependentes entre si, no interior do sistema com interações múltiplas: o vértice estratégico (cúpula estratégica), a linha hierárquica (linha intermediária), o centro operacional (núcleo operacional), a tecnoestrutura e o pessoal de apoio (assessoria de apoio), de acordo com a figura 4 a seguir.

Figura 4 - Estrutura em cinco configurações



Fonte: Mintzberg et al (2006, p. 186)

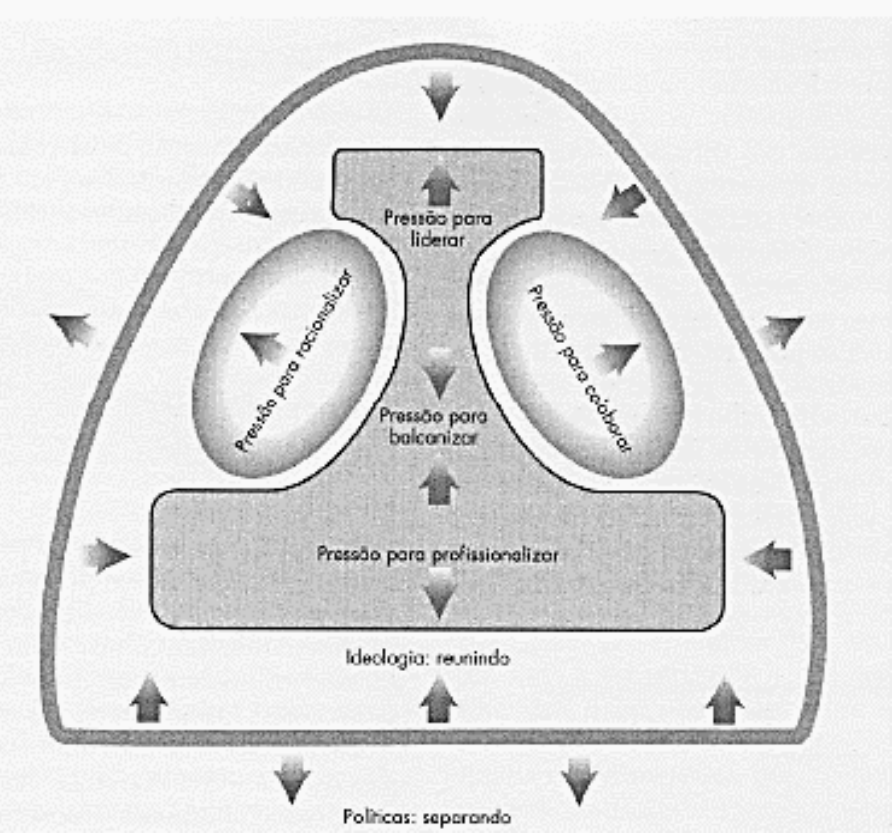
Na formação das estruturas organizacionais, de acordo com Mintzberg (2000) existem configurações que desempenham papel específico em cada modelo estrutural. Mas em linhas gerais, segundo este teórico, cada um dos vértices possui funções, a saber: (a) a cúpula estratégica tem como atribuição assegurar que a organização cumpra sua missão eficazmente atendendo às necessidades dos que a controlam; (b) a linha hierárquica, ou intermediária, estabelece as conexões entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional através de gerentes e outros agentes intermediários que possuem autoridade formal; (c) o núcleo operacional é formado pelos operadores dos processos produtivos e de prestação de serviços; (d) a tecnoestrutura é formada pelos analistas de controle que dão forma e padronização às atividades da organização; por fim, (e) a assessoria de apoio, ou pessoal de apoio, subsidiam a organização fora do fluxo de trabalho operacional, diretamente envolvidos na gestão.

Em suas teorias acerca de organizações que procuram a eficácia, Mintzberg (2008) ressalta que pode existir o recurso de criar configurações para transições

estruturais, o que denominou de hipótese da criação, isto é, no processo de procura da consistência entre parâmetros de *design* e fatores situacionais há a possibilidade de surgir novos tipos estruturais.

A criação de novas configurações, pela exposição de Mintzberg (2006), está intimamente associada às pressões exercidas na organização por cada uma das partes que a compõe, conforme dispõe a figura 5:

Figura 5 – Pressões básicas sobre a organização



Fonte: Mintzberg et al (2006, p. 195)

Desta percepção Mintzberg et al (2006, p. 194) conclui que as organizações "não estão prontas para projetar-se com uma determinada configuração" o agrupamento de fatores situacionais e os parâmetros de design norteiam a estrutura das organizações eficazes.

E, tomando por base essa percepção, identificou a formação de seis estruturas organizacionais possíveis: (a) simples, (b) burocracia mecanizada, (c) burocracia profissional, (d) forma divisionalizada, (e) *adhocracia* e (f) missionária. Os autores ressaltam a possibilidade de uma sétima, (a política) "quando não há

pressão ou uma parte dominante". Estas configurações estruturais serão recorrentes ao longo deste trabalho.

E, de forma mais didática recorreu-se à elaboração da tabela a seguir, na tentativa de elucidá-las.

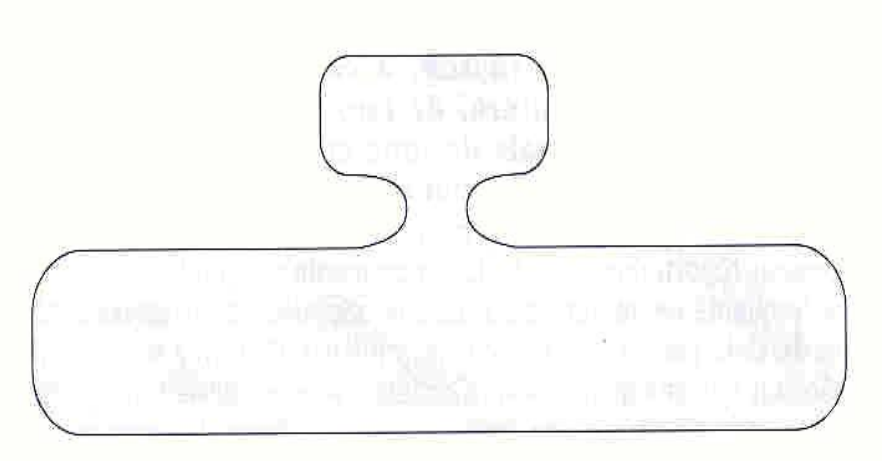
Quadro 3 – Configurações estruturais da organização

CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL	MECANISMO DE COORDENAÇÃO PRINCIPAL	PARTE PRINCIPAL DA ORGANIZAÇÃO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	ESTRUTURA
Organização empreendedora	Supervisão direta	Ápice estratégico	Centralização vertical e horizontal	Simples
Organização máquina	Padronização de processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada	Burocrática mecanizada
Organização profissional	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Descentralização horizontal	Burocrática profissional
Organização diversificada	Padronização de resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada	Divisional
Organização inovadora	Ajuste mútuo	Equipe de apoio	Descentralização selecionada	Adhocracia
Organização missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização	Ideológica
Organização política	Nenhum	Nenhuma	Vários	Inexistente ou desconexa

Fonte: Elaborada a partir de Mintzberg et al (2012).

Assim, a partir da tabela acima, foi elaborado um resumo, com ênfase nas teorias de Mintzberg et al (2012), dando sequência à exposição do processo de identificação das configurações estruturais de organizações formais.

Figura 6 - Estrutura simples

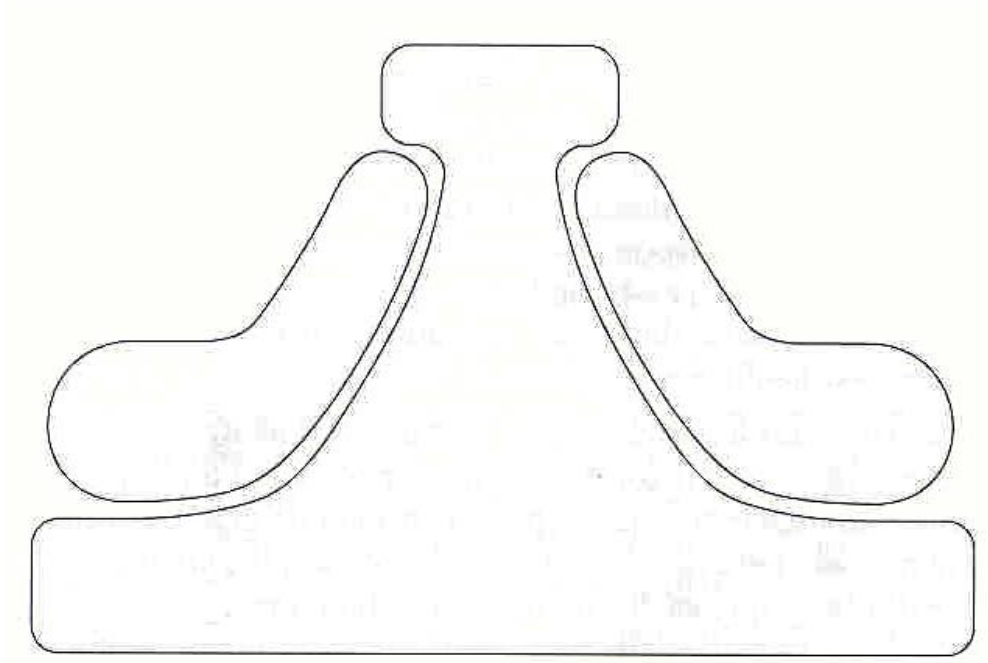


Fonte: Mintzberg et al (2012, p. 195)

A figura 6 apresenta a estrutura simples, marcada por uma significativa amplitude de controle na cúpula estratégica (sua parte chave), supervisão direta pela insignificante linha intermediária nas unidades de assessoria e um sistema técnico carente de inovação.

Situação diferente é a burocrática mecanizada, cujos vértices apontam uma maior elaboração da estrutura administrativa e de apoio plenamente comporta e as grandes unidades operacionais, na linha intermediária para refletir a hierarquia de autoridade vertical com uma coordenação que padroniza os processos de trabalho e tem como principal característica a tecnoestrutura, sedimentada na especialização e ações planejadas para a manutenção de um ambiente simples e estável.

Figura 7 - Estrutura burocrática mecanizada



Fonte: Mintzberg et al (2012, 196)

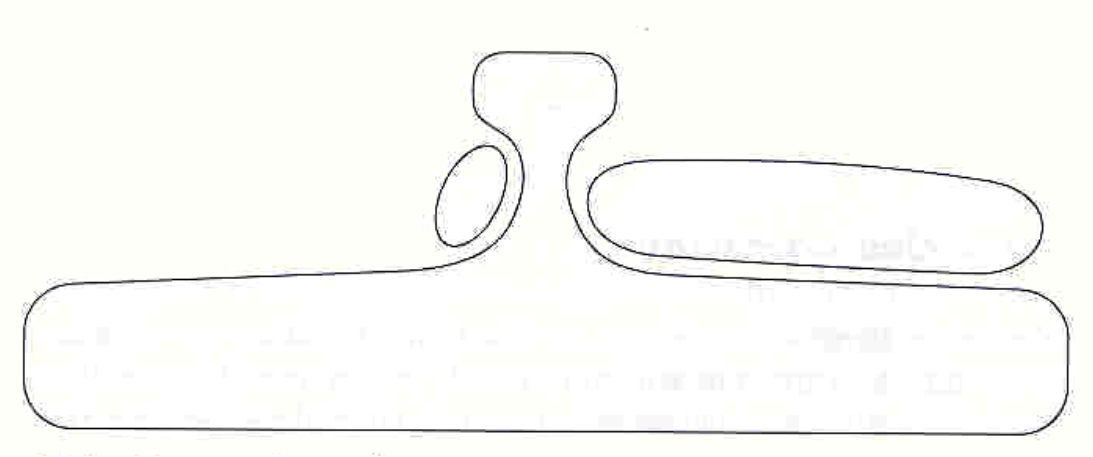
O desenho da configuração da estrutura burocrática mecanizada, descrita por Mintzberg (2008), permite uma percepção de equilíbrio, como tentativa de reduzir a incerteza ambiental através de posicionamento para controlar as forças de suprimento e demanda (centralização vertical).

Outra vertente burocrática, aquela que Mintzberg (2008) denomina de estrutura burocrática profissional, é mais compacta, achatada em sua linha intermediária estreita e o vértice de assessoria “plenamente elaborada”, para ajustes

de controle do próprio trabalho, bem como o “controle coletivo das decisões administrativas que os afetam" (MINTZBERG, 2008, p. 220).

A figura 8, a seguir, oferece subsídios para uma análise que aponta uma configuração organizacional descentralizada e a busca concomitante de operações coordenadas com ênfase na padronização de bens e serviços através do conhecimento de seus operadores profissionais.

Figura 8 - Estrutura burocrática profissional



Fonte: Mintzberg et al (2006, p. 196)

Esse tipo de estrutura, comum às organizações que prestam serviços padronizados (como hospitais, hospitais, organizações de consultorias, dentre outras), apoia-se na autoridade de natureza profissional, apoiada na perícia. Por outro lado, a linha da tecnoestrutura e da linha intermediária não exercem função de regulação e coordenação, daí não se exige atuações elaboradas (MINTZBERG, 2008).

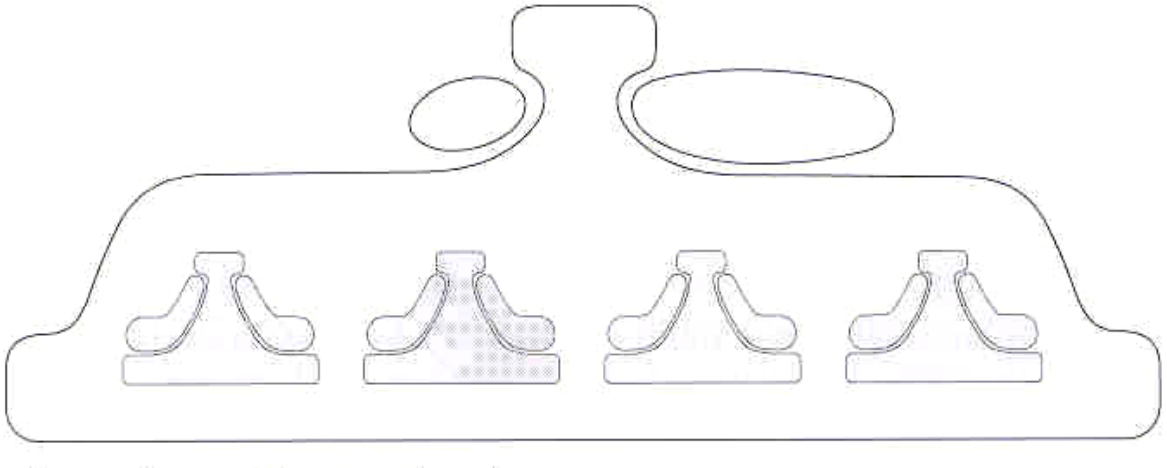
As organizações que possuem esta estrutura possuem uma base sofisticada de tecnologia, mas paradoxalmente, seu sistema técnico não (organização de serviços pessoais – agrupamento de pessoas com conhecimento técnico específico), podendo proporcionar o surgimento de configuração rígida, capaz de produzir de forma padronizada, mas com dificuldades para se adaptar à produção de novos resultados.

Vale destacar que Mintzberg (1995) faz questão de frisar que os dois tipos de burocracia, mecanizada e profissional “diferem frontalmente”:

> Ao passo que a burocracia mecanizada gera seus próprios padrões [...] os padrões da burocracia profissional são gerados fora de sua estrutura [...] a burocracia mecanizada apoia-se na autoridade de natureza hierárquica – o poder do cargo –, a burocracia profissional enfatiza a autoridade de natureza profissional – o poder da perícia (MINTZBERG, 1995, p. 191).

Esclarecido este ponto importante, um outro formato, estrutura divisional (Figura 9), possui uma cúpula estratégica limitada aos altos dirigentes; a tecnoestrutura reduzida em relação aos assessores; e quatro divisões, atuando como burocracias mecanizadas.

Figura 9 - Estrutura Divisional



Fonte: Mintzberg et al (2006, p. 196)

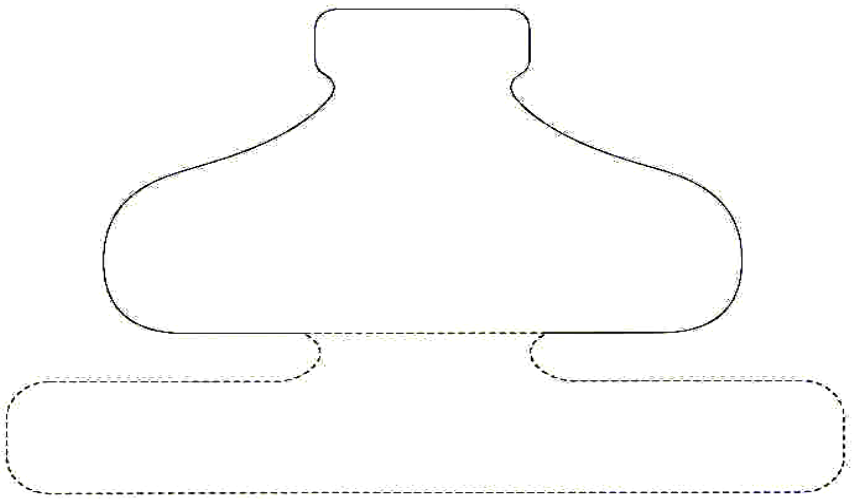
Pela configuração de suas divisões ou departamentos, percebe-se a possibilidade de assumirem a configuração da burocracia mecanizada, e, estes setores assumirem autonomia em relação dos outros permitindo que a cúpula se concentre nos projetos de médio e longo prazo.

Os estudos de Drucker (1987; 2006), Faria (1989), Chiavenato (2002), Mintzberg (2000, 2001, 2008, 2012), Morgan (1996), levam à consideração de uma estreita vinculação entre a departamentalização – que será vista adiante –, e a estruturação da organização, pois estabelece a interação entre as unidades de trabalho necessárias à realização de suas metas, como uma espécie de microestruturas criadas para um propósito setorial.

E, dentre as configurações organizacionais capazes de atender a definição de propósitos que se ajusta ao segmento da época atual, marcada pela inovação, de acordo com Mintzberg (2006, p. 197) é a *adhocracia*,

> [...] uma estrutura orgânica que se baseia no ajuste mútuo entre seus especialistas altamente treinados e altamente especializados para coordenação, o que ela encoraja por meio do uso amplo de mecanismos de conexão [...] Todas as distinções de estrutura convencional desaparecem na organização inovadora [...] com o poder baseado na especialização, a distinção de linha da equipe de apoio evapora. Com o poder distribuído por toda a estrutura, a distinção entre o ápice estratégico e o resto da estrutura deixa de existir (MINTZBERG, 2006, p. 197).

Figura 10 - Estrutura tipo Adhocracia

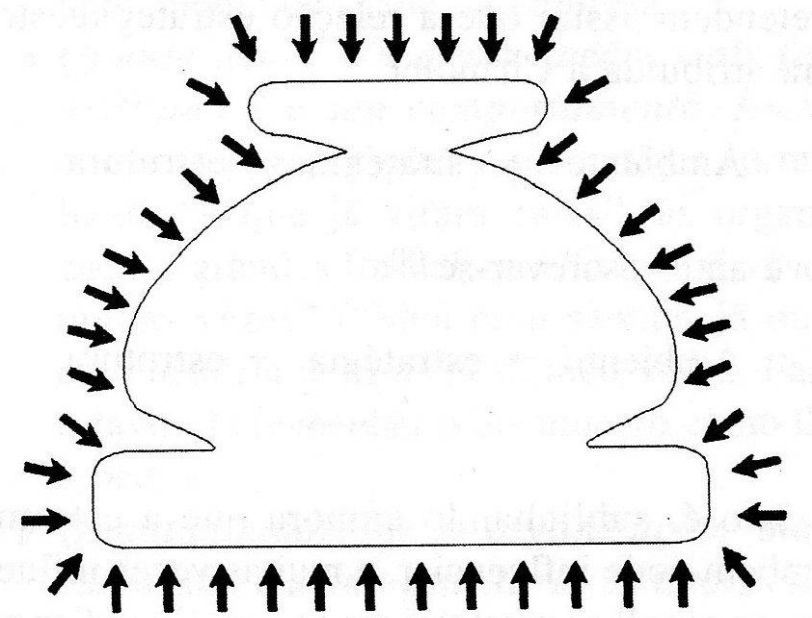


Fonte: Mintzberg et al (2006, p. 197)

Mintizberg et al (2006), destaca ainda que as organizações ao apresentarem estrutura constituídas por especialistas agrupados numa base funcional desenvolvem suas atividades diretamente para os clientes, daí podem de forma customizada atingir objetivos propostos.

O oposto se dá na organização missionária, onde os componentes da organização estão dominados por sua ideologia, “seus membros são encorajados a se reunir, e por isso tende a haver uma divisão frouxa das tarefas [...]” o que os mantém juntos “[...] é o compartilhamento de valores e crenças (MINTZBERG, et al, 2006, p. 198).

Figura 11 - Estrutura missionária

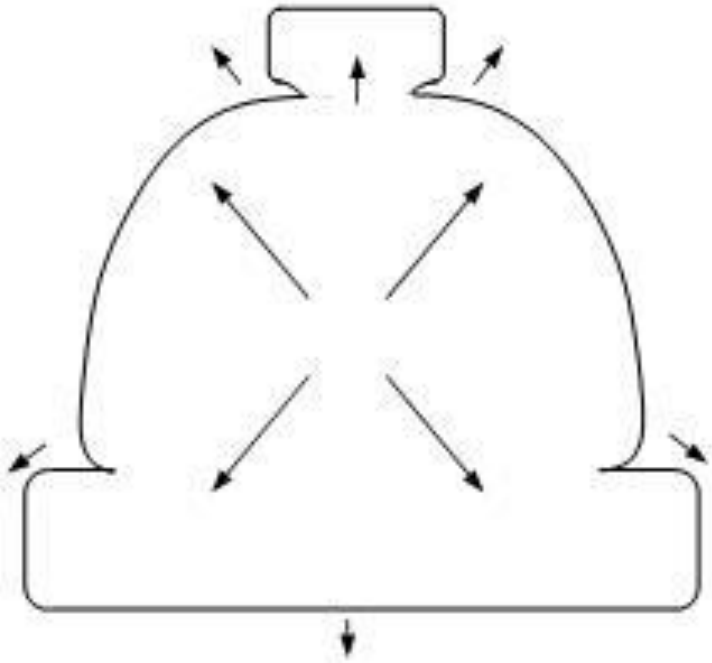


Fonte: Mintzberg et al (2006, p. 198)

A organização missionária desta forma, tem como característica uma massa de membros, com pouca especialização, baixo valor agregado pela pouca especialização em sua estrutura.

Galbraith (*apud* Mintzberg et al, 2006, p. 199), argumenta que as organizações se baseiam “[...] em um centro de gravidade ou força motriz”. Essa condição, no entanto, não está identificada nas organizações políticas, pois possui suas partes separadas de maneira fragmentada.

Figura 12 - Estrutura política



Fonte: Mintzberg et al (2006, p. 198)

Como pode ser visto, na figura 12, a organização com estrutura política não apresenta um mecanismo de coordenação ou mesmo uma forma estável de centralização ou descentralização.

Enquanto Drucker (2001), enfatiza que “uma” organização correta é falaciosa, Mintzberg (et al, 2006), questiona a existência de um modelo de estrutura capaz de atender genericamente aos interesses organizacionais, pelo recurso exclusivo da centralização ou da descentralização, como uma panaceia.

No caso específico das organizações inovadoras, entre as quais inclui universidades, hospitais, agências de propaganda, etc., pela atuação em ambientes complexos a centralização e descentralização, geralmente convivem na busca da estabilidade (MINTZBER, 1995).

A questão preponderante é entender a centralização como “a forma mais restritiva, nas organizações, para coordenar a tomada de decisão”. E a descentralização é a forma encontrada para que as decisões deixem de ser compreendidas em uma única mente e passe a ser compartilhada para entre todos os integrantes da instituição (MINTZBER, 1995, p. 102). Esta é uma das sugestões apresentadas por Drucker (2001) e Mintzberg (1995) ajustadas ao modelo adhocrático, recomendado para aquelas de caráter inovador, e que também caracteriza as universidades *multicampi*, espalhadas em grandes áreas regionais.

2.1.2 Fluxos organizacionais – burocracia e poder

O entendimento dos fluxos organizacionais, neste tópico do trabalho, tem o objetivo de representar de forma analítica a dinâmica de funcionamento dos processos administrativos institucionais de forma abrangente. Em capítulo posterior, a temática é retomada com a apresentação de análise e proposta para o ambiente universitário, demonstrando como os fluxos interferem na forma de articulação entre os setores, sendo capazes de promover entraves e desequilíbrios em meio à diversidade existente nas relações que envolvem a construção e desenvolvimento organizacional, notadamente no interior das organizações universitárias e de forma mais específica naquelas que adotam o modelo *multicampi*, multirregional, caracterizada pela diversidade.

Os pesquisadores Dimaggio e Powell (2005) argumentam que uma grande parte da teoria organizacional procura explicar a diversidade organizacional a partir da variação entre estrutura e comportamento, sem se darem conta que na verdade existe uma homogeneidade de formas e práticas que tendem a intensificar uma situação de semelhanças entre as organizações.

A principal explicação para essas similitudes organizacionais, segundo estes autores é o espírito racionalista que impôs uma ordem de racionalidade tão intenso e coloca a sociedade e por extensão as organizações em uma gaiola de ferro, mantendo-as aprisionadas de maneira mais efetiva com o auxílio das teorias da burocracia, “um meio tão eficiente e poderoso de controlar homens e mulheres que, uma vez estabelecido, o *momentum* da burocratização seria irreversível (WEBER, 1968, *apud* DIMAGGIO; POWELL,2005, p. 75).

Por esta razão este tópico, recorre aos postulados de Mintzberg (2008) e Hall (2004), que sob a perspectiva da semelhança os levou a desenvolver ideias acerca de como as conexões dotam as organizações de homogeneidade, permitindo-os a identificar similitudes e desenvolver seus argumentos a partir da racionalidade que orienta os fluxos organizacionais.

Para Hall (2004), a racionalidade se expressa na formação do poder, na liderança, no processo de tomada de decisões, na comunicação e mesmo no processo de mudança e inovação das organizações. Os fatos sociais que impactam

positiva ou negativamente no interior das organizações são a obediência e os conflitos, comprometedores diretos da eficácia organizacional.

A liderança por seu turno, apesar de um elevado ingrediente e racionalidade, [...] “envolve uma combinação de fatores [...] as situações específicas defrontadas, as características dos indivíduos envolvidos e a natureza dos relacionamentos com os subordinados” (HALL, 2004, p. 143).

Ao se considerar todos os fatores envolvidos, é possível perceber o nível de complexidade para estabelecer procedimentos padronizados capazes de implementar um estilo de liderança bem sucedido, especialmente nos níveis inferiores da organização (HALL, 2004).

Com maior ou menor teor de racionalidade, dependendo do grau de política que as envolvem, as decisões são tomadas no intuito de maximizar a eficácia. No entanto, não são perfeitas, tampouco se mantém indefinidamente, como verdadeiras (HALL, 2004).

Outra forma de racionalidade, no interior das organizações, pela importância junto aos demais fluxos (poder, liderança e tomada de decisões) se dá através do processo de comunicação, tornado complexo ante às idiossincrasias imersas nos processos de hierarquia e especializações moldadas por meio da estrutura organizacional e, que continuam a ser delineadas em seu processo de comunicação, num *continuum* do racionalismo burocrático (HALL, 2004).

Drucker (1968) destaca que no trato das questões estruturais, em busca de mudanças e inovações organizacionais, não basta apenas definir o tipo desejado, mais também como devem ocorrer os fluxos capazes de oferecer certa homogeneidade a esta configuração organizacional.

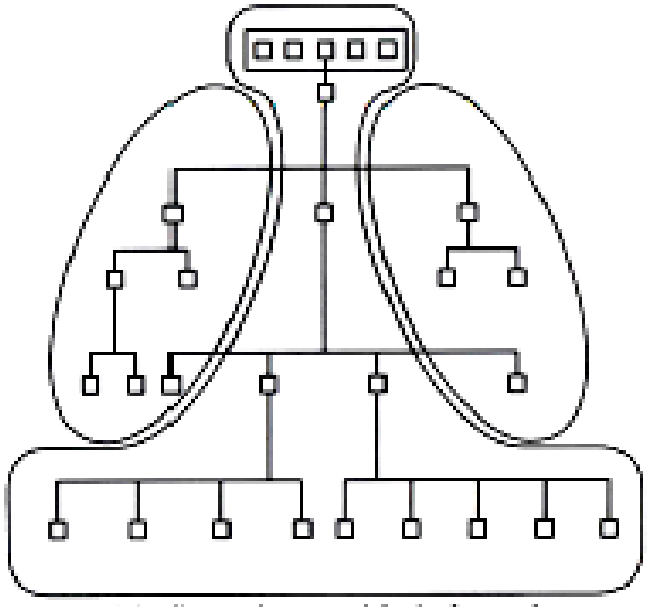
Mintzberg (2005), sem mencionar a homogeneidade como definidora dos fluxos organizacionais, identifica nos inter-relacionamentos estabelecidos e contidos na estrutura, a bússola para os processos internos e apresenta a existência de cinco partes inter-relacionadas da organização que orientam os fluxos organizacionais: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio.

Os postulados de Mintzberg (2005) indicam que a partir da compreensão desta composição de diferentes fluxos, formada por esses elementos básicos do poder organizacional, se torna possível o entendimento de onde e como ocorrem as

articulações no interior e em torno das organizações, envolvendo autoridade, material de trabalho, de informação e de processo de decisão.

A exposição de Mintzberg (2005) se dá através da construção de modelos de organograma (figuras a seguir) que explicam como os fluxos de autoridade conectam a organização. A figura 13 representa os fluxos da autoridade formal, comum à maioria das organizações de estrutura simples, muito apreciado pelos pioneiros e teóricos da administração científica, que deu origem ao organograma, bem como de uma forma sintética explica como os fluxos de autoridade percorrem a organização.

Figura 13 – Fluxo da autoridade formal

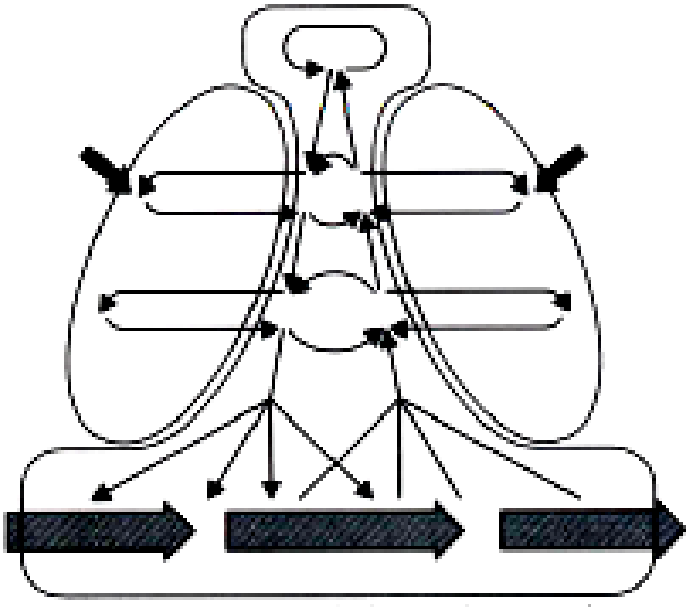


Fonte: Mintzberg (2012, p. 62)

No esquema vislumbrado na figura anterior, o fluxo de poder formal ocorre de forma basicamente vertical na hierarquia, embora haja relações horizontais, representa uma situação detalhada de divisão do trabalho: a existência de cargos na organização; o agrupamento em unidades; o fluxo da autoridade formal entre eles através da supervisão direta (MINTZBERG, 2005).

Outra forma apresentada por Mintzberg (2005), é a rede fluxos regulamentados (figura 14) com o processo de comunicação formal, desde a cúpula estratégica aos núcleos operacionais com o *feedback* dos resultados, numa estreita integração com a assessoria que auxilia no processo de tomada de decisão.

Figura 14 – Fluxo da atividade regulamentada

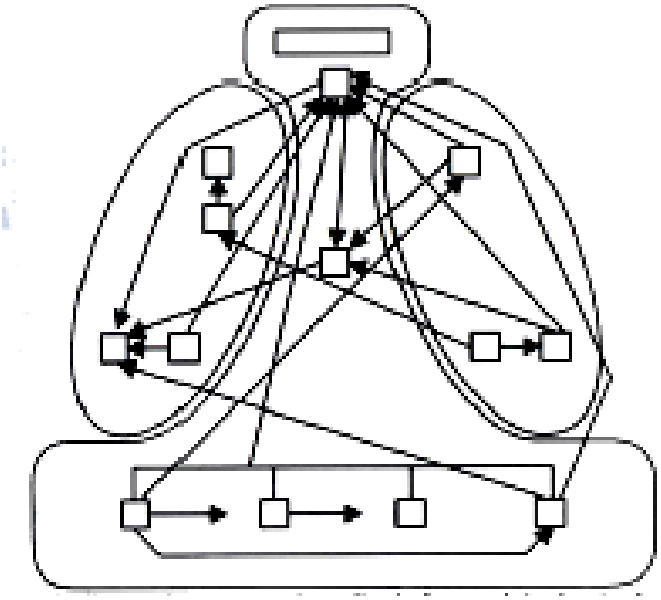


Fonte: Mintzberg (2012, p. 64)

O fluxo de atividades, neste novo cenário se dá pela autoridade formal. Todo o processo de produção e a própria informação inerente a este circulam, quer no sentido descendente ou no sentido ascendente segundo a hierarquia estabelecida e o fluxo das atividades assume uma característica de lentidão, pois a comunicação na organização percorre toda a estrutura hierárquica (MINTZBERG, 2005).

Como visto os exemplos citando os fluxos de autoridade e das atividades regulamentadas, seguem obediência a uma hierarquia definida em organograma, já os fluxos de comunicação ocorrem de maneira informal, onde informação tem origem no centro operacional diretamente para um gestor da cúpula estratégico, ocorrendo o que Mintzberg (2005) denomina como uma quebra da ligação hierárquica.

Figura 15 – Fluxo de comunicação informal



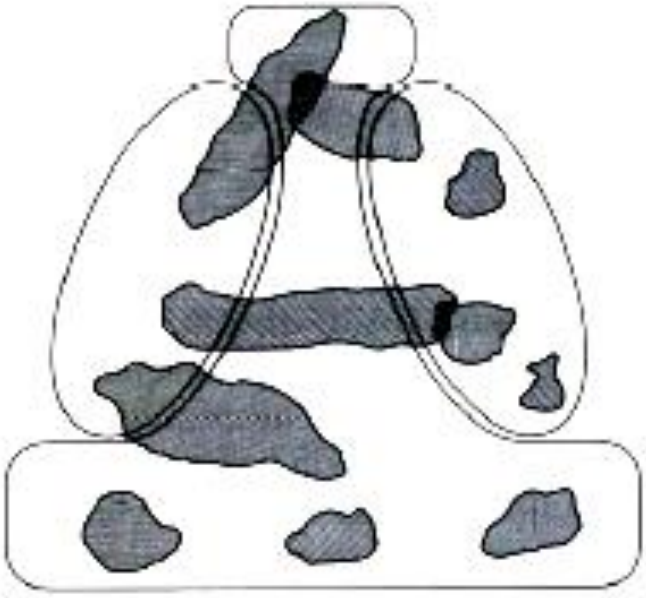
Fonte: Mintzberg (2012, p. 72)

Os tipos com um sistema informal de comunicação (Figura 15) se dá nas organizações pequenas ou mais recentes, sendo comumente identificada nas unidades de ensino, uma vez que a dinâmica da informação entre todos os elementos da organização escolar circula através da comunicação direta e informal, permitindo a percepção de que existem centros não oficiais de poder nas organizações e que as redes de comunicação informal complementam e, às vezes, contornam os canais de autoridade e regulamentação (Idem).

A partir da comunicação informal em expansão no interior da organização, surgem os fluxos que Mintzberg (2005) denomina de constelações de trabalho, pois são caracterizadas por equipes quase independentes de indivíduos, ajustados ao seu nível de hierarquia. Estes grupos atuam em tanto nível de formalidade quanto de informalidade para o ajuste das decisões.

Este fenômeno aproxima os diferentes elementos da organização, especialmente os indivíduos que atuam num mesmo setor da estrutura organizacional, ou os indivíduos unidos pelo vínculo inter-setorial da comunicação para execução de determinadas tarefas ou objetivos afins. (Figura 16).

Figura 16 – Conjunto de constelações de trabalho



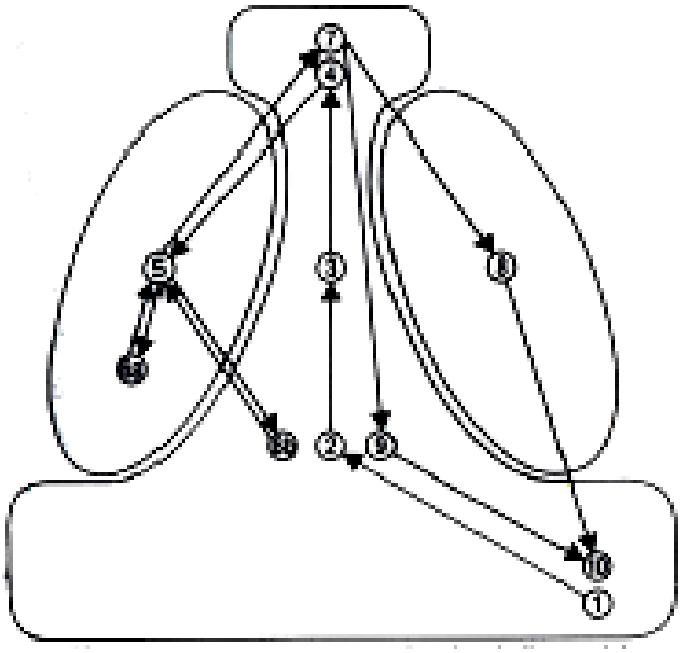
Fonte: Mintzberg (2012, p. 84)

Vale destacar que os grupos de indivíduos formadores da constelação de trabalho, mesmo desenvolvendo atividades em ambientes diferentes (tecnoestrutura, assessoria de apoio, linha intermediária e mesmo do núcleo operacional), independente das suas funções na organização são obrigados à comunicação permanente entre si, o que de certa forma ajuda a compreender a denominação “constelações”, e como a ação de interdependência desenvolvida abrange diferentes partes da organização (MINTZBERG, 2005).

O último dos fluxos identificados por Mintzberg (2005) foi denominado de fluxos como processos de decisão *ad hoc*, por atribuir elevada importância ao meio exterior, pois é para este que é desenvolvido o produto ou o serviço.

Os estudos de Silva (2005) apontam que “a forma como este fluxo percorre o sistema organizacional contempla sempre a informação vinda do exterior, para uma constante inovação e adaptação às necessidades do meio envolvente, que como é óbvio, contempla os clientes”.

Figura 17 – Fluxo de um processo de decisão *ad hoc*



Fonte: Mintzberg (2012, p. 90)

Este fluxo é descrito por Mintzberg (2005, p. 30), como o que apresenta uma significativa simplicidade, desde o início até o fim, apesar da sobreposição de ações para uma decisão estratégica. Assim: (1) funcionário encontra cliente insatisfeito que sugere modificações e apresenta sugestões; a sugestão é encaminhada a níveis mais altos da hierarquia (2, 3, 4); até a tomada de decisão no ápice (4), onde é gerada uma equipe para avaliar e fornecer recomendações (5,6); o gestor principal (7) recomenda as alterações e a forma de implantação (8, 9). Eventualmente, o funcionário retorna ao cliente com as inovações sugeridas (10).

Sendo assim, “a organização é tida como um sistema vivo que existe num ambiente mais amplo do qual depende em termos de satisfação das suas várias necessidades” (MORGAN, 1996, p. 54) mas também para a qual desenvolve o seu produto, conforme demonstra a figura 17.

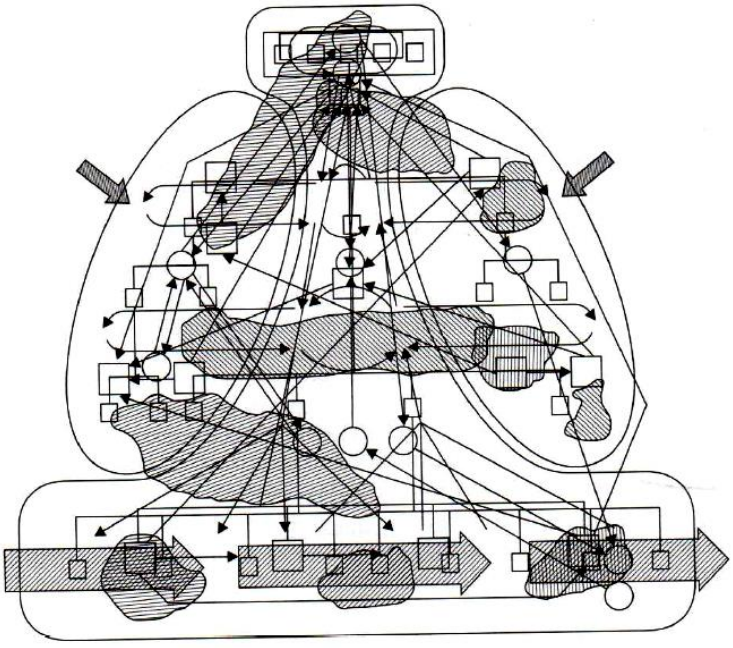
O fluxo de processo de decisão *ad hoc*, de acordo com as ideias de Mintzberg (2005), se enquadra na realidade escolar, em um contexto onde a comunidade acadêmica assume a dinâmica educativa em sintonia com o campo da gestão educacional. Esse enquadramento será abordado no estudo de caso deste trabalho como parte dos subsídios para a concepção da proposta de reordenamento da da

estrutura da administração setorial da UNEB, especificamente os departamentos acadêmicos.

Silva (2005) acaba por sintetiza as ideias de Morgan (1996) que abordou os estudos das organizações estabelecendo analogias com a biologia, destacando que os fluxos como estratos que se inter-relacionam como organismos complexos, ao se sobreporem, induzem ao funcionamento das organizações.

Sendo assim, ao observar o esquema com os diferentes fluxos representados, facilmente se percebe que as organizações são sistemas extremamente complexos e que contemplam uma grande variedade de fatores, como exibido na figura 18.

Figura 18 – O complexo fluxo organizacional



Fonte: Mintzberg (2012, p. 92)

Desse modo, as organizações com o seu emaranhado de fluxos, como representados na figura acima, são compostas por sistemas complexos lineares e não lineares capazes de produzir eventos caracterizados por múltiplos sistemas de interação, ao mesmo tempo ordenados e caóticos (MORGAN 1996).

A cada um destes fluxos, segundo Mintzberg (2005) surge um tipo de organização, as quais Morgan (1996, p. 69), citando obra anterior daquele teórico, considera como as cinco variedades da espécie de Mintzberg: “(a) a máquina

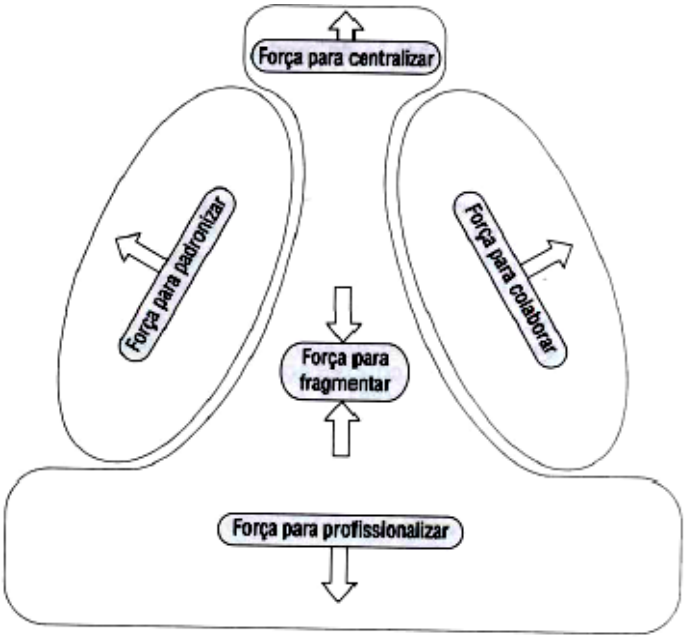
burocrática: (b) a forma divisionalizada; (c) a burocracia profissional: (d) a estrutura simples; (e) as espécies a que nos referimos como adhocracias".

O tópico seguinte trata de forma resumida a partir das teorias de Mintzberg (1995), a relação entre estas "espécies" e como surgem nas configurações organizacionais, os mecanismos de coordenação, a parte principal da organização, a descentralização existente, a estrutura identificada e as relações que estimulam o funcionamento.

2.1.3 As configurações organizacionais

As ideias de Mintzberg (1995, p. 154) apontam como os diferentes fluxos, influenciam o funcionamento da organização, pelas articulações que promovem, gerando cinco forças, que tomam cinco direções diferentes e destas se dá o surgimento das configurações estruturais, com um mecanismo de coordenação diferente e dominante, bem como uma parte distinta da organização exerce o papel mais importante e um tipo diferente de descentralização é usado.

Figura 19 – Cinco forças que impulsionam a organização



Fonte: Mintzberg (2012, p. 344)

Assim, a cúpula estratégica exerce uma força para a centralização, permitindo-lhe manter controle sobre a tomada de decisão. A tecnoestrutura exerce força para a padronização. Em contraste, os membros do núcleo operacional

procuram minimizar a influência dos administradores e buscam promover a descentralização horizontal e vertical. Os profissionais exercem força em direção ao profissionalismo. Os gerentes da linha intermediária também procuram autonomia, favorecendo a descentralização vertical limitada. A assessoria de apoio consegue a maior influência na organização, quando sua colaboração é necessária para a tomada de decisão, em decorrência da sua experiência (MINTZBERG, 1995, p. 155-156)

O autor revela ainda que a combinação das forças, juntamente com mecanismos básicos de coordenação, parâmetros de design e fatores situacionais formam sete possíveis configurações organizacionais: Organização empresarial; Organização máquina; Organização profissional; Organização diversificada; Organização inovadora; Organização missionária; Organização política; Organização diversificada (forças e formas).

Para expressar essa correspondência, utilizou-se elementos da Tabela 1 “Configurações estruturais da organização” para a construção da Tabela 2, que procura sintetizar a relação entre as “espécies” citadas por Morgan (1996) e como se dá a configuração organizacional, identificando ainda os fluxos que promovem.

Quadro 4 – Configuração organizacional e fluxo resultante

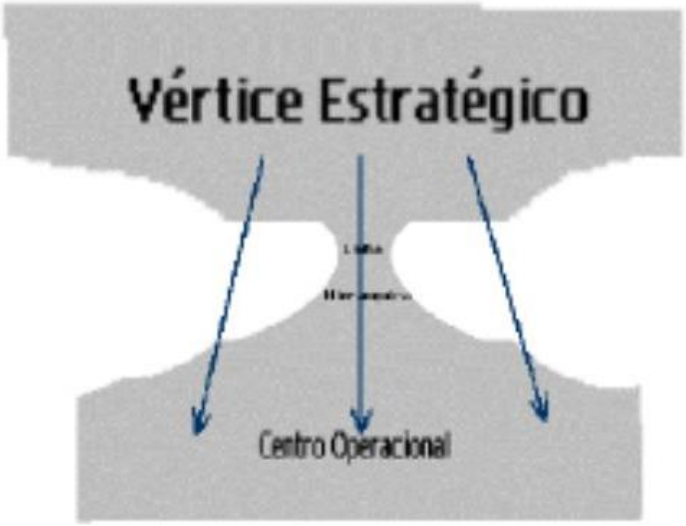
CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL	MECANISMO DE COORDENAÇÃO PRINCIPAL	PARTE PRINCIPAL DA ORGANIZAÇÃO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	ESTRUTURA	FLUXO ORGANIZACIONAL
Organização empreendedora	Supervisão direta	Ápice estratégico	Centralização vertical e horizontal	Simples	De autoridade percorrem a organização
Organização máquina	Padronização de processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada	Burocrática mecanizada	Descendente ou no sentido ascendente segundo a hierarquia estabelecida
Organização profissional	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Descentralização horizontal	Burocrática profissional	Pode ocorrer de uma forma completamente informal, do centro operacional para um gestor de topo
Organização diversificada	Padronização de resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada	Divisional	Formada por elementos da tecnoestrutura e da linha hierárquica abrangem diferentes partes da organização
Organização inovadora	Ajuste mútuo	Equipe de apoio	Descentralização selecionada	Adhocracia	Do exterior, para uma constante inovação, contempla os clientes
Organização missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização	Ideológica	Sem padrão
Organização política	Nenhum	Nenhuma	Vários	Inexistente ou desconexa	Incrementalista e adaptativo

Fonte: Elaborada a partir de Mintzberg et al (2012); Morgan (1996).

a) Estrutura Simples

Para Mintzberg (1995, p. 158), “a estrutura simples é caracterizada pelo que ela não é – ou seja, elaboração”. Encontrada com predominância entre as pequenas organizações, com pequena ou nenhuma tecnoestrutura e linha hierárquica, visto que está centrada na figura de um indivíduo, que exerce a sua autoridade de uma maneira informal, através de uma supervisão direta, pois o vértice estratégico avalia e coordena o centro operacional. A linha intermediária é insignificante e as unidades de assessoria inexistentes (Fig.20).

Figura 20 – Configurações da estrutura simples



Fonte: Mintzberg (1995)

Quadro 5 – Características das configurações da estrutura simples

PRINCIPAL MECANISMO DE COORDENAÇÃO	SUPERVISÃO DIRETA
Parte chave da organização	Cúpula estratégica
Principais parâmetros para delinear	Centralização; estrutura orgânica
Fatores situacionais	Pequena e jovem Sistema técnico pouco elaborado Ambiente simples e dinâmico Cúpula da organização briga pelo poder Não acompanha a tendência

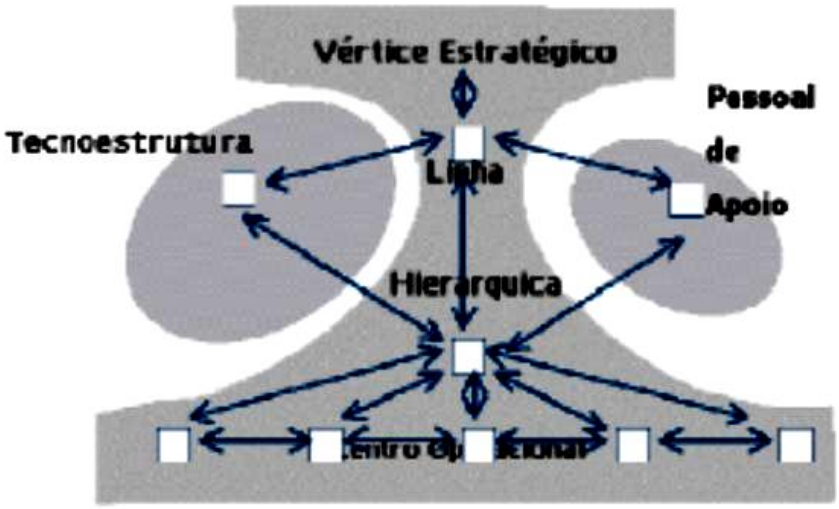
Fonte: Mintzberg (1995, p. 158)

b) Burocracia Mecanizada

Esta configuração é caracterizada pela definição da hierarquia, pela busca da planificação que requer fluxos regulados e a informação percorre a organização sempre de uma maneira formal. Esse excessivo racionalismo, acaba por travar os processos de inovação, visto que a cúpula estratégica está mais preocupada com o obsessivo controle e o afinamento das máquinas burocráticas (MINTZBERG, 1995, p. 168-169).

Os fluxos de autoridade partem do vértice numa direção descendente e toda a comunicação dentro da estrutura efetua-se entre os elementos imediatamente acima ou abaixo na hierarquia definida (Figura 21)

Figura 21 – Configurações da estrutura burocracia mecanizada



Fonte: Mintzberg (1995)

Quadro 6 – Características das configurações da burocracia mecanizada

PRINCIPAL MECANISMO DE COORDENAÇÃO	PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO
Parte chave da organização	• Tecnoestrutura
Principais parâmetros do Design	• Formalização do comportamento, especialização por função, • Grandes unidades operacionais, centralização vertical, • Descentralização horizontal, • Planejamento das ações
Fatores Situacionais	• Organização antiga • Sistema técnico regulado e não automatizado • Ambiente simples e estável • Controle externo • Não segue a tendência

Fonte: Mintzberg (1995, p. 164)

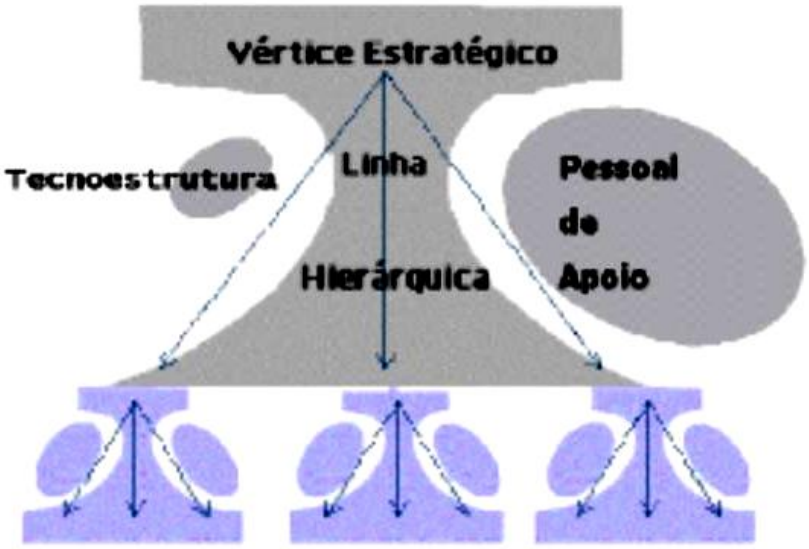
Este é um modelo que assenta numa padronização dos processos de trabalhos e resultados (Mintzberg, 1995) em que todos os indivíduos têm as suas funções rigidamente definidas para a elaboração de um produto previamente concebido.

c) Estrutura Divisional

A forma divisionalizada é uma organização integrada em unidades de linhas intermediárias que são utilizadas amplamente pelas organizações do setor privado da economia industrializada. As unidades são denominadas de divisões e administradas por escritório central. Nessa situação o fluxo do poder é de cima para baixo, ou seja, verticalizado. Mintberg (1995) cita como exemplo as organizações estatais onde elas são as divisões enquanto o Governo é o escritório central. Deste modo a forma divisionalizada foca o relacionamento entre o escritório central e as divisões.

> A forma divisionalizada pura não funciona eficazmente fora do setor privado. Isso apesar das amplas tentativas de utilizá-las em sistemas escolares, universidades, hospitais, corporações governamentais, de fato, como um único monólito do setor público gigantesco e divisionalizado (MINTZBERG, 1995, p.247).

Figura 22 – Configurações da estrutura divisional



Fonte: Mintzberg (1995)

As tentativas no âmbito governamental fracassaram pelo controle burocrático da hierarquia e normas que dificultam a renovação organizacional. A forma divisionalizada apresenta modelo descentralizado mais de variedade vertical limitado e paralela através de um sistema de controle de desempenho, onde o escritório central permite ampla autonomia para que as divisões tomem suas próprias decisões, porém monitorando os resultados (MINTZBERG, 1995, p. 223-225).

Quadro 7 – Características das configurações da estrutura divisional

PRINCIPAL MECANISMO DE COORDENAÇÃO	PADRONIZAÇÃO DOS RESULTADOS
Parte chave da Organização	• Linha intermediária
Principais parâmetros de Design	• Agrupamento baseado no mercado, sistema de controle do desempenho, descentralização vertical limitada.
Fatores situacionais	• Mercados diversificados; organização antiga e de grande porte; necessidade de poder dor gerentes intermediários; acompanha o estilo.

Fonte: Mintzberg (1995, p. 164)

A estrutura divisionalizada é a mais utilizada no setor industrial privado e difere das demais por não possuir uma estrutura completa desde a cúpula estratégica até o núcleo operacional, pela existência de diferentes departamentos

que ao dispersarem as funções operacionais, minimizam a interdependência entre as divisões (MINTZBERG, 1995).

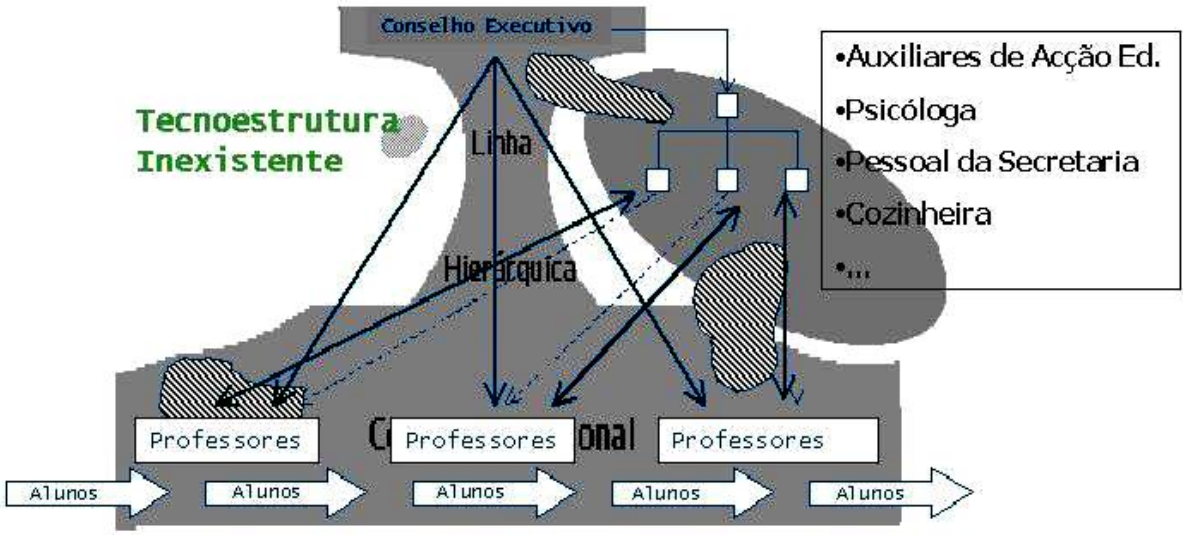
d) Burocracia Profissional

A burocracia profissional ratificada a ideia de Mintzberg (1995, p. 189) de que as “organizações podem ser burocráticas sem que sejam centralizadas”. Isso significa que as organizações tornam-se um mecanismo de coordenação que permite, ao mesmo tempo, a padronização e a descentralização - a saber, a padronização das habilidades.

Daí o autor afirmar que o conceito de burocracia profissional atende às estruturas de universidades, hospitais gerais, sistemas escolares, organizações de auditoria, órgãos de trabalho social e organizações de produção artesanal.

Mintzberg (1995) define a burocracia profissional como uma coordenação da padronização das habilidades e em seus parâmetros de design associados, o treinamento e a doutrinação. São profissionais especializados e devidamente treinados para conhecimento profissional conseqüentemente concedendo-lhe o controle de seu próprio trabalho.

Figura 23 – Configurações da estrutura burocracia profissional



Fonte: Mintzberg (1995)

As tentativas no âmbito governamental fracassaram pelo controle burocrático da hierarquia e normas que dificultam a renovação organizacional. A forma divisionalizada apresenta modelo descentralizado mais de variedade vertical limitado e paralela através de um sistema de controle de desempenho, onde o escritório central permite ampla autonomia para que as divisões tomem suas próprias decisões, porém monitorando os resultados (MINTZBERG, 1995, p. 223-225).

O que aproxima a burocracia profissional das instituições de ensino é a inexistência de uma tecnoestrutura, pois os professores se tornam os protagonistas do processo de produção e avaliação dos resultados.

Quadro 8 – Características das configurações da burocracia profissional

PRINCIPAL MECANISMO DE COORDENAÇÃO	PADRONIZAÇÃO DAS HABILIDADES
Parte chave da organização	Núcleo operacional
Principais parâmetros de Design	Treinamento, especialização horizontal das tarefas, descentralização vertical e horizontal.
Fatores Situacionais	Ambiente estável e complexo; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a tendência.

Fonte: Mintzberg (1995).

A burocracia profissional – enfatiza a autoridade de natureza profissional e o poder do conhecimento especializado (expertise). O processo de categorização permite que as burocracias profissionais decomponham suas várias tarefas operacionais e as atribuam aos indivíduos relativamente autônomos (MINTZBERG, 1995, p. 190-191).

Mintzberg (1995), ao aprofundar suas análises, acrescenta que a burocracia profissional permite maior autonomia das pessoas e a recomenda para hospitais e outras organizações profissionais que exijam tarefas relativamente complicadas, bem como para as universidades. Organizações que possuem certa estabilidade. Por outro lado, recomenda a adhocracia para aquelas que funcionam condições ambientais instáveis.

No entanto, lembra ainda que a “[...] estrutura da burocracia profissional tende a ser quase plana” (Morgan, 1996, p. 71), razão pela qual encontra dificuldades de atuação em ambientes desafiados com mudanças que este tipo de organização tem

que lidar. Neste cenário, considera a adhocracia, a configuração de estrutura organizacional mais adequada para o desempenho de tarefas complexas e incertas em ambientes turbulentos.

e) Adhocracia

Waterman (1992), defensor da *adhocracia*, destaca essa estrutura como aquela que melhor se adequa a inovação, pois de todas as configurações estruturais, ela é a que respeita menos os princípios clássicos de gestão, e especialmente a unidade de comando.

Também adepto do modelo adhocrático, Mintzberg (1995, p. 251) destaca:

> Na adhocracia, temos uma quinta configuração distinta: uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento; sua especialização do trabalho é altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal; tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna divididos em pequenas equipes e projeto, baseadas no mercado, que visam à execução de um trabalho específico; confia nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, mecanismo chave de coordenação interna e entre as equipes; e adota a descentralização seletiva das equipes localizadas em vários pontos da organização, envolvendo vários grupos formados por gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores.

Por conflitar com a configuração da burocrática, a adhocracia possui equipes temporárias de trabalho, autoridade descentralizada, poucas regras e regulamentos. Seu objetivo é o de atingir resultados no prazo determinado, sem permitir que “nada” atrapalhe o cumprimento da tarefa. Teve sua origem na Segunda Guerra Mundial, quando alguns exércitos estabeleceram como estratégia a criação de forças-tarefas visando melhorar o desempenho de seus batalhões, estes grupos de militares foram denominados de equipes “*ad hoc*” (aqui e agora), desta forma as equipes poderiam ser formadas e dispersas quando necessário (MINTZBERG, 1995).

Quadro 9 – Características das configurações da adhocracia

PRINCIPAL MECANISMO DE COORDENAÇÃO	AJUSTAMENTO MÚTUO
Parte-chave da Organização	Assessoria de apoio (na Adhocracia Administrativa e junto ao núcleo operacional na Adhocracia Operacional)
Principais parâmetros de Design	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva horizontal, especialização do trabalho, treinamento, agrupamentos funcional e baseado no mercado que concorrem entre si.
Fatores situacionais	Ambiente complexo e dinâmico; Jovem; Sistema técnico sofisticado e muitas vezes automatizado Segue o padrão.

Fonte: Mintzberg (1995).

Além de Mintzberg (1995), outros autores como Hardy e Fachin (1996, p. 34), consideram a configuração adhocrático como o modelo, mais apropriado a um ambiente de mudança e inovação. Argumentam que numa adhocracia, "os profissionais são reunidos em equipes multidisciplinares para que os recursos de diferentes especialidades possam ser agrupados com o objetivo de resolver os problemas existentes".

Ao comentar sobre a eficácia das organizações, às quais analisa sob a perspectiva de máquinas ou organismos, pois as considera como "[...] sistemas unificados que ligam as partes e o todo numa busca pela sobrevivência", Morgan (1996, p. 210 e seguintes), salienta que tal eficácia depende do nível de coesão entre o conjunto das relações existentes e o plano estrutural. Verifica ainda que a "máquina" burocrática e a divisionalizada tendem à ineficácia em cenários turbulentos, pois carecem de tarefas e ambientes simples, associados a cenários estáveis.

Machado (2002), em sua pesquisa, na Universidade do Oeste de Santa Catarina, quanto à verificação do processo histórico da constituição dos modelos organizacionais, fluxos e configurações compõem os relacionamento entre estrutura, poder e estratégia, recorre a Mintzberg (1995) e Harcy e Fachin (1996), para elaborar o quadro resumo a seguir:

Quadro 10 - Evolução histórica dos modelos de Estrutura Organizacional

TIPOS DE ESTRUTURA	DEFINIÇÕES E CONCEITOS	CONFIGURAÇÕES DE MINTZBERG
ESTRUTURAS TRADICIONAIS		
Linear	Organizações pequenas tendem a adotar o princípio da unidade de comando, comunicação formal e centralização das decisões.	**Simples**
Funcional	À medida que crescem, aumenta a necessidade de órgãos especializados, com poder de decisão na sua especialidade.	**Burocracia Mecânica**
Linha-*Staff*	Estes órgãos especializados podem necessitar de órgãos de assessoramento na revisão de processos, planejamento, etc.	
Tipo Comissão ou colegiada	Muitas organizações optam pela decisão colegiada para questões estratégicas, algumas por determinação legal, mediante a criação de órgãos colegiados e de conselhos compostos por representantes de variados segmentos e profissões para lidar com a diversidade e a complexidade.	**Burocracia Profissional**
ESTRUTURAS DIVISIONAIS		
• Por Produto • Geográfica • Por clientela • Por processo	A divisionalização foi a solução encontrada quando grandes organizações enfrentavam dificuldades com a estrutura funcional, tanto para se adaptar às mudanças ambientais quanto para conviver com a alta diversificação. Tal estrutura surgiu pela divisão da estrutura existente em unidades orgânicas de maior flexibilidade operacional, cada uma tratada como uma organização, tanto no plano gerencial, como na condição de centro de lucro.	**Forma Divisionalizada**
ESTRUTURAS TEMPORÁRIAS		
Com base em Projetos	Para lidar com a dinâmica ambiental, certas organizações passaram a adotar a estrutura por projetos, que é mais flexível e mutável, capaz de se adaptar rapidamente e sem consequências imprevistas às demandas ambientais.	**Adhocracia**
Matricial	Alguns tipos de organizações optaram por combinar as estruturas funcionais e por projeto. Assim, os órgãos funcionais preservam as suas características, mas apoiam as gerências de projetos, maior ponto fraco decorre dos conflitos da dupla chefia, o que cedendo profissionais pelo tempo de duração do projeto. Pode desviar a organização de seu foco, com o passar do tempo.	

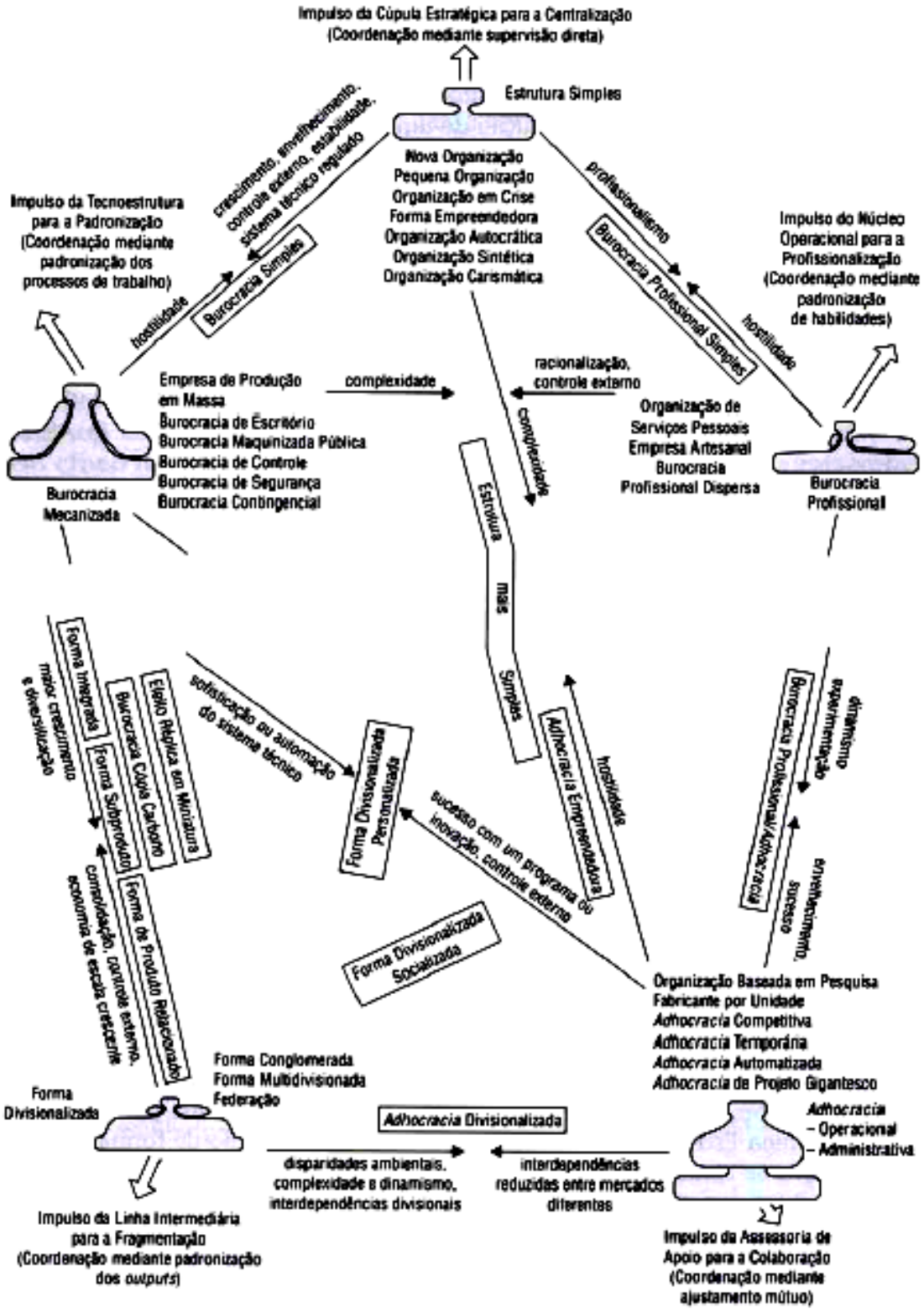
Fonte: Machado (2002).

Mintzberg (1985, p. 278), ao tratar do tema “além das cinco configurações”, questiona: realmente existe qualquer dessas configurações? E, na sua tentativa de respostas esclarece que as cinco configurações não existem em sua forma absoluta,

mas “constituem uma teoria” que não deve ser desprezada, pois apresenta a possibilidade de um sistema para descrever formas estruturais híbridas adotadas pelas organizações.

Isso significa também, que apesar de Mintzberg (2012; 1995), mencionava a não existência de uma configuração “tipo puro”, verifica-se que a “organização na busca por harmonia em sua estrutura, frequentemente é conduzida na direção de uma das configurações” (MINTZBERG, 1995, p. 281), como resumiu o autor na figura 24.

Figura 24 – O pentágono



Fonte: Mintzberg (1995, p. 282-283)

A figura anterior exibe como as tensões internas podem conduzir à escolha de uma configuração “tipo puro”, e também compreender como e porque as organizações empreendem transições de uma estrutura para outra, em busca de posicionamento estratégico.

2.1.4 O departamento na organização

O departamento para efeitos deste trabalho compreende o cenário operacional, da maioria das organizações, incluindo entre estas as universidades públicas e privadas do país, onde a complexa tarefa de gestão acadêmica se concentra e se descentralizada em áreas de conhecimento, formando unidades administrativas setoriais para o processo de produção e apropriação de saberes.

Na formação organizacional, um dos primeiros passos na sua constituição é definir sua estrutura administrativa, com a finalidade de promover identidade e ferramentas que auxiliem nos processos de adequação, entre os esforços e os objetivos, para o sucesso do investimento institucional e iniciativa organizacional.

> Departamentalizar é a técnica de descentralizar as partes componentes de uma estrutura, formando unidades produtoras dotadas de todos os elementos necessários a uma perfeita funcionalização, dentre das condições ecológicas do trabalho, e obedecendo a critérios preestabelecidos que devem produzir o melhor resultado (FARIA, 1989, p. 210).

O departamento representa em última instância a criação de órgãos especializados a serviço da macroestrutura, ajustados de forma integrada a todo o organismo para a realização de atividades delegadas específicas, em uma espécie de sincronização para o atingimento de objetivos setoriais no plano da administração sistêmica.

Peter Drucker (*apud* LODI, 1968) e Oliveira (2000), destacam este modelo de arranjo organizacional departamentalizado, mais do que um ordenamento das ações/atividades a que se destina a instituição que o abriga – seja pública ou privada –, passa a definir a forma como se ocorrem os vínculos no ambiente onde atua, a inter-relação das partes que compõem entre si e demarca a divisão de responsabilidades.

Partindo desses pontos, se percebe que a estrutura organizacional constitui em instrumento basilar para o ordenamento das atividades, definindo funções, identificando métodos para a tomada de decisão e estabelece os contornos da própria imagem da instituição, em um determinado ambiente levando as necessidades locais.

De acordo com Clegg (1995, *apud* Lopes e Baldi, 2005, p. 82) a estrutura organizacional não pode estar isolada, voltada para dentro de si mesma, pois existe a necessidade de "abordagens mais contextualizadas, que levem em consideração as especificidades locais". O autor considera esta ideia, como uma nova tendência no âmbito das organizações em crescimento e expansão – indo de encontro à racionalidade da burocracia defendida por Weber –, pois representa uma forma de adaptação a novos cenários e possibilita ampliar a expectativa da sobrevivência organizacional.

Ratificando esta forma de pensar a organização, Faria (1989), pondera sobre que a divisão interna das organizações, não ser observada como um fenômeno isolado, por isso exige cautela em sua análise, destacando a existência de relações internas e externas, incrementando ordenamento em suas ações, possibilitando efetiva integração dos setores, buscando o atendimento estratégico de sua missão, assegurando o sucesso.

Assim, Oliveira (2000), expõe que pela ótica da administração o modelo de estruturação organizacional requer integração e hierarquia, a saber: Diretoria – Departamento – Divisão – Seção – Setor. Tem-se de forma, a definição de estruturas de poder, no ambiente das organizações públicas e privadas, formalmente constituídas.

Desta forma, na hierarquia das organizações o departamento surge como desenho de unidade administrativa, diretamente ligada às diretorias e assume características para oferecer homogeneidade nas tarefas e atender às necessidades da organização (OLIVEIRA, 2000).

Os estudos de Oliveira (2000) indicam a existência de cinco tipos de abordagens que identificam os modelos de departamentos existentes, subordinados à hierarquia das organizações. Destes modelos, três se adaptam às estruturas tradicionais (funcional, divisional e matricial) os outros dois, são mais recentes (equipe e redes), surgem como alternativa à alta competitividade das organizações e mercados turbulentos da era neoliberal.

O quadro a seguir, numa tentativa de tornar a explicação mais didática, destaca a tipologia dos departamentos, suas características, vantagens e desvantagens.

Quadro 11 - Demonstrativo das características dos tipos de abordagem dos modelos de departamento

ABORDAGEM	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
FUNCIONAL	É a organização que cria departamentos formados por pessoas especialistas em uma determinada função.	Melhora a coordenação intradepartamental; Incentiva à especialização técnica; Orienta as pessoas para uma específica atividade em busca da eficácia; Redução de custos, devido ao trabalho em um mesmo tipo de tarefa em conjunto.	A cooperação e comunicação interdepartamental são reduzidas, pois cada departamento funcional possui seus próprios objetivos e prioridades; Dificulta a adaptação e flexibilidade a mudanças externas, pois a abordagem é interna sem não compartilhar os objetivos da organização; Estrutura burocratizada, requer mais níveis hierárquicos.
DIVISIONAL	É a organização que cria departamentos formados por divisões separadas que são autossuficientes, que servem para alcançar diferentes resultados e se baseiam em: Produtos ou serviços; Localização Geográfica; Clientes; Fases dos Processos; Projetos.	A responsabilidade é totalmente imposta a cada divisão dos departamentos, ou seja, odepartamento é responsável pelo seu produto ou serviço; As tomadas de decisões são independentes; A focalização é no cliente, com isso o cliente é melhor atendido.	Trazem elevados custos operacionais; Demora no reconhecimento de melhorias; O enfoque territorial deixa em segundo plano a coordenação entre os departamentos; Duplicidade de esforços e recursos; Os sistemas internos precisam ser organizados de diferentes formas; Devido à descontinuidade e limitações, pode provocar em muitas pessoas desanimo pela imprevisibilidade de futuro no emprego.
MATRICIAL	É a combinação simultânea de dois tipos de departamentalização, a funcional e a divisional, na mesma estrutura organizacional. É uma estrutura mista com a finalidade de obter o máximo de rendimento da organização. A organização mantém a estrutura funcional para as funções internas e agrega a estrutura divisional aos produtos ou serviços a serem realizados.	Maior estabilidade para a organização e funcionários; Segurança das tarefas e relacionamento de pessoas; Especialização nas atividades; Aprimoramento técnico da equipe; Coordenação adequada e coerente da equipe; Facilidade em conhecer os fatores e os problemas locais; Maior flexibilidade; Condições favoráveis à inovação e a criatividade; Atendimento ao cliente e cumprimento dos prazos; Uso adequado dos recursos; Facilidade na coordenação dos resultados.	Insegurança das pessoas, pelo crescimento e aumento da complexidade; Comunicação deficiente, porque as decisões são centralizadas nos níveis mais elevados da organização; Baixa adaptabilidade; Preocupação voltada para uma área deixando de lado outras; Pode propiciar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividades e treinamento; Possibilidade de existir dificuldades na coordenação do pessoal; Conflitos de interesse entre chefes funcionais e os chefes divisionais, devido a dupla subordinação.
EQUIPES	Dentro deste tipo de departamentalização existem dois tipos de equipes: (A) **multifuncionais**, formadas por pessoas de vários departamentos que são agrupados, para cumprir tarefas específicas e temporárias e para resolver problemas mútuos; (B) permanentes, funcionam como um departamento formal, onde os empregados trabalham juntos em um mesmo local, para cumprir atividades e tarefas específicas.	A focalização é dirigida ao cliente; Cada grupo tem pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades para a autossuficiência da equipe de trabalho. Amplia as habilidades de cada indivíduo. Coordenação e integração.	A estrutura por equipes envolve uma grande transformação na organização, na cultura e exige a necessidade de uma nova mentalidade das pessoas envolvidas; Funciona melhor quando cada equipe possui todas as especializações necessárias e interação de habilidades para executar o processo.
REDES	É a organização que se torna um pequeno centro intermediário, conectado eletronicamente. É o mais recente tipo de departamentalização. Essa estrutura dificulta saber onde a organização está nos termos tradicionais, pois cria uma nova forma de organização através de contratos externos vindos de qualquer parte do mundo, sendo coordenados eletronicamente.	Proporciona competitividade em escala global. Como a organização não possui bens fixos, a exemplo de fábricas, equipamentos ou instalações, ela pode continuamente redefinir-se e buscar novos produtos e novas oportunidades de mercado.	A administração não controla todas as operações de imediato, pois dependem de contratos, negociação e mensagens eletrônicas para reunir todas as partes. Existe a possibilidade de perder negócios se houver falha ou deixa de entregar o trabalho planejado, gerando incertezas e desconforto dos funcionários que imaginam ser substituídos por novos contratos. Necessidade permanente de atualização.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Oliveira (2000).

Os dois primeiros (funcional e divisional) fundem-se dando origem a um terceiro modelo, o matricial que segundo as concepções de Vasconcellos (2000) se aproxima de um arranjo por área de conhecimento, embora possua uma composição mista, agrega valor às ações pela especialização das atividades e aprimoramento técnico da equipe que favorece a inovação e a criatividade para a formação de novos conhecimentos.

Buscando inspiração nos estudos de Miranda (2004), para efeitos deste trabalho chama atenção o disposto no quadro abaixo, que apresenta o comportamento da organização nos moldes da concepção política/adaptativa, tipicamente matricial.

Quadro 12 – Comportamento político da organização matricial

CONFLITOS, A CONCEPÇÃO POLÍTICA ELEMENTO DA DECISÃO	CARACTERÍSTICAS	IMPLICAÇÕES
Valores	Múltiplos, não-consensuais, baseados em interesses próprios.	Os atores têm interesses mais diversos, além de quaisquer objetivos mais altos.
Alternativas	Expressões dos próprios interesses dos atores.	Sectarismo.
Premissa	Consenso.	Sobrevivência dos mais preparados. Construção de coalizões. Arena para negociações.
Escolha	Ratifica as propostas do bloco majoritário.	Provavelmente não desejadas por nenhum ator em particular. Pouca ou nenhuma ligação causal entre objetivos e resultados.
Implementação	Certificar e monitorar detalhes das escolhas.	Compromisso geral com a escolha feita.
Resultados	Consequências negociadas da escolha.	Mudança nas condições organizacionais.
Feedback	Mudanças relativas no poder do ator e nas condições organizacionais.	Depende das observações dos participantes.

Fonte: Miranda (2004)

No entanto, não é possível dizer qual dos modelos pode ser considerado o melhor, pois depende de cenários específicos de atuação das organizações, as especificidades locais e das suas estratégias internas e externas, na busca de atingir os objetivos estabelecidos, conforme mencionado anteriormente.

Desta forma pode-se observar a importância que o departamento possui para as organizações. No plano das organizações com fins lucrativos, o desenho

departamental tem origem no desejo privado para atender fins particulares, fixando e modificando estratégias para atingir suas finalidades.

2.2 BREVE HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Um dos aspectos comuns em relação à universidade, diz respeito ao seu surgimento, pois de acordo com alguns autores (Nunes, 1978; Souza, 1996; Lamper, 1997; Fávero, 1991) trata-se de uma criação ocidental, que brotou ainda na antiguidade, possuía características diferentes das congêneres da Idade Média, eram denominadas comumente de "*universitas*" vinculada as associações ou corporações de ofício e também recebeu a denominação de escolas superiores, formadas espontaneamente por pessoas com interesses comuns no campo econômico, político ou cultural.

De acordo com Nunes (1978), a *universitas* teve inspiração nas guildas composta pela associação de alunos ligados a um mestre, sem o caráter institucional das Universidades modernas. Mantinha uma estrutura que a subdividia em faculdades e nações (reunião de alunos e mestres por região, território com idioma comum), conduzidas por um reitor.

Para minimizar os impactos da diversidade linguística, foi adotada a partir do século XI, quando o controle passa a ser exercido pelo Estado e da Igreja o latim como a língua oficial e "ensinavam as sete Artes Liberais e Teologia, usando a metodologia da '*lectio - sensus – sententia'* ou leitura - comentários – interpretação" (SOUZA, 1996, p. 42).

A primeira reforma do ensino superior, identificada entre os autores consultados indica uma estruturação hierarquizada, criada sob a forma de concessão exclusiva pela Igreja Católica da *Licentia Docendi* (permissão para ensinar), acompanhada também das normas sobre os salários para os mestres, que se tornaram a partir desse momento, funcionários eclesiásticos ou principescos e assim permaneceu até o final do século XIX ou início do século XX, sem sofrer alterações significativas (NUNES, 1978).

De acordo com este autor, historicamente a percepção epistemológica de universidade, está vinculada à ideia de universalidade, associada de forma limítrofe a um lugar específico, permeado pela pluralidade de saberes debatido, criticado, avaliado, analisado, confirmado ou refutado.

A cada momento da evolução da sociedade, ocorrem mudanças na universidade e concepção dos saberes. No período medieval havia a pluralidade e diversidade de enfoque, marcado pelo *trivium* (gramática, retórica e dialética) e *quadrivium* (geometria, aritmética, astronomia e música), estrutura de ensino praticada nas *Universitas Studiorum* e *Universitas Magistrorum* (FRAGA, 1982).

Assim, no século XII, de acordo com Sucupira (1972, *apud* Fraga, 1982), a universidade era o instrumento de elaboração do pensamento da sociedade medieval, cristalizado como saber inibidor dos movimentos sócio-culturais dos séculos XVI e XVII (Renascimento, Humanismo, Grandes Descobrimentos Marítimos, a Reforma e a Contra-Reforma, o Mercantilismo e o Renascimento das Ciências), mantendo a Universidade em um sono letárgico, presa às concepções medievais (FRAGA, 1982).

As primeiras manifestações de mudanças, só irão ocorrer no século XVIII, com o advento da Revolução Francesa, os ideais iluministas que superam a tradição medieval, e, posteriormente com a reforma napoleônica do ensino superior, que contradiz a experiência da universidade, e amplia a eficácia das escolas profissionais e institutos de pesquisa (FRAGA, 1982).

No século XIX, na Alemanha, a experiência da Universidade de Berlim, desperta as potencialidades intelectuais do ensino superior, retomando a liderança do pensamento e implanta a pesquisa científica. Por isso a afirmação de Sucupira (1972) “a universidade moderna enquanto instituição de pesquisa é uma criação germânica”, sob a orientação de Humboldt e posteriormente de Karl Jaspers.

Na Inglaterra, até a primeira metade do século XIX, graças às medievais Oxford e Cambridge, ainda predomina o pensamento de John Henry Newman, voltado para o saber universal. O modelo inglês, vai sofrer as influências do pensamento de Alfred North Whitehead e sua filosofia do processo, associando o pensamento tradicional à ciência moderna. Enquanto na França, o ensino superior dedica-se à preparação dos quadros técnicos e profissionais (médicos, juristas, professores e altos funcionários), na trilha da segunda revolução industrial, formando profissionais para a área (FRAGA, 1982).

E, nos Estados Unidos, de acordo com Fraga (1982, p. 22) “a industrialização e o nascimento da ‘civilização do homem comum’ determinam o surgimento da universidade moderna de massa para atender o rápido desenvolvimento industrial”. O modelo americano está pautado em três princípios: a educação liberal do *college*

inglês, a orientação pragmática do treinamento técnico-profissional de inspiração francesa que deu origem aos *land grant colleges* e o ideal científico da Universidade alemã, *graduate school.*

Os estudos de Fraga (1982) indicam ainda que a Universidade moderna chega ao século XX inicialmente assentada em três forças: transmissão do saber, produção científica e formação profissional. Contudo, associa-se a uma quarta: prestação de serviços ou extensão.

A pesquisa de Rossato (2011), conclui que a concepção de universidade, evolui ao longo de sua existência, chegando à atualidade com uma diversidade de modelos, de conceitos e missões. Esse autor sintetiza como pode ser visto no quadro abaixo, os principais formatos vigentes ao longo do século XX.

Quadro 13 - Concepções de universidades

<table>
<tr><th colspan="4">A UNIVERSIDADE DO ESPÍRITO</th><th colspan="2">A UNIVERSIDADE DO PODER</th></tr>
<tr><td>CONCEPÇÃO GERAL</td><td>UM CENTRO DE EDUCAÇÃO.</td><td>UMA COMUNIDADE DE PESQUISADORES.</td><td>UM NÚCLEO DE PROGRESSO.</td><td>UM MODELO INTELECTUAL</td><td>UM FATOR DE PRODUÇÃO</td></tr>
<tr><td>AUTOR PRINCIPAL</td><td>J.H.NEWMAN</td><td>K.JASPERS</td><td>A.N.WHITEHEAD</td><td>NAPOLEÃO</td><td>CONSELHO DOS MINISTROS DA URSS</td></tr>
<tr><td>FINALIDADE</td><td>Aspiração do indivíduo ao saber.</td><td>Aspiração da humanidade à verdade.</td><td>Aspiração da humanidade ao progresso.</td><td>Estabilidade política do Estado.</td><td>Edificação da sociedade comunista</td></tr>
<tr><td>CONCEPÇÃO GERAL</td><td>Uma educação geral e universal por intermédio do saber universal.</td><td>A unidade da pesquisa e do ensino no centro do universo das ciências.</td><td>A simbiose da pesquisa e do ensino a serviço da imaginação criadora.</td><td>Um ensino profissional uniforme confiado a grupo profissional</td><td>Um instrumento funcional de formação profissional e política</td></tr>
<tr><td rowspan="2">PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO</td><td rowspan="2">Uma pedagogia do desenvolvimento intelectual. Internato. Tutores.</td><td rowspan="2">Uma sã organização da faculdade. A liberdade acadêmica.</td><td rowspan="2">Um corpo docente criador. Estudantes capazes de aplicar alguns princípios gerais.</td><td>Uma hierarquia administrativa controlada.</td><td>Uma manipulação controlada da oferta de diplomas.</td></tr>
<tr><td>Programas uniformes.</td><td>Apelo a todas as forças produtivas da nação.</td></tr>
<tr><td>O PROBLEMA DO ACESSO</td><td colspan="3">Uma rede diversificada de instituições de ensino superior no seio da qual as universidades conservam sua originalidade.</td><td>Uma rede oficial uniforme para a massa e a elite.</td><td>Adaptação do número às necessidades da economia.</td></tr>
</table>

Fonte: Rossato (2011, p. 18)

Do quadro 11 é possível perceber a influência de pensadores que, de certa forma ajudaram a definir os modelos. De acordo com Rossato (2011), a Universidade do Espírito, sob a influência de Newman propõe que a universidade seja um centro de educação um lugar de ensino do saber universal. Este modelo

conta ainda com as ideias de Karl Jaspers, para quem a universidade é formada por uma comunidade de pesquisadores e estudantes em busca da verdade. E o pensamento de Whitehead destaca que a Universidade é difusora eficaz progresso.

A Universidade como instância de poder, resulta de dois movimentos ideológicos em momentos distintos. O primeiro em nível de Estado nacional surge dos ideais iluministas, no século XVIII contra os dogmas da igreja e terá como principal idealizador Napoleão Bonaparte, que considera a instrução pública fundamental aos interesses do estado:

> De todas as nossas instituições a mais importante delas é a instrução pública. Tudo depende dela, o presente e o futuro. É preciso que a moral e as ideias políticas da geração que se educa não dependam da novidade do dia ou da circunstância do momento. É preciso antes de tudo atingir a unidade e que uma geração inteira possa ser jogada na mesma fôrma (ROSSATO, 2011, p. 19).

O outro movimento que desencadeará a Universidade do poder, se dá dois séculos mais tarde, com o advento da Revolução Russa de 1917 que deu origem à formação do primeiro país comunista, por meio da criação da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (U.R.S.S.), onde a universidade foi concebida, de acordo com Rossato (2011) como uma escola superior formadora de especialistas capacitados e devotados à causa da sociedade comunista.

No Brasil, a universidade é um fenômeno tardio, pois o ensino superior era disponibilizado aos súditos da coroa apenas no velho continente, em Coimbra e Évora. Assim, do período colonial até o momento da independência, eram as únicas opções para os brasileiros, já no mesmo período em toda a América Espanhola haviam 26 universidades espalhadas no continente americano (MENDONÇA, 2004).

A criação de universidades no Brasil, assim como a concessão de títulos acadêmicos ministrados por colégio jesuítas, sempre contou com a obstrução da corte portuguesa, em todo o período colonial. As primeiras tentativas com sucesso relativo, se dá partir da chegada da Corte ao Brasil, em 1808, que com caráter “utilitário e imediatista” cria escolas superiores “circunscritas ao Rio de Janeiro e Bahia, deixando a descoberto a maior parte das províncias” (FÁVERO, 1977, p. 22-23).

E, até o fim da segunda metade do século XIX, após a independência, haviam apenas seis estabelecimentos civis de ensino superior.

a) Faculdade de Direito de São Paulo, que teve sua origem no antigo Curso de Ciências Jurídicas e Sociais. Criado em 1827 e que em 1854 recebe aquela denominação.
b) Faculdade de Direito de Recife, também proveniente do Curso de Ciências Jurídicas e Sociais. Como o Curso Jurídico de São Paulo, passa em 1854, a chamar-se Faculdade de Direito, transferindo-se no mesmo ano para o Recife.
c) Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro, iniciada parceladamente por atos do Príncipe D. João: o ensino de Anatomia, instituído em abril de 1808; de Medicina Clínica, Teórica e Prática e Princípios Elementares de Matéria Médica e Farmacêutica, em 1813, que em outubro de 1832 se converte em Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro.
d) Faculdade de Medicina da Bahia, no início Escola de Cirurgia, criada pela Carta Régia d 1808. Em dezembro de 1815 recebe a denominação de Academia Médico Cirúrgica e, finalmente, com um Decreto de 3 de outubro de 1832, passa a ser denominada Faculdade de Medicina da Bahia.
e) Escola Politécnica do Rio de Janeiro, nascida como Academia Real Militar, em 1810, e transformada, em 1832, na Academia Militar; em 1858 na Escola Central, destinada também ao ensino de engenharia civil; em 1874, recebe o nome de Escola Politécnica.
f) Escola de Minas de Ouro Preto, criada em novembro de 1875 e instalada em 1876. Uma de suas características é ter, desde o início, o ensino adaptado às condições do meio (FÁVERO, 1977, p. 26).

A partir do percurso resumido de Fávero (1977), percebe-se como as intenções para a criação de universidade no período colonial e até a instauração da monarquia, esbarraram na política de controle, inicialmente por parte da Metrópole e posteriormente, após a independência pelo próprio Estado brasileiro.

Somente com a chegada da família real em 1808, começaram a surgir as primeiras instituições de ensino superior no Brasil. E, nesse período, o que se observa é o funcionamento de escolas superiores de caráter profissionalizante, especialistas na produção de bens simbólicos, e em um plano, talvez secundário, profissionais de nível médio (FÁVERO, 1977).

Ainda que proclamada a República, em 1889 houve várias tentativas ao longo do final do século XIX para a criação de universidades, impedidas pela exclusividade do poder central em definir sobre o tema. Mas, o surgimento efetivo da universidade, com apoio do Governo Federal, só ocorreu em 1920 com a criação da Universidade do Rio de Janeiro, através do Decreto Federal nº 14.343, mesmo que tenha havido a criação provisória por parte dos Estados, em 1909, a Universidade de Manaus; em 1911 é instituída a de São Paulo e, em 1912, a do Paraná como instituições livres (FÁVERO, 1977).

Mesmo distante do período medieval, as universidades brasileiras nascem sob a forma de “cátedra ou cadeira, nas quais seus regentes, acomodados fisicamente em um plano superior ao de seus ouvintes, detinham amplos poderes, convivendo intensamente com seus alunos e discípulos, lendo os livros, fazendo-os repetir e coordenando os debates com destreza de argumentação” (FÁVERO, 2000, p. 1).

Fávero (2000) apresenta que no caso das universidades brasileiras, até 1963 vários dispositivos legais, regulam as cátedras como: (a) Carta de Lei de 11 de agosto de 1827 instituindo os primeiros cursos jurídicos; (b) os Estatutos de 1831, que regulamentavam esses cursos; (c) Carta de Lei de 1827 deixa evidente, também, o sentido de propriedade de cátedra, “viés por onde enveredamos, no ensino superior público, durante mais de um século”; (d) as reformas Carlos Maximiliano (1915) e a de Rocha Vaz (1925) apresentam o concurso como um pré-requisito para o acesso à cátedra e garantem a vitaliciedade dos catedráticos. (e) a Reforma do Ensino Superior de 1931, ratifica o professor catedrático como o primeiro na hierarquia do corpo docente; (f) A ideia de cátedra contida no Estatuto das Universidades Brasileiras ganha força com as constituições de 1934 e 1946, quando o poder na Universidade se concentra de forma explícita, até os anos 1960, nas mãos dos catedráticos; (g) a Lei de Diretrizes e Bases de 1961 (Lei nº 4.024/61) faz referência aos Conselhos Departamentais e concebe os departamentos como reunião de cátedras afins e quase todos os artigos referentes à cátedra foram vetados, excetuando-se o art. 76; (h) o Conselho Federal de Educação (CFE), por meio do Parecer nº 63/63 defende o sistema departamental como “a melhor forma de assegurar a eficiência do ensino, o bom aproveitamento dos recursos disponíveis e a oportunidade de pesquisa” (FÁVERO, 1997; 2000).

Apesar de todos esses aspectos relacionados à organização universitária, segundo Wolff (1993, p. 25,) cada uma delas foi criada por motivos diversos: “para preservar uma velha fé, para granjear prosélitos para uma nova fé, para treinar trabalhadores habilitados, para melhorar o padrão de profissões, para expandir as fronteiras do conhecimento e mesmo para educar os jovens”.

Assim, seguindo este raciocínio, das condições práticas que dão origem à universidade ocidental, Wolff (1993, p. 27) identifica quatro modelos: (a) universidade como santuário do saber; (b) como campo de treinamento para

profissões liberais; (c) agência de prestação de serviço; (d) como linha de montagem para o homem do sistema.

E conclui:

> O primeiro modelo é tirado da história da universidade; o segundo modelo reflete sua natureza atual; o terceiro é uma projeção de tendências atuais e é, assim, uma predição da forma da universidade que virá; o quarto uma prática radical da universidade, um antimodelo, por assim dizer (WOLFF, 1993, p. 27).

Desta forma, em cada modelo, persiste uma forma de organização: o primeiro diz respeito à atividade da erudição, carregada de tradição e devotada a tradição dos grandes textos, tem origem medieval inspirada nos gregos e perdura em alguns ambientes do ocidente; o segundo tem origem no século XII, e preparavam os advogados, médicos e teólogos, criando papéis ocupacionais; o terceiro retrata a universidade como instituição complexa, agregando instituições informalmente reunidas, que prestam um conjunto de serviços educacionais.

O terceiro modelo incorpora, sob a perspectiva desse autor, a condição da multiversidade, na qual o reitor desempenha vários papéis: líder, educador, criador, iniciador, detentor de poder, zelador, inventor, busca o consenso, é persuasivo, dificultador. Mas é, sobretudo, um mediador (WOLFF, 1993, p. 59).

No quarto modelo apresentado por Wolff (1993), vislumbra-se a universidade como linha de montagem para o homem do sistema, destinada à formação de técnico-burocratas em todo o ocidente, passou a sofrer duras críticas a partir da década de 1960, em vários países do ocidente, principalmente nos meios estudantis, que as consideravam imorais, pois serviam apenas para atender a programas de desenvolvimento, com viés militar para os conflitos políticos ideológicos da guerra-fria.

Destes modelos organizacionais, surgiram formatos de organização da gestão universitária, desde o modelo erudito ao modelo fabril, como poderá ser visto a seguir, com ênfase aos avanços da sociedade e dos modos e formas de atuação.

2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL – EVOLUÇÃO E MODELOS ADOTADOS

A gestão encontra-se em íntima associação com a administração enquanto disciplina, e evoluem de forma simultânea com os avanços da revolução industrial e o desenvolvimento do modelo fabril, que exige novos arranjos organizacionais mais complexos para atingir os fins aos quais se destina. E, neste contexto surgiram os gestores e administradores, para assumirem funções objetivas, fundamentadas na responsabilidade do desempenho profissional.

Mesmo destacando que algumas organizações têm poderosas estruturas e podem durar por muito tempo, Drucker (2006) salienta que como qualquer obra humana, não são eternas, pois carecem da crescente necessidade de ajustes para alcançar seus objetivos de curto, médio e longo prazo. E, para sair do improviso, adotam estratégias, ampliando sempre o objeto de análise para intervenções mais eficazes.

De acordo com Mintzberg et al (2009), “[...] a natureza humana insiste em uma definição para cada conceito” e a estratégia possui vários, concorrendo entre si e dificilmente é possível dizer qual delas se sobrepõe.

Esse ecletismo é compreensível por pelo menos duas necessidades. Uma está relacionada aos ajustes nas estruturas organizacionais e a outra pelas mudanças que exigem adaptação dos modelos de gestão aos cenários marcados pela competição.

Os modelos de administração e gestão, no Brasil, seguiram a tendência da “moda”. No primeiro momento, predominam as ideias advindas da Europa, e após a Segunda Guerra Mundial, aqueles oriundos dos Estados Unidos, principalmente no campo da educação, que fez opção pelos modelos importados, não apenas as teorias, ações e ideologias pedagógicas, mas também as ideias do campo da administração das organizações, que seguem em maior ou menor escala o mesmo arranjo (SANDER, 1995)

Sander (1995, p. 7-28) destaca que as práticas da administração no campo da educação, no Brasil, foram estruturadas a partir de cinco enfoques: (I) jurídico, “do período colonial até as primeiras décadas do século XX”, de caráter normativo, um legado do direito administrativo romano; (II) tecnocrático carregado do racionalismo positivista, tem grande influência desde as primeiras décadas do século

XX até meados de 1940, “[...] preocupado em resolver problemas organizacionais e administrativos [...] a produtividade e a eficiência”; (III) comportamental, ascende após a década de 1940 influenciado pelas ideias das relações humanas difundidas por Elton Mayo, inaugurando os conceitos de eficiência e eficácia, oferecendo as bases para a teoria dos sistemas; (IV) desenvolvimentista, surge nos Estados Unidos na década de 1950, o qual tenta modernizar de forma prescritivista a administração pública, de forma otimista aliada ao paradigma do desenvolvimento nacional, levando de roldão a gestão da educação; (V) o sociológico, tem início a partir da segunda metade da década de 1970 e possui argumentos de autores brasileiros, cuja análise apresenta a teoria de que o sistema administrativo possui característica paternalista, dependente do ambiente sócio-político e acrescentam que a gestão da educação pública no Brasil requer domínio interdisciplinar.

Os princípios do enfoque desenvolvimentista adotados na gestão educacional possuem os mesmos argumentos transferidos da administração científica ou Escola Clássica, baseados na racionalidade, na linearidade, no emprego mecanicista de pessoas e da utilização de recursos para atender objetivos organizacionais de sentido limitado adaptado politicamente à percepção ideológica do Estado.

A partir de 1976, com o enfoque sociológico, o que se observa é a quantidade de estudos destinados à crítica dos modelos de gestão educacional adotados e o debate epistemológico dos conceitos que revelam os fundamentos das teorias organizacionais que representam.

A pesquisa de Sander (1995) faz um “passeio” ciceroneando o leitor a uma visita panorâmica sobre as teorias e práticas da administração educacional, apresentando uma genealogia dos saberes que foram recorrentes em determinados momentos da história do Brasil.

E, das suas pesquisas, Sander (1995) compreende o processo de construção da administração educacional, como um sistema complexo que amplia a proposta dimensional de Drucker (1985), pela profundidade genealógica que possui e propõe um novo paradigma para a administração da educação, a multidimensionalidade, como tentativa de entender simultaneamente os desafios da complexidade dos sistemas educacionais e das correntes pedagógicas existentes.

QUADRO 14 - Paradigma multidimensional de administração da educação: dimensões analíticas e critérios de desempenho

DIMENSÕES ANALÍTICAS	DIMENSÕES SUBSTANTIVAS	DIMENSÕES INSTRUMENTAIS
Dimensões Intrínsecas	Dimensão Cultural (Critério de Relevância)	Dimensão Pedagógica (Critério de Eficácia)
Dimensões Extrínsecas	Dimensão Política (Critério de Efetividade)	Dimensão Econômica (Critério de Eficiência)

Fonte: Sander (1995)

A proposta do paradigma multidimensional de Sander (1995) apresenta uma visão totalizadora da educação, mas sem perder a marca da racionalidade weberiana, ao apresentar no topo da pirâmide dimensões substantivas e instrumentais, para observação sob o periscópio de dimensões analíticas intrínsecas e extrínsecas.

Assim, como pode ser visto no quadro anterior, as dimensões substantivas se pautam em princípios de valor (cultural, analisado sob a perspectiva intrínseca; e política, sob a ótica de dimensões extrínsecas), numa espécie de prenúncio para o atendimento das demandas da comunidade, no âmbito do desenvolvimento humano, avaliados por critérios de relevância e efetividade, potenciais agentes promotores da consciência individual e emancipação humana (SOARES, 2010).

Por seu turno, as dimensões instrumentais, tanto no contexto intrínseco quanto extrínseco, são as ações práticas sobre as quais se debruçam os teóricos das organizações, dentre os quais Drucker (1985), com o intuito de explicar como as organizações podem funcionar de forma eficiente e eficaz.

O fato de Sander (1995) apresentar, através de suas análises, o papel ideológico das representações sociais dos diversos modelos de gestão, adaptados às organizações educacionais no Brasil, não significa que o paradigma multidimensional que apresenta esteja distante daqueles característicos das organizações privadas, e se constituem como instrumentos de reprodução dos interesses dos setores da sociedade que detêm o poder econômico, especialmente por manter conceitos como eficiência, eficácia e efetividade.

Embora os pesquisadores e pensadores da gestão no campo da educação pública recorram aos conceitos da administração, o fazem ressaltando que os termos (quando utilizam) seguem uma orientação epistemológica que não compactua com as posturas individualistas e funcionalistas da racionalidade instrumental, visto que em última instância estão apegadas a um compromisso

social na educação e na sociedade, como na expressão de Bourdieu (2004), ao destacar “o processo de interiorização da exterioridade e de exteriorização da interioridade”, como uma representação social construída em princípios éticos e coletivos.

O que não foi identificado em Sander (1995), tampouco na obra de Drucker (1995), é que as organizações se projetaram para o futuro em busca do desenvolvimento, como resultado da criação e do trabalho. E o trabalho, na percepção dos predecessores destes autores, pactuava em direção ao controle de mudanças desprovidas de compromisso social na educação e na sociedade.

Ambos, Drucker (1985) e Sander (1995), têm como mérito apresentar novas dimensões, autoconscientemente formuladas para alternativas e escolhas mais realistas, sem o que Baumman (2001) denomina de procrastinação da modernidade, atitudes que anseiam o amanhã, mas recusam o futuro que os aguarda, por não se sentir plenamente capaz, como numa espécie de adiantamento da satisfação, uma ambivalência que embaça percepções a partir do discurso defensor de que sejam aguardadas melhorias em todas as instâncias, o que significa prorrogar as transformações.

Uma nova perspectiva de análise da gestão universitária brasileira surge com os estudos de Hardy e Fachin (1996), que sem a timidez dos pesquisadores e teóricos “puro sangue” da educação, reconhecem a importância conceitual das teorias da administração para o campo de gestão educacional universitária e aponta o percurso histórico da introdução destes conceitos e práticas, causas e consequências em diversas unidades de ensino público superior.

Hardy e Fachin (1996) argumentam que uma das motivações para a pesquisa desenvolvida foi a escassez de produções sobre a gestão universitária, visto que a maioria dos estudos se concentram na análise da formação histórica e adoção de estruturas herdadas do modelo francês e americano, bem como da burocracia. O que resulta em pouca atenção à diversidade existente no meio universitário.

Desta forma, desenvolvem um amplo estudo, lastreado por uma bibliografia que privilegia o campo da administração de empresas e apresentam um esquema teórico baseado na configuração da estrutura das organizações universitárias incorporando a perspectiva do processo de tomada de decisão como resultado da estrutura organizacional (HARDY; FACHIN, 1996).

Buscando uma análise de aplicação conceitual da gestão no campo do ambiente universitário, Hardy e Fachin (1996), faz uma extensa pesquisa sobre o tema da configuração da estrutura organizacional em seis instituições de ensino superior no Brasil (UFRGS, UFBA, UNICAMP, UEM, PUCRJ e PUCRS), abrangendo instituições federais, estaduais e particulares. Nessa empreitada os autores ampliam os olhares sobre a temática ao utilizarem os estudos de autores reconhecidos internacionalmente como Mintzberg (1986) e Baldridge (1971) (HARDY; FACHIN, 1996).

O primeiro oferece a Hardy e Fachin (1996), o aporte do conhecimento da obra basilar que deu origem às demais relacionadas à estrutura organizacional: “A estrutura e dinâmica das organizações”, que procura responder de forma empírica, como as organizações se estruturam através da análise de cinco configurações básicas: a Estrutura Simples, a Burocracia Mecanicista, a Burocracia Profissional, a Estrutura Divisionalizada e a Adhocracia.

As ideias de Baldrige (1971, *apud* Hardy; Fachin, 1996), na compreensão de como e porque as universidades brasileiras possuem uma estrutura organizacional caracterizada pela complexidade e profissionalismo ao tempo que resistem às comparações com os modelos utilizados por outras organizações, desenvolvendo e estabelecendo formas diferenciadas de gestão e um processo decisório diferente, daí necessitam de um modelo de análise diferenciado.

Assim, Hardy e Fachin (1996), ao focarem suas análises tanto na estrutura adotada como no modelo decisório implementado nas universidades do estudo, identificam no tipo de gestão da universidade brasileira o ingrediente da diversidade, pois encontram-se alicerçadas em configurações burocráticas, mesclados pela colegialidade, pela política, de anarquia organizada e modelos que denomina de mistos.

O desenho burocrático, racional e hierárquico definido a partir das ideias de Max Weber, é visto por Hardy e Fachin (1996) e Mintzberg (1995) que compreendem a eficácia da burocracia no delineamento de padrões, tanto na variável profissional quanto mecanizada, pela busca permanente de um ambiente estável, tanto em estruturas simples como complexas.

No contexto da gestão universitária brasileira, especialmente os da esfera pública, predominam os fatores burocráticos, pois além da regulação formal e

normativa do estado, existem documentos legais que orientam e formaliza a hierarquia, as relações de autoridade e o respeito aos canais de comunicação.

Contrário à esta estrutura, a configuração do modelo político, no ambiente universitário é identificado por Hardy e Fachin (1996) pela característica dos múltiplos e conflitantes objetivos, levando-os a considerar como uma verdadeira "arena política", pelos grupos que se antagonizam em virtude do significativo grau de interesses existentes.

Enquanto a burocracia busca a estabilidade interna, com base na hierarquia, controle e racionalidade para atingir objetivos comuns, a configuração política é marcada por grupos de pessoas que se estruturam para defender seus interesses e conveniências (HARDY. FACHIN, 1996).

O colegiado é adotado no Brasil, a partir da chegada do consultor norte americano Rudolph Atcon, cujos estudos sobre o modelo estrutural da universidade brasileira, foram incluídos na reforma universitária em 1968 e influenciou também na substituição das cátedras pelo departamento.

A colegialidade, por seu turno, surge como tentativa de se opor à aridez do modelo burocrático e aos conflitos inerentes ao modelo político e tem inspiração em duas fontes: a consensualidade e a ideia de "autoridade profissional baseada na competência" e por isso é vista como "estrutura descentralizada como um processo decisório consensual" (HARDY. FACHIN, 1996, p. 23).

Ainda sobre a colegialidade, a pesquisa de Brisola (1989), aponta uma terceira tendência decorrente do "reconhecimento da importância do profissional na organização", o que pode promover uma "relação entre iguais, no lugar das hierarquias de autoridade e a forma colegiada seria o método mais adequado à administração universitária" (BRISOLA, 1989, p. 27).

Essa opinião de "método mais adequado" decorre da aversão à impessoalidade da sociedade contemporânea e sintetizada nas configurações organizacionais sob a burocracia. Essa crítica se intensifica também pela multiversidade encontrada em universidades com grandes estruturas, resultando em "revoltas ou fases de apatias entre os estudantes" (BRISOLA, 1989, p. 27).

No entanto, o que se observa é que nas universidades brasileiras, o colegiado atua em paralelo com a estrutura burocrática fragmentada do departamento e possui baixo grau de influência entre os docentes, se comparados com os diretores de

departamento que se reportam diretamente aos reitores e à administração superior (BRISOLA, 1989; HARDY; FACHIN, 1996).

O outro modelo, apontado por Hardy, Fachin (1996), a “anarquia organizada”, se diferencia das demais por uma pressuposição básica: “[...] a de que o comportamento administrativo é não proposital” (HARDY; FACHIN, 1996, p.20). Esse pensamento sugere o incrementalismo confuso, desvinculado das questões centrais da gestão universitária, visto que o seu processo decisório é chamado de “*garbage can*” (lata de lixo) e representa alternativas de escolhas dentro da qual os participantes depositam vários problemas e soluções.

> É possível afirmar que, em caso de estruturas com muitas comissões, altamente complexas, o processo decisório tipo “lata de lixo” pode vir a ser a influencia prevalecente. Em outras situações, parece provável que somente decisões periféricas pouco importantes sejam feitas na “lata de lixo” (HARDY; FACHIN, 1996, p.27-28).

A tendência é tornar o sistema uma arena política, quando os atores envolvidos entram em disputa para atender os seus interesses e recorrem à mobilização de recursos políticos.

Em um ambiente organizacional, marcado por contextos decisórios relacionados ao campo acadêmico e ao campo administrativo, que põem em linha de confronto a burocracia, o modelo colegial, modelo político e o modelo “lata de lixo”, Hardy e Fachin (1996), sinalizam para a existência de modelos mistos, caracterizados pela interação de todos os modelos descritos, o qual denominou de “modelos mistos”.

Os modelos mistos, de acordo com os autores, permite o surgimento de maior grau de hibridização, uma situação na qual “modelos podem coexistir numa mesma instituição, vindo a operar conforme a natureza de um tema específico em debate” (HARDY; FACHIN, 1996, p.31).

De acordo com Hardy e Fachin (1996), na organização universitária o modelo misto é perceptível o modelo da burocracia características burocráticas quando associadas com a autonomia profissional descentralizada; uma anarquia organizada, quando o processo decisório e o comportamento humano não tem propósito; organização colegiada, quando ocorre a busca por consenso no processo de tomada de decisão; e uma organização política, quando enfatiza as tensões, o conflito e a negociação entre os grupos de interesse.

Nesse complexo e por vezes paradoxal cenário organizacional da gestão universitária brasileira, os autores não identificam nos estudos que realizaram uma configuração em estado de pureza, capaz de promover a identidade da gestão universitária no Brasil.

Quadro 15 – Processo decisório associado à configurações do modelo organizacional

CONFIGURAÇÃO	PROCESSO DECISÓRIO	OBJETIVOS	MEIOS
Burocracia profissional	Descentralizado	Desenvolvimento profissional	Normas profissionais
Burocracia mecanizada	Autoridade tradicional	A partir do planejamento central	Possivelmente! Contra o centro.
Política	Descentralizado (para os grupos de interesse)	Aquisição de recursos	Interesse próprio
Colegiado	Descentralizado em disputa com o departamento	Ambíguos tendendo ao planejamento central	Interesse da área de conhecimento
Anarquia organizada	Nenhum	Por acaso	Possivelmente! Mas sem efeito
Mistos	Descentralizado; Autoridade tradicional	A partir do planejamento central	Normas profissionais, conflitando com o centro

Fonte: Elaborado a partir de Hardy e Fachin (1996)

E, como Dimaggio; Powell (2005), Hardy e Fachin (1996) identificam a diversidade a partir da variação estrutural e organizacional. Elaboram um diagrama que sumaria o número de processos decisórios distintos dos relacionamentos originados no ambiente das configurações organizacionais:

Figura 25 – Diagrama: três níveis de tomada de decisão na universidade

Fonte: Hardy e Fachin (1996, p. 30)

Recorrendo às ideias de Mintzberg et al (2012) para a compreensão dos modelos organizacionais, sob a perspectiva de configurações, Hardy e Fachin (1996) se propõem a analisar os processos decisórios e para isso organizaram uma tipologia própria, que possui as diversas configurações universitárias, e, cada uma delas representa o funcionamento sob as instâncias administrativa, acadêmica e profissional.

Quadro 16 - Configurações universitárias

CONFIGURAÇÃO	PODER	OBJETIVOS	MEIOS
Estrutura simples	Centralizado no líder	Crescimento	Visão empreendedora
Burocracia carismática	Centralizado no líder	Crescimento ou recuperação	Visão empreendedora e ideologia
Burocracia profissional	Descentralizado	Desenvolvimento profissional	Normas profissionais
*Missionária	Disperso e compartilhado	Excelência	Interesse comum
*Política	Descentralizado (para os grupos de interesse)	Aquisição de recursos	Interesse próprio
*Anarquia organizada	Disperso e ineficaz	Ambíguo	Desinteresse
*Tenocrática	Centralizado e Descentralizado nos tecnocratas	Otimização	Análise
Máquina burocrática	Centralização na administração	Eficiência	Burocracia
Adhocracia	Centralizado e	Inovação	Resolução de

	Descentralizado nos especialistas		problemas
Forma divisional	Descentralizado nos gerentes de divisão	Crescer em âmbito	Diversificação
Estrutura simples	Poder do empreendedor	A partir do líder	Sim! Mas o líder pode suprimi-la
Burocracia carismática	Carismática	A partir do líder	Não! A visão do líder é compartilhada
Burocracia profissional	Socialização	A partir dos profissionais	Depende!
Missionária	Normas compartilhadas	A partir do consenso	Não! A visão é comum
Política	Uso do poder	A partir da política	Sim! Entre os grupos de interesse
Anarquia organizada	Nenhum	Por acaso	Possivelmente! Mas sem efeito
Tenocrática	Racionalidade substantiva	A partir da análise racional	Possivelmente! Contra os tecnocratas
Burocracia mecanizada	Autoridade tradicional	A partir do planejamento central	Possivelmente! Contra o centro.
Adhocracia	Alocação de recursos	A partir do centro e dos especialistas	Possivelmente! Pelos recursos.
Forma divisional	Políticas centrais.	A partir dos gerentes de divisão	Sim! Entre divisões e o centro.

Fonte: Hardy e Fachin (1996, p. 36)

As observações e análises de Hardy e Fachin (1996) sintetizam que o processo decisório nas universidades acontece em três níveis: no nível da determinação administrativa (do qual participam somente os administradores do topo), da escolha coletiva e do julgamento profissional.

Essas escolhas apresentam motivações diversas: (a) as de cunho administrativo são as que menos recorrentes e na maioria das vezes envolvem interesses financeiros, influenciada por setores externos que possuam participação financeira na instituição, tais como doadores e, no caso das instituições da esfera pública, o governo; (b) a opção por decisões coletivas surgem quando há uma missão comumente aceita, tanto pela mobilização de líderes carismáticos ou quando há recursos suficientes para acomodar objetivos discrepantes.; (c) aquelas decisões por julgamento profissional são tomadas pelos professores em relação ao ensino e à pesquisa acadêmica. Os professores decidem como ensinar e como realizar suas pesquisas. São decisões influenciadas por normas profissionais, pelo público alvo das pesquisas, pelos serviços de ensino e também pelos financiadores que podem ser a própria universidade ou organismos externos (HARDY; FACHIN, 1996).

Além de apresentarem um modelo que contém diversas configurações universitárias, o que auxilia a compreensão acerca da diversidade dos ambientes

universitários. Hardy e Fachin (1996) também defendem que o conceito multifacetado de configuração e fez comparações entre diferentes instituições, pois o modelo focaliza dimensões específicas que podem ser sistematicamente contrastadas entre instituições individualmente consideradas. O quadro a seguir apresenta as configurações universitárias e algumas de suas características.

Quadro 17 – Estratégia estrutura e estilos nas universidades

CARACTERÍSTICAS	UFRGS	UFBA	UNICAMP	UEM	PUCRJ	PUCRS
Poder	Amplamente disperso	Grupos de interesse	Professores e centro	Centro e professores	Professores	Centro
Objetivos	Ambíguos	Políticos	Inovação	Pesquisa efetiva	Excelência	Eficiência
Meios	Desinteresse	Interesse	Resolução	Análise de problemas	Interesse	Burocracia geral
Controle	Nenhum	Uso do poder	Ideologia e orçamentos	Racionalidade substantiva	Ideologia tradicional	Autoridade
Mudança	À revelia	A partir do uso do poder	A partir dos professores e centro	A partir do centro e professores	A partir dos professores	A partir do centro
Política	Sim, mas usualmente ineficaz	Sim	Sim, ao redor da mudança	Sim, ao redor da mudança	Sim, ao redor da mudança	Nenhum poder de resistência
Configuração	Anarquia organizada	Arena política	Adhocracia	Tecnocracia	Missionária	Burocracia mecanizada
Estratégia acadêmica	Desconexa	Desconexa	Ideológica consensual guarda-chuva	Planejada consensual	Ideológica	Planejada consensual
Foco estratégico na liderança	Estratégia física	Estratégia de governo	Estratégia acadêmica	Estratégia acadêmica e física	Estratégia acadêmica e física	Estratégia acadêmica
Natureza da estratégia focal	Deliberada emergente incremental	Deliberada emergente	Deliberada emergente	Pretendida emergente	Emergente	Pretendida não realizada
Tipo de estratégia usada pela liderança	Empreendedora guarda-chuva	Guarda-chuva processo planejado consenso	Ver estratégia acadêmica	Ver estratégia acadêmica	Ver estratégia acadêmica	Ver estratégia acadêmica
Papel do Reitor	Arquiteto	Político	Catalisador	Analista	Guardião	Planejador
Papel do diretor decano	Impotente (por projeto estrutural)	Impotente (por escolha própria)	Catalisador	Arquiteto	Guardião	Implementador

Fonte: Hardy e Fachin (1996)

Dos modelos apresentados, da estratégia estrutura e estilos predomina a diversidade em todas as características, evidenciando que não há existe um modelo único de gestão universitária. No entanto, os autores em suas considerações revelam uma tendência ao recomendar a *adhocracia* como mais adequada ao ambiente universitário, pela composição orgânica, com pouca formalização do

comportamento, grande especialização horizontal do trabalho baseada na formação, equipe-tarefa temporária, autoridade descentralizada e menor número de regras, o que faculta condições para a conquista da difundida ideia de autonomia universitária (HARDY; FACHIN, 1996).

Mas, o quadro 15 apresenta como predominante entre as universidades analisadas por Harcy e Fachin (1996) é a diversidade estrutural, encarcerada na legalidade burocrática que orienta e regulamenta o seu funcionamento através de departamentos, desde a homologação do Decreto-lei nº 252, de 28.02.1967 que ampliou as determinações contidas no Decreto-lei nº. 53, de 18.11.1966, no que se refere à organização das universidades da esfera pública em substituição às cátedras (FÁVERO, 2000).

2.4 CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE BRASILEIRA

Como foi apresentado em tópico capítulo anterior, deste capítulo, Drucker (2006) enfatiza sobre a temporalidade das obras humanas, visto que não são eternas, pela necessidade de adequar-se ao seu tempo. Nesse mesmo sentido Mintzberg (1995, 2012), após traçar uma vasta explanação sobre a relação entre as configurações das organizações e suas respectivas estruturas, sob a perspectiva da temporalidade, conclui que elas não existem. É como se as organizações necessita viver sempre no presente e no futuro, daí o significado de tal percepção.

Por estes motivos é necessário refletir que essas considerações não possuem valor conclusivo, nem ponto de vista definitivo, afinal o que os autores pretendem é destacar o hibridismo e a momentaneidade das estruturas organizacionais, que por sua vez promovem configurações mutantes.

Essa mutabilidade, de acordo com Drucker (1998, p. 35) se dá por que as organizações são um mero conjunto “mecânico de recursos”, como imaginavam os economistas do século XIX. O fator humano influencia preponderantemente na estrutura organizacional e promove mudanças constantes, enquanto num processo contínuo em direção às mudanças, contribui para os processos e formato da configuração organizacional.

Partindo desta perspectiva, é possível avaliar que as configurações derivadas das estruturas organizacionais têm um prazo de duração à medida que as mudanças das organizações se sucedem, afinal elas “apenas transacionam”, para

além do seu ambiente interno, afinal são órgãos da sociedade. Essas transações mantem a pressão de estrutura, fluxos e configurações, face às “realidades que enfrentam (mercado) que estão implícitos em sua cultura (sistema de crenças, mitos e valores)” (ZIEMER, 1996, p. 23).

Assim, pensar as organizações, suas estruturas, seus fluxos e configurações como imutáveis, ou em um estado de pureza – amalgamado por um certo determinismo que as tornariam estáticas –, contrariam as ideias de Mintzberg (1995; 2012), Drucker (1986; 1998; 2007), Ziemer (1996), Morgan (2002) teóricos que levam em conta a diversidade e a complexidade dos ambientes organizacionais e às possíveis transformações que estão sujeitos, em decorrência das alterações do ambiente externo, ou ambiente geral.

Uma das organizações que mais tempo resistiu às mudanças em sua estrutura, pela íntima associação com a igreja católica, foi a universidade, e de forma especial aquelas fundadas na América Latina, que continuaram atuando sob a influência das congêneres europeias do século XIV.

No Brasil, chegou tardiamente, graças aos embargos de Roma – para que os jesuítas sediados na colônia portuguesa não avançassem na oferta do ensino superior – e do governo da Metrópole, em Lisboa, detentor final da prerrogativa de autorizar ou criar as escolas ou universidades (FINGER, 1983; CUNHA, 2007).

Cunha (2007), ao traçar uma linha histórica do surgimento da universidade no Brasil, demarca quatro momentos definidores do ensino superior: na colônia, no Império, na Primeira República e na Era Vargas.

O primeiro período é identificado como “colonial” de 1500 a 1808, e em 1592 houve a primeira tentativa de instalação do ensino superior na Bahia, que não foi autorizada pela metrópole pela possibilidade de servir de incentivo à emancipação. A outra incursão se deu em 1662, quando os jesuítas tentaram elevar o Colégio da Bahia à categoria de universidade, cujo pedido mais uma vez foi negado (CUNHA, 2007).

O projeto seguinte ocorreu em 1664, com a proposta da criação da Universidade de Recife, durante a ocupação holandesa durante a administração do Príncipe Maurício de Nassau. No entanto com a substituição do representante holandês “a instituição que estava sendo criada em Recife, perdendo o seu principal incentivador, foi abandonada e esquecida” (ALBANESE FILHO, 2008, p. 354). Ainda no período colonial, Cunha (2007), destaca o marcante projeto de universidade

elaborado pelos organizadores da Inconfidência Mineira (1789), nos moldes da de Coimbra.

Na primeira metade do século XIX, ocorreram dois movimentos importantes para a educação superior. Em 1808, ainda sob o regime colonial, a família real portuguesa mudou-se para o Brasil, face à invasão francesa a Portugal. Este fato, identificado como período Joanino – numa alusão ao Rei D. João VI –, promoveu alterações significativas nos rumos políticos, econômicos e sociais visto que foi necessária uma infraestrutura adequada para a permanência da corte, de toda a aristocracia, e da população que a acompanhou (LUCKESI, et al, 1997).

Nesta ocasião, ao final do colonialismo português nas Américas, também tem início as primeiras influências para a urbanização no Brasil, quando foi criado dentre outros órgãos: a imprensa Régia, o Jardim Botânico, o Museu Real, a Biblioteca Real, o Observatório, o Banco do Brasil, além das primeiras escolas superiores — Engenharia, Medicina e outras profissionalizantes (CUNHA, 2007).

O segundo momento definidor da educação superior no Brasil, se deu no período imperial (1822-1889), isto é desde a proclamação da independência até o início da era republicana. A título de linha do tempo, o período do império no Brasil, para efeito de estudo histórico, está dividido em dois momentos: o primeiro reinado, sob a regência de D. Pedro I (1822-1831) e segundo reinado (1831-1890).

Na primeira regência, os primeiros debates sobre o ensino superior ocorreu Assembleia Constituinte de 1823, cujas discussões defendiam a criação da Universidade no Brasil, e mais duas Universidades, uma na cidade de São Paulo e outra na de Olinda. As discussões foram ampliadas e houve ainda a apresentação de proposta para a criação de uma Universidade composta da união das Faculdades já existentes; a implantação do Instituto Brasílico, formado a partir das quatro Academias Médico-Cirúrgico, Militar, de Marinha e Pintura, que já existia na corte, se reunia em um corpo, que se denominaria Instituto Brasílico. Entretanto, o Imperador D. Pedro I, dissolveu a Assembleia Nacional e declarou nulo todos os seus atos, frustrando mais uma vez o sonho da universidade brasileira (CUNHA, 2007).

Na segunda regência, ocorrem as seguintes propostas para a criação de uma Universidade, no Brasil: (a) 1842 – “Universidade Pedro II”, que deveria seguir o modelo da Universidade de Coimbra, isto é, um agregado de Faculdades. Ela seria composta das seguintes Faculdades: Teologia, Direito, Medicina e de Ciências Físicas e Matemáticas. Mais uma vez, o sonho não saiu do papel. (b) 1847 – a

Universidade a ser formada pelas Faculdades de Teologia, de Filosofia, de Direito, de Medicina e Matemática, do Rio de Janeiro; (c) 1870 – Universidade na capital da Corte, formada pela já existente faculdade de Medicina, pela Escola Central, que ensinava Ciências Físicas, e a criação das Faculdades de Teologia e de Direito; (d) 1881 – fundação de uma Universidade que defendia a incorporação de todas as escolas superiores do país, ou seja, as escolas superiores existentes em outros Estados também fariam parte da referida universidade. Ao todo, foram apresentados três projetos de criação da Universidade no Brasil: um em 1872, outro em 1880 e o último em 1883, todos a pedidos de ministros do Império; (e) 1889 – o Imperador D. Pedro II, pouco antes da Proclamação da República, que se fazia necessária a criação de duas universidades, uma no sul e outra no norte do país (CUNHA, 2007; LUCKESI, 1997).

O que é possível perceber, nos períodos colonial e imperial é que todos os projetos para a criação da Universidade em solo brasileiro foram vetados. Essa oposição, de acordo com Luckesi (1977, p. 98), se dá basicamente “pelas imposições que eram jogadas sobre nós, de costas voltadas para o país, debruçadas sobre a Europa”, em posição “genuflexa” ante as ideias do velho continente.

Cunha (2007) e Fávero (1977), ao descreverem a condição do ensino superior, durante a Primeira República (1889-1930), destacam a renovação das esperanças da desejada universidade brasileira, com a continuidade de debates e discussões, mas sem alterações significativas até o início da década de 1920, o Governo Federal criou a Universidade do Rio de Janeiro, que estava autorizada legalmente a funcionar desde 1915.

Luckesi et al (1977), lembra que a situação do ensino superior brasileiro, tanto no Império, quanto na Primeira República, não diferia muito dos tempos da colônia, pois foram mantidos privilégios e atitudes próprias da monarquia e o positivismo foi a ideologia dominante. E, somente com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, de 1930 a 1945, deu-se a criação em 1939 da Universidade do Brasil (antiga Universidade do Rio de Janeiro) o ensino superior ganha impulso.

De acordo com Cunha (2007) a retardatária universidade brasileira, oriunda de conglomerado de escolas superiores, não possui um modelo comum, influenciado pelas diversas tendências organizacionais.

A fim de analisar os modelos de estruturação das universidades, adotados no país, Rossato (2011) considera dois aspectos: os tradicionais e os emergentes como podem ser visto no quadro a seguir:

Quadro 18 - Modelo Tradicional x Modelo emergente

CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS	MODELO TRADICIONAL	MODELO EMERGENTE
Contexto internacional	Guerra Fria – Polarização Modelos europeus na universidade.	Globalização Neocolonialismo no ensino superior.
Contexto nacional	Autoritarismo e transição para democracia.	Democracia liberal.
Concepção geral	Formar agente social.	Formar para o mercado de trabalho.
Doutrina dominante	Segurança Nacional.	Neoliberalismo.
Legislação	Lei 5540, (1968) e Ais.	Lei 9394 (1996) 9870 (1999) e 10861 (2004).
Finalidade	Aspiração universal ao saber.	Preparação de mão-de-obra, lucro.
Elemento determinante	Vida social, profissional.	Mercado de trabalho.
Instituição Padrão	Universidade Clássica.	Universidade e multiplicidade de IES.
Princípios	Ensino Pesquisa Extensão Formar para a vida.	Ensino pesquisa extensão produtividade Operacionalidade Para o mercado, serviços.
Linguagem	Acadêmica.	Língua do mercado, empresarial.
Acesso	Vestibular seletivo.	Vestibular seletivo nas grandes instituições, nas demais pró-forma.
IES	Uma rede restrita de IES Públicas e privadas.	Uma rede diversificada de IES. Crescimento acelerado do setor privado.
Ensino	Ensino Presencial.	Ensino Presencial e à distância
Avaliação	Na pós-graduação.	Periódica em todos os cursos – SINAES
Acesso	Classe Média e Classe Alta Expansão Controlada.	Classe Alta, Média e Setores das camadas populares. Expansão acelerada.

Fonte: Rossato (2011, p. 32)

No entendimento de Rossato (2011, p. 25), tradicionalmente, o modelo napoleônico e francês foi basilar no Brasil, desde a concepção inicial quando se deu a junção de escolas superiores para formar universidades, como na divisão de algumas universidades em faculdades e institutos, “[...] que atribuíssem um diploma para o exercício de cada profissão com reconhecimento do Estado, e, por fim, na

formação dos quadros políticos e técnicos que o Estado necessitava para a administração pública".

Esse modelo predominou, de acordo com o autor, até as duas últimas décadas do século XX, como resultado direto pela condição de país dependente com dificuldade de emancipação dos países centrais, fenômeno inaugurado ainda no período colonial e

> [...] ao longo de todo o império predominou o que se chamou de dependência divergente, ou seja, sob o ponto de vista econômico a colônia e depois o país dependiam da Inglaterra, como mostram os numerosos acordos, e sob o ponto de vista cultural, havia uma dependência da França (ROSSATO, 2011, p. 25).

E, a partir da última década do século passado marcada por significativas mudanças, notadamente a dissolução da União Soviética em 1991, e avanços em todos os campos da sociedade, Rossato (2011), destaca alguns aspectos relevantes, cujos reflexos atingiram diretamente a educação superior brasileira:

a) **A internacionalização da educação**: fenômeno que tem promovido esforços para dotar a educação da capacidade de responder às exigências da sociedade global, da economia e do mercado de trabalho.

b) **O surgimento de um novo modelo europeu**: estabelecido a partir do acordo de Bolonha, seguido das declarações de Lisboa, Praga, Berlim e a Conferência de Bergen, que tem por objetivo redefinir a concepção do ensino superior a partir da percepção europeia.

c) **A universidade a serviço**: trata-se da tentativa de enquadramento do ensino superior às regras do mercado, a privatização, em atenção aos postulados da globalização e do neoliberalismo.

d) **A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996**: que define no artigo 43 as principais finalidades da educação superior, como destaque para a formação e certificação para o mercado de trabalho, sob a perspectiva de participação no desenvolvimento da sociedade.

e) **Aprovação da lei 9.870 de 1999**: permitiu as IES abrirem o capital de suas organizações, atuarem com fins lucrativos, seguindo o padrão de investimentos do capital privado e do mercado.

f) **Faculdades e Centros de Educação Tecnológica**: surgimento de instituições

especializadas na qualificação profissional para os vários segmentos do mercado de trabalho, fomentando mecanismos para educação continuada e a IES, preparando para fazer.

g) **Fortalecimento da Educação à Distância (EaD)**: inicialmente concebida como uma forma de complementação dos estudos superiores, no Brasil passou à condição de educação formal para substituir a educação superior presencial.

h) **Consolidação dos professos de avaliação**: a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), por meio da Lei Federal 10.861/2004, submete periodicamente todos os cursos a processo de avaliação, coordenado pelo Ministério da Educação (MEC).

i) **Expansão acelerada:** a partir da segunda metade da década de 1990, há um crescimento do número de novas IES e da oferta de cursos, e, em meio a este novo momento surgem políticas de fomento, por meio de ações desenvolvidas pelo Programa Universidade para Todos (ProUni), que oferece bolsas de estudos e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto Federal 6.096 de 2007, com o objetivo de expandir o acesso e assegurar condições de permanência do aluno no ensino superior.

j) **Manutenção de elementos tradicionais:** apesar das significativas transformações, ainda persistem elementos tradicionais, como pode ser observado pela ausência do ingrediente inovação, novas tecnologias, pesquisa, extensão e construção de saberes, numa estreita semelhança com muitas IES do século XX.

k) **Novas propostas:** no início do século XXI, surgem novos estudos sobre a questão universitária brasileira. Dentre estes merecem destaque as propostas do então Ministro da Educação (2003-2004), Cristóvam Buarque, pelos seminários realizados com vistas à reforma da universidade brasileira, processo interrompido com a sua substituição daquele órgão. E, do professor Naomar Almeida, à época Reitor da Universidade Federal da Bahia, cuja influência dos modelos americano e europeu, permitiu a apresentação da proposta que denominou de "*Nova Universidade",* composta por um ciclo básico em ciências e humanidades para todos os cursos, seguindo de um bacharelado em grandes áreas ou um curso superior de tecnologia e para quem quisesse prosseguir haveria uma licenciatura ou um bacharelado acadêmico/profissional (ROSSATO, 2011, p. 27-32).

Pela exposição dos autores consultados, é perceptível a influência europeia e americana na universidade brasileira, seja nos seus quadros como na sua organização, para o funcionamento de diversos cursos. Isso se deve em muito ao início na década de 1930 quando ocorreu a contratação de docentes estrangeiros – notadamente de franceses, italianos e alemães –, aos quais também eram distribuídas as cátedras afins às suas respectivas áreas de conhecimento.

As cátedras, que mantinham uma relação vertical no interior das organizações universitárias do país, foram substituídas pela estrutura em forma de departamentos, a partir de 1968. E, antes de tratar da questão departamental, no ambiente da universidade pública, é válido destacar que essa unidade organizacional, representa significativo avanço na composição estrutural das empresas.

O departamento surge, com o propósito de cuidar, organizar e administrar rotinas específicas relacionadas a uma determinada atividade, com autoridades intermediárias facilitando assim uma coordenação horizontal, na tomada de decisões entre os outros níveis hierárquicos da organização (MAIOCHI, 1997; PIMENTA, 2007).

2.5 DA CÁTEDRA AO DEPARTAMENTO

A estrutura matriz do ensino superior – em escolas, faculdades, institutos desde o período colonial e posteriormente com a criação das universidades públicas brasileiras, na década de 1930 –, é marcada pelo regime de cátedras, ratificado com o Decreto Federal nº 19.851/31, que orienta sobre o Estatuto das Universidades Brasileiras, a reorganização da Universidade do Rio de Janeiro, e a criação do Conselho Nacional de Educação (FÁVERO, 2017).

A questão da organização estrutural, contida no Estatuto, apresentava uma composição, formada por um reitor, Conselho Universitário – que exercia funções de natureza administrativa, didática e disciplinar, responsável pela organização da lista tríplice para a escolha do reitor –, a Congregação e o Conselho Técnico-Administrativo. A Congregação era formada dos professores catedráticos efetivos, dos docentes-livres em exercício de cátedra e de um representante dos docentes-livres eleito por seus pares (FÁVERO, 2017).

Em relação à cátedra, o Estatuto ratifica o professor catedrático como o primeiro na hierarquia do corpo docente e coloca em termos de exigência para o

provimento no cargo o concurso público de títulos e provas. Até a segunda metade da década de 1960 possuía a marca das cátedras, herança das congêneres da Europa Medieval, e possuía em sua configuração a característica idealizada pautada na razão das crenças dominantes, das ideologias deterministas (FÁVERO, 1977).

Desta forma, as universidades públicas brasileiras estiveram submetidas ao regime de cátedra, ou cadeira por mais de um século, como modelo implantado na chegada da Família Real, em 1808 e D. João VI dando início ao que seriam as faculdades de Medicina, cria as cadeiras de Anatomia (Rio de Janeiro) e Cirurgia (Rio de Janeiro e Bahia). Após duas décadas, o Imperador D. Pedro I, através da Carta de 1827 institui os cursos jurídicos com nove cadeiras, para integralização das disciplinas em cinco anos (VENÂNCIO FILHO, *apud* FÁVERO, 2000).

Assim, as cátedras no primeiro momento são o resultado da cópia do ensino jesuítico e posteriormente os departamentos representação do compartimentado do sistema napoleônico para a educação superior, incorporados às IES públicas brasileiras em contraposição ao modelo alemão ou humboldtiano – desenvolvido na Universidade de Berlim, ainda no século XIX, que tem como principal destaque o pensador Guillermo de Humboldt – uma proposta inovadora para solucionar as grandes questões nacionais.

O modelo das cátedras, que concentrava a atuação do professor catedrático por curso, persiste absoluto até 1937 quando foi elaborado, pelo Conselho Nacional de Educação, um projeto de Plano Nacional de Educação, e menciona a organização de faculdades por departamentos em coexistência com as cátedras.

Com o Decreto-lei n.º 8.393/1945 – ainda sob o regime de cátedras se fortalece a ideia dos departamentos –, foi concedida a autonomia didática, administrativa e disciplinar à Universidade do Brasil, acrescentando que “as Faculdades e Escolas serão organizadas em departamentos”, acrescentando: “os departamentos serão dirigidos por um Chefe, escolhido dentre os respectivos professores catedráticos, por proposta do diretor e designação do Reitor” (ALMEIDA JÚNIOR, 1963, pp. 12-15, *apud* FÁVERO, 2000).

De acordo com Fávero (2000, p. 9) “[...] mesma questão aparece, também, no Estatuto dessa Universidade aprovado em 1946. Tais normas foram, a partir desse ano, seguidas por outras instituições universitárias”. No entanto, a coexistência entre cátedra e departamento começou a ser questionada, pois os catedráticos atuavam como se estivessem em feudos e representassem o poder político central:

> [...] o catedrático foi algumas vezes, um dique ao poder do Governo em dois sentidos: o burocrático e o político. O catedrático eficiente impunha o seu dinamismo ao seu "ducado" sem o envolvimento do Estado, que quase sempre o respeitou [...] graças a isso a universidade oficial e aqui lembro o caso de algumas unidades e institutos da Universidade do Brasil, manteve naquele período, num conjunto em muitos lugares estagnado, focos isolados de respeitável atividade científica (FÁVERO, 2000, p. 6).

Com os debates que se seguem, questionando o modelo de cátedras, chega finalmente ao Conselho Federal de Educação, e, no início dos anos 1960 é publicado o Parecer 63/1963, estimulando o conselheiro Clóvis Salgado a defender parcialmente o sistema departamental:

> [...] a melhor forma de assegurar a eficiência do ensino, o bom aproveitamento dos recursos disponíveis e a oportunidade de pesquisa. Reconhece ainda ser melhor a direção de um chefe eleito pelos seus pares, professores não catedráticos, do que a direção ser confiada a um catedrático vitalício [...] (FÁVERO, 2000, pp. 10-11)

A autora ressalta, no entanto, que essa posição do conselheiro Clóvis Salgado é parcial, se aplica apenas às IES privadas, que podem manter o catedrático ou não. Quanto às IES públicas considera que "[...] o catedrático deve existir por força de lei, nos estabelecimentos oficiais federais de ensino superior" (FÁVERO, 2000, p. 11).

As cátedras têm sua autonomia reduzida a partir do decreto 53/1966, no que diz respeito às universidades públicas federais, quando institui o sistema departamental. E, o Decreto-lei n° 252/1967 (art. 2^{o} § 1^{o}), trata o departamento "[...] como sub-*unidade, de* menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica e de distribuição de pessoal". (Documento do MEC sobre a Avaliação da Implantação da Reforma Universitária nas Universidades Federais, 1975, *apud* FÁVERO, 2000, p.12).

Entretanto, somente com a promulgação da Lei 5.540/1968, o modelo de cátedras é extinto e entra em cena, de forma definitiva a departamentalização como "estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas" (FÁVERO, 2000, p. 11).

De acordo com Fávero (1991) e Cunha (1999) foi a inspiração taylorista, importada diretamente dos Estados Unidos, pelo consultor Rudolf Atcon, como mencionado anteriormente, que promoveu a reforma universitária de 1968, tanto no

âmbito da gestão, quanto da estrutura e do território, visto que a partir de sua visão racionalista, descrevia a universidade na América Latina como uma instituição pertencente à ordem feudal.

> La universidad latinoamericana está compuesta, exclusivamente, de un número restringido de semiautónomas escuelas profesionales, y de nada más. Estructural e institucionalmente pertenece al orden feudal, comparable a la realidad política de Francia durante la Edad Media. Cada una de sus unidades constituye un Estado separado e independiente, un clan dirigido por un señorial "decano" cuya lealtad primordial es hacia el clan y no hacia el rey-rector (ATCON, 2009, p. 18).

Esta visão da universidade latino americana foi lentamente construída e teve início ainda na década de 1950, quando atuou em diversos países desde a Europa, como Portugal e Alemanha, na África, em Angola e na América Latina (Venezuela, Chile, Honduras e Colômbia; na América Central: São Domingos e México) e iniciou sua trajetória em território brasileiro pelas mãos de Anísio Teixeira, na ocasião dos primeiros anos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (FÁVERO, 1991; SOUZA, 2015).

Rudolph Atcon chegou ao Brasil nos “braços” dos acordos do pós-guerra para dar cumprimento aos acordos do Ministério da Educação Brasileiro (MEC) com o *United States Agency for International Development* (USAID). Estes acordos tinham como objetivo a criação de convênios para estimular a educação brasileira através de assistência técnica e financeira, reformulando o sistema existente. Neste período, em 1966 estimulou a criação do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), no qual atuou como secretário, e redigiu um importante texto sobre o planejamento de espaços universitários, o *Manual Sobre o Planejamento Integral do Campus Universitário* (1970). Este livro teve ampla divulgação nas universidades brasileiras justamente no período de ampliação física das mesmas. Além do Brasil e Estados Unidos, prestou serviços a muitas universidades de países da América Latina (FÁVERO, 1991; SOUZA, 2015).

No Brasil, Rudolph Atcon apresentou uma proposta de reforma para o ensino superior, referente ao cumprimento de uma universidade integral, envolvendo três dimensões: administrativo; pedagógico; e física.

Serrano (1974, p. 98), descreve que de acordo com Rudolph Atcon, a ideia de universidade integral era compatível com o funcionamento de uma empresa privada e não como um serviço público e a sua “significava uma interligação entre ‘ensino,

pesquisa e extensão', englobando a totalidade dos cursos e sob uma regência visando tanto o indivíduo como a comunidade".

Na dimensão pedagógica, Rudolph Atcon, percebia a estrutura da universidade brasileira voltada para o desenvolvimento das carreiras profissionais, com vista à incorporação de escolas e faculdades profissionais, isoladas entre si, desperdiçando recursos espaciais, materiais e de pessoal, pela repetição desnecessária de atividades, em duplicidade nos múltiplos espaços, inclusive nas estruturas administrativas (FÁVERO, 1991; SOUZA, 2015).

A percepção de Rudholph Atcon acerca da dimensão física, para a universidade integral, compreendia a flexibilidade estrutural e diversificação da docência, somando as atividades acadêmicas e científicas para o alcance de um número cada vez maior de alunos, de forma a atender melhor à comunidade, tanto no aspecto quantitativo e no qualitativo (SOUZA, 2015).

A ampliação da estrutura pedagógica proposta por Rudolph Atcon, no pedagógico, baseava-se em flexibilidade estrutural e diversificação da docência, sempre com a preocupação voltada para a integração, somando as atividades acadêmicas e científicas. Tendo como objetivo alcançar um número cada vez maior de alunos, de forma a atender melhor à comunidade e a dar oportunidade a uma gama maior de pessoas. Esse aumento abrangeria os aspectos descritos quantitativo e qualitativo (SOUZA, 2015).

Para tanto, surge a ideia de *campus* definido como

> [...] um local geográfico que reúne todas as atividades de uma universidade e as integra da maneira mais econômica e funcional num serviço acadêmico-científico coordenado e da maior envergadura possível, respeitadas as limitações de seus recursos humanos, técnicos e financeiros (ATCON, 1970, p.8, *apud*, SOUZA, 2015, p. 57).

O campus se contrapunha às tradicionais cidades universitárias, que, a seu ver, tinham uma influência negativa na comunidade, pois eram:

> [...] além de monumentais, impensadas e antifuncionais, têm como finalidade primordial congregar — para efeitos arquitetônicos — numa determinada área geográfica uma série de escolas administrativamente independentes, academicamente soltas e estruturalmente inconexas entre si. Contra isso, o *campus* tece um tecido único, solidamente integrado, maleável e funcional (ATCON, 1970, p.13; *apud* SOUZA, 2015, p. 57).

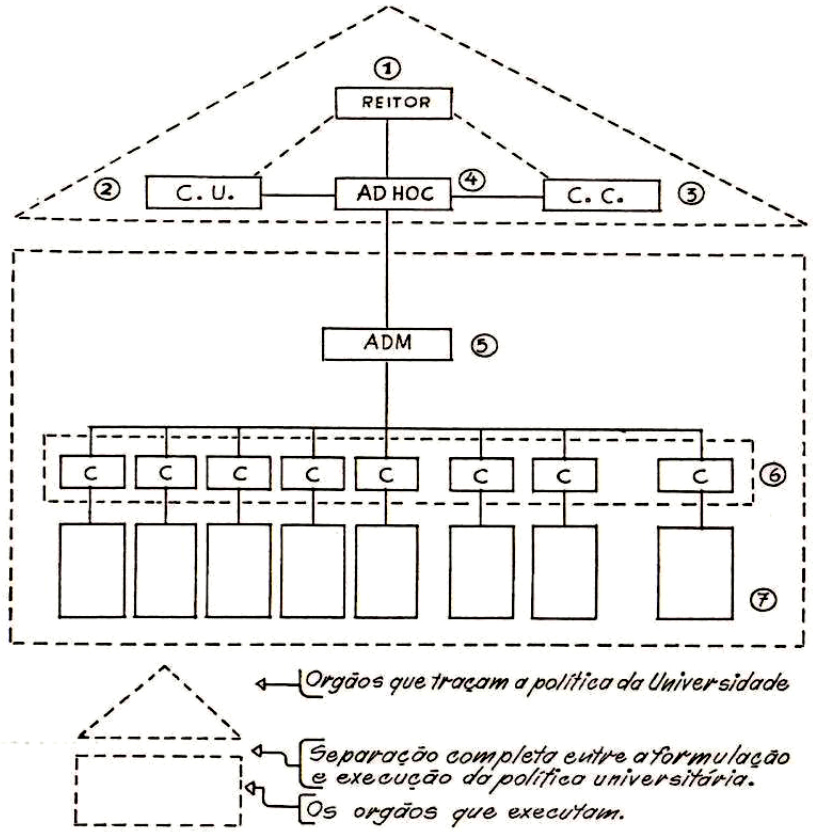
Desta forma o campus, sob a perspectiva de Rudolph Atcon, incorpora em definitivo a administração setorial, de um espaço físico definido para implantação dos departamentos, como em planta de uma fábrica que analisa todos os fatores favoráveis à sua instalação, o projeto de *campus*, de acordo com o consultor, carecia de um especialista em urbanismo, pois o trabalho de implantação do local de funcionamento dos departamentos, requer estudos: topográfico, de subsolo, ambiental, do entorno, dos acessos públicos e da relação com os serviços urbanos, além da orientação do sol e dos ventos nas edificações (ATCON, 1970, p.28-37, *apud* SOUZA, 2015, p. 57).

A proposta com maior impacto dentre as apresentadas por Rudholph Atcon, no campo da estrutura universitária é a criação do departamento em substituição às cátedras, pois este é o novo *locus* no espaço físico do *campus* que abrigaria as disciplinas afins ao seu campo de conhecimento, permitindo uma maior flexibilidade nas combinações dos cursos e ainda possibilitando um menor custo para a universidade em relação aos profissionais e ao espaço físico.

A proposta da administração setorial de Rudolph Atcon (como pode ser visto na figura 30 a seguir), para a universidade brasileira, incorpora os princípios da racionalidade, a eficiência de custos e uso dos mecanismos de controle das forças internas com a Reitoria no topo, do "triângulo do poder", em interação com dois núcleos: o da execução (Pró-Reitorias, Departamentos, chefias - direções) e o dos serviços gerais, que também teriam ligações entre si, como numa "fábrica de sapatos"[1] (FÁVERO, 1991, p. 26).

[1] Segundo Fávero (1991, p. 26), Rudolph Atcon compara a estrutura organizacional da universidade com uma fábrica de sapatos, pois os tomadores de decisão, definem a linha de produção, sua tônica, qualidade e quantidade e o ritmo a ser empreendido no conjunto.

Figura 26 - Estrutura administrativa proposta por Rudolph Atcon



a) *1* preside *2* e *3* e tem responsabilidade executiva.
b) *2* Conselho Universitário — tratando de assuntos de política universitária.
c) *3* Conselho de Curadores — tratando de assuntos financeiros.
d) Nenhum membro de *2* deve ser membro de *3*.
e) *4* Comissões "ad hoc" para resolver divergências entre *2* e *3* e sempre presididas por *1*.
f) *5* Administrador — cargo de confiança de *1*, preside *6*.
g) *6* Conselho de Chefes de Unidades Administrativas.
h) *7* Unidades Administrativas em número variável para cada universidade.

Fonte: Fávero (1991, p. 26)

Os princípios da reforma, elaborados por Atcon, de acordo com Fávero (1991, p. 21-22), foram primeiramente apresentados como um projeto educacional para a América Latina e diz respeito a: (a)Integração: enfoque socioeconômico da América Latina e a educação dele decorrente e, necessidade de criar um organismo educacional de alto nível com identidade continental, envolvendo todos os países; (b) Educação superior: adequação das universidades latino-americanas em vista ao desenvolvimento; (c) Universidade: consolidar autonomia e transformar-se em fundação privada; (d) Reforma administrativa: secretaria bem treinada; criação de carreira universitária, supressão da ação discente na administração, desvinculação

das regras do serviço público e limitações de salários; (e) Reforma fiscal: divisão do custo real de ensino entre alunos e instituição e a instalação de um sistema de bolsas para atender as carências durante a gradual extinção do ensino público gratuito.

Embora os pesquisadores, em sua maioria, entre eles Fávero (1991) e Cunha (1999), avaliem a reforma proposta por Rudolph Atcon, pela concordância do autoritário regime militar no poder naquela década de 1960, bem como pelas influências da realidade social e da qual integram o próprio modo de vida do ambiente de onde emergem essas ideias: os Estados Unidos, marcado pela produção em escala ao menor custo e a qualidade da mão-de-obra voltada para maximizar o uso do espaço e do tempo. A busca permanente para a produção e o consumo imediato, bases do pensamento taylorista.

Não é à toa, portanto, que Fávero (1991) reitera que Rudolph Atcon deseja uma estrutura administrativa baseada no modelo empresarial, por considerar

> [...] o fator econômico, o custo unitário, a proporção dos gastos administrativos em relação aos gastos globais e tantos outros conceitos desta natureza devem começar a enraizar-se na consciência coletiva dos que planejam assuntos universitários (ATCON, 1965, *apud* FÁVERO, 1991, p. 24).

Estes ideais de Atcon reforçam mais uma vez a aderência existente com o corolário das ideais da administração científica de Taylor para o divórcio entre os que pensam e os que fazem a universidade, isto é, a produção da mais-valia relativa: (a) substituir processos empíricos de produção por processos científicos; (b) dividir racionalmente o trabalho entre os indivíduos, de modo que cada um se responsabilize por um setor específico da produção. (c) controlar cada trabalhador na execução de sua tarefa; (d) guiar o operário na escolha de seu ofício e ferramentas, de modo a haver máxima produtividade, com um mínimo de gastos (FÁVERO, 1991, p. 25-28).

Desta forma, a opção pelo departamento foi uma recomendação de Rudolph Atcon acatada pelos militares, para ordenar e aumentar a eficiência e a produtividade da universidade, vista sob a perspectiva de uma organização inadequada para atender às necessidades do processo de desenvolvimento, que se intensificou na década de 1950, e se conserva inadaptada às mudanças dele decorrentes (FÁVERO, 1991).

O documento de avaliação do MEC (1975), salienta, no entanto, “[...] com isto, o Departamento torna-se a verdadeira e, como tal indivisível, *unidade* universitária (incorretamente denominada ainda de "menor fração" estrutural, conforme emenda aprovada no Legislativo Federal)”

Ainda de acordo com o documento de avaliação da reforma universitária, ocorrida em plena ditadura militar e contemporânea ao Ato Institucional n^{o}. 5 (AI-5) e do “grande cérebro da tecnoburocracia”, ainda haviam bolsões de resistência que tentavam “a catedralização do departamento”, além de departamentos em excesso e “a resistência por parte dos docentes à integração” (FÁVERO, 2000).

Assim, o departamento passa a ser “[...] definido como a unidade básica da universidade que congrega especialistas de uma mesma área de conhecimento ou de áreas afins” (SAVIANI, 2004, p. 58).

E acrescenta:

> O curso, por sua vez, se definia pelo currículo, entendido na prática [...] em três modalidades: obrigatórias, optativas e eletivas [...] composto e coordenado por um colegiado denominado coordenação de curso. Assim, ao departamento se contrapõe a coordenação de curso e ao chefe do departamento, o coordenador do curso (SAVIANI, 2004, p. 58).

Este autor também questiona o real sentido da separação, bem como a autonomia do ensino em relação ao departamento, já que os conteúdos são desenvolvidos no departamento. E aponta para a possibilidade de uma duplicação de meios e objetivos: “[...] entre conteúdos curriculares e sua finalidade educativa; entre as formas de transmissão do saber e as formas de produção e sistematização do saber; entre o pedagógico e o científico” (SAVIANI, 2004, p. 58)

Com esta proposta, rompe-se no nascedouro do departamento, a expectativa da gestão da dimensão pedagógica, “[...] sob o argumento de que, devendo a universidade fundar-se na unidade do ensino e da pesquisa, era necessário desenvolver a pesquisa reunindo e conjugando os esforços dos professores preocupados com a mesma área de conhecimento” (SAVIANI, 2004, p. 58)

E, neste cenário de duplicidade de compromissos, o ensino superior brasileiro tem avançado com modelos que estão mais associados ao simbolismo da regulamentação, que ao compromisso com a gestão da dimensão pedagógica, as cátedras, típicas das instituições jesuíticas, que posteriormente deram lugar, com

significativa resistência, ao modelo napoleônico marcado pela divisão do ensino superior em departamentos, num formato de unidades de ensino (FÁVERO, 2000)

Este desenho administrativo autoritário e burocrático da gestão do ensino, nas universidades públicas, mesmo após a reforma se opõe ao modelo alemão, pautado pela autonomia e estratégias para responder os problemas nacionais a partir da ciência, através da união dos "professores entre si e os alunos pela pesquisa, atuando em dois espaços, nos institutos e nos centros de pesquisa" (SERRA, 2015, p. 28).

No modelo alemão, cabia aos institutos a formação dos profissionais e aos centros a atividade científica num processo de cooperação entre docentes e alunos, uma "relação de parceria na busca de solução para os problemas nacionais e o desenvolvimento da ciência e da tecnologia" (SERRA, 2015, p. 29).

Diante de tais escolhas, cátedra e departamentalização, observa-se o que Miranda (2004, p. 84) denomina de decisão político/adaptativo, com,

> [...] baixo racionalismo decisório/processualismo estratégico [...] faz exaltação ao "incrementalismo" para a resolução de problemas reais, aduz objetivos flexíveis, portanto a metodologia tende a se afastar do problema, tanto pela dispensa de informações completas que permitam a compreensão macroambiental dos cenários, como pela visão limitada para a escolha de alternativas que viabilizem o sucesso da tomada de decisão.

Para Miranda (2004), o modelo político/adaptativo – no qual pode-se encaixar os arquétipos da cátedra e do departamento das universidades –, possuem a parcialidade como característica e optam pelo ensaio e erro, pela procrastinação, pelo fracionamento e busca da reversibilidade.

Tais características denotam modelos políticos, com base em trocas equilibradas, pois percebe a constituição estrutural das organizações com base em políticas, sob a influência de grupos que ocasionalmente se reúnem em busca de resultados negociáveis. Isto é, operam pela distribuição de autoridade e pelo estabelecimento de um pacto para o exercício do poder.

O que se percebe ainda, no desenho do departamento é a figura do dirigente desempenhando um papel "[...] mais político do que administrativo, é um negociador, um mediador, que procura meios para estabelecer ações viáveis para a organização" (MIRANDA, 2004, p. 89)

Este autor destaca que os gestores, sob este modelo, dedicam “[...] uma boa parte de seu tempo [...] às atividades políticas que visam a aquisição, manutenção e ampliação do poder” (MIRANDA, 2004, p. 89)

Não é sem exagero que se questione esta estrutura político/adaptativa, que pode promover no ambiente da gestão do ensino superior público brasileiro, desencontros ocasionados por seu desenho departamental, que atua como unidade de ensino, perdendo-se em sua missão agente de ensino, extensão e pesquisa, ao invés desta compatibilidade temporal, para atender aos ditames legais da burocracia.

Por compatibilidade temporal, neste caso, trata-se do encaixe do departamento para atender, sob a legalidade da reforma universitária, que institui este desenho organizacional comum a todas as organizações, sem uma definição precisa de características que assegurem as conexões com a dimensão pedagógica.

O departamento como está posto, sem tais conexões se aproxima mais da representação simbólica, como sinaliza Elias (1994), mais um padrão para reconhecimento, uma estandardização para a fácil identificação, do que o *locus* de processos que possibilitem a produção do ensino, extensão e pesquisa, interligados em departamentos formados por área de conhecimento, que possibilitem a construção de uma gestão educacional voltada também para a gestão da dimensão pedagógica.

A importância da gestão da dimensão pedagógica é analisada por Fialho (2016, p. 60), como a mola mestra, “a função do próprio sistema” educacional e não “se traduz apenas nos elementos de entrada do processo nem nos resultados por ele alcançados [...] está na base da sua configuração, no modo como é estruturado, na forma como opera, como funciona”.

É o departamento que possibilita o início desta gestão da dimensão pedagógica, considerando dai podem resultar as “[...] implicações que afetam o desempenho dos sistemas de ensino, a qualidade da educação escolar, o exercício profissional de professores e a aprendizagem dos alunos” (FIALHO, 2016, p. 60)

Ou seja, o campo da gestão educacional deve ter como foco a dimensão pedagógica e sua “confluência de fatores de natureza diversa” que deve estar sustentada em uma “visão ampla do panorama educacional, reconhecimento dos processos que estão em curso, exatidão nas informações que balizam a tomada de decisão” (FIALHO, 2016, p. 51).

No contexto de algumas universidades públicas, que pela extensão territorial de suas ações e pelo novelo cultural que se encontra emaranhada, adotam o modelo *multicampi* – com diversos departamentos e colegiados de curso –, “[...] um fenômeno que se pretende diferenciado de outros” modelos universitários, “[...] pois sua configuração não se restringe a um único lugar enquanto localização física, por exemplo” (FIALHO, 2005, p. 51).

2.6 O DEPARTAMENTO NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

O departamento, a partir de 1968 passou a integrar a estrutura organizacional da universidade pública brasileira no lugar da cátedra, graças à reforma implementada pela Lei nº 5.540/1968, que disciplina a organização e funcionamento do ensino superior.

Finger (1983) destaca que a “reforma” tem sido a estratégia de planejar e administrar o sistema de ensino brasileiro, tornando-se ao longo do século XX, uma verdadeira instituição para a descontinuidade em momentos diferentes: 1901, 1911, 1915, 1925, 1931, 1942, 1961, 1968 e 1971, que invariavelmente levam o nome de seus idealizadores. E, “as primeiras reformas tratam quase que exclusivamente do ensino pré-universitário, deixando as faculdades entregues ao seu *modus operandi*. A partir de 1931, porém começa a preocupação com o ensino superior” (FINGER, 1983, p. 8), como exposto no quadro a seguir.

Quadro 19 – Principais reformas do ensino brasileiro no século XX

ANO	REFORMA	DISPOSITIVO
1901	Epitácio Pessoa	Decreto n.º 3.890, de 01 de janeiro de 1901. Aprova o Código dos Institutos Oficiais de Ensino Superior e Secundário, dependentes do Ministério da Justiça e Negócios Interiores.
1911	Rivadávia Corrêa	Lei Vegetal do Ensino Superior e Fundamental, foi implementada em 5 de abril de 1911, pelo decreto n°8.659 e, na Escola Profissional pelo Decreto 838, de 20 de outubro do mesmo ano. Proporcionava total liberdade aos estabelecimentos escolares, tornando a presença facultativa e des-oficializando o ensino.
1915	Maximiliano	Decreto n.º 11.530, de 18 de março de 1915. Reorganizava o ensino secundário e o superior na República.
1925	Rocha Vaz	Decreto n.º 16.782-A, de 13 de janeiro de 1925. Estabelece o Concurso da União para a difusão do ensino primário, organiza o Departamento Nacional do Ensino, reforma o ensino secundário e o superior e dá outras providências.
1931	Francisco Campos	Decreto n. 19.890/1931. Dispõe sobre a organização do ensino secundário.
1942	Gustavo Capanema	Decreto-Lei nº 4.244/1942. Lei orgânica do ensino secundário.
1961	Jarbas Passarinho	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), n. º 4.024. Teve como objetivo o incentivo a um ensino mais flexível, a fim de se tornar mais eficiente; a melhor equivalência dos cursos; a determinação de elevar o padrão universitário; a flexibilidade curricular.
1968	Reforma Atcon	Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968: fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a Escola Média e dá outras providências.

Fonte: Adaptado de Finger (1983)

De acordo com Finger (1983, p. 8), um dos principais fatores de insucesso e risco das reformas deu-se porque “[...] os que planejaram ou que elaboraram a concepção”, dificilmente foram os que tiveram a responsabilidade pela implantação “[...] gerando um descomprometimento dos que não participaram dos grupos ministeriais de trabalho”, dando início o que denomina de “mortalidade institucional”.

A prática do reformismo implica diretamente na concepção do sistema de ensino superior no Brasil, pois representa mais a visão governamental do que as ideias da comunidade, amparadas “em grande liberdade de ação”. Como foi o caso do movimento de 1964, que fomentou a extinção das cátedras e implantou a departamentalização universitária.

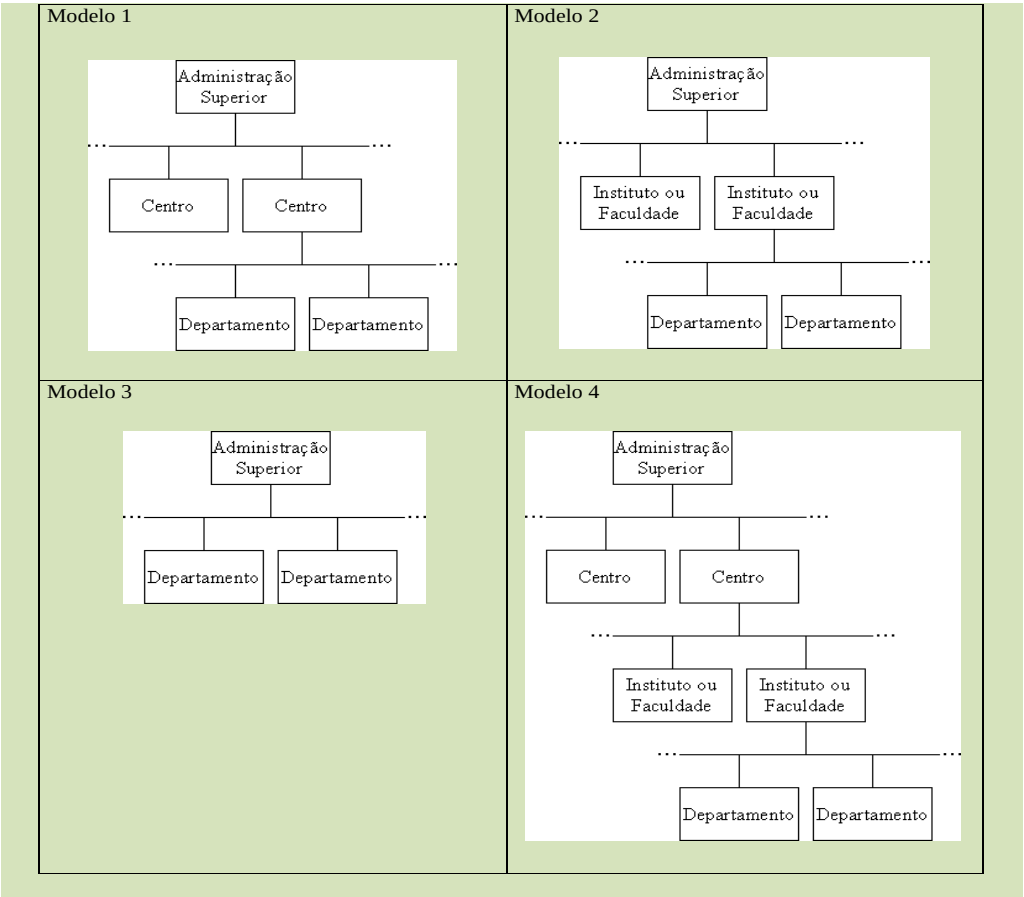
Deste momento em diante, a estrutura departamental nas organizações universitárias públicas, de certa forma, impôs um caráter de racionalidade, rompendo com um modelo vigente desde 1808 e disciplinado pelo Estatuto de Universidade Brasileira em 1931. O proposto pela reforma esboçava uma preocupação com o conteúdo institucional evitando um modo de agir e pensar individual, distintos dos interesses da organização. Dessa forma, a universidade

brasileira ao adotar a configuração burocrática, à sua estrutura departamental, tipifica ainda mais a nuance da racionalidade.

Essa racionalidade funcional do departamento na estrutura organizacional da universidade pública brasileira foi identificada a partir da análise de cinquenta instituições, estudadas por Soares (1989, *apud* Lopes e Bernardes, 2017) as quais apresentam aspectos diferentes.

A pesquisa de Soares (1989, *apud* Lopes e Bernardes, 2017), identifica oito modelos em dois momentos distintos. E para melhor análise, distribuiu em cada período quatro modelos diferentes. O primeiro período de observação da estrutura das universidades, vai desde a implementação da Lei nº 5.540, até o ano que antecede a criação da mais nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em 1996, como pode ser visualizado na figura abaixo.

Figura 27 - Modelos de estrutura administrativa 1968/1996



Fonte: Lopes e Bernardes (2017)

Neste primeiro bloco de modelos, com quatro representações estruturais, Lopes e Bernardes (2017), percebem por meio da pesquisa realizada por Soares

(1989, *apud* Lopes e Bernardes, 2017) a complexidade da gestão universitária, nesse período associada às atividades-fim: 1) agregação de departamentos em poucos centros; 2) reunião de departamentos em número maior de institutos; 3) ligação direta de departamentos à administração superior; e 4) superposição de centros aos institutos.

Essa complexidade pode ser avaliada por possíveis disfunções provocada por prováveis conflitos de autoridade e difícil alinhamento das unidades integrantes, visto que algumas das estruturas apresentam o resíduo da estrutura das cátedras, com a presença de faculdades, escolas e institutos em detrimento do departamento, em função da tradição de independência das faculdades profissionais (em sua maioria instituições isoladas que foram integradas e federalizadas) (LOPES; BERNARDES, 2017).

Outra situação apresentada pelos autores, mencionados acima, é “a superposição de centros aos institutos promovendo a necessidade das decisões departamentais atravessarem os planos da faculdade e do centro, podendo levar a perda de oportunidades, pela demora de sua aprovação pelos órgãos superiores” (LOPES; BERNARDES, 2017).

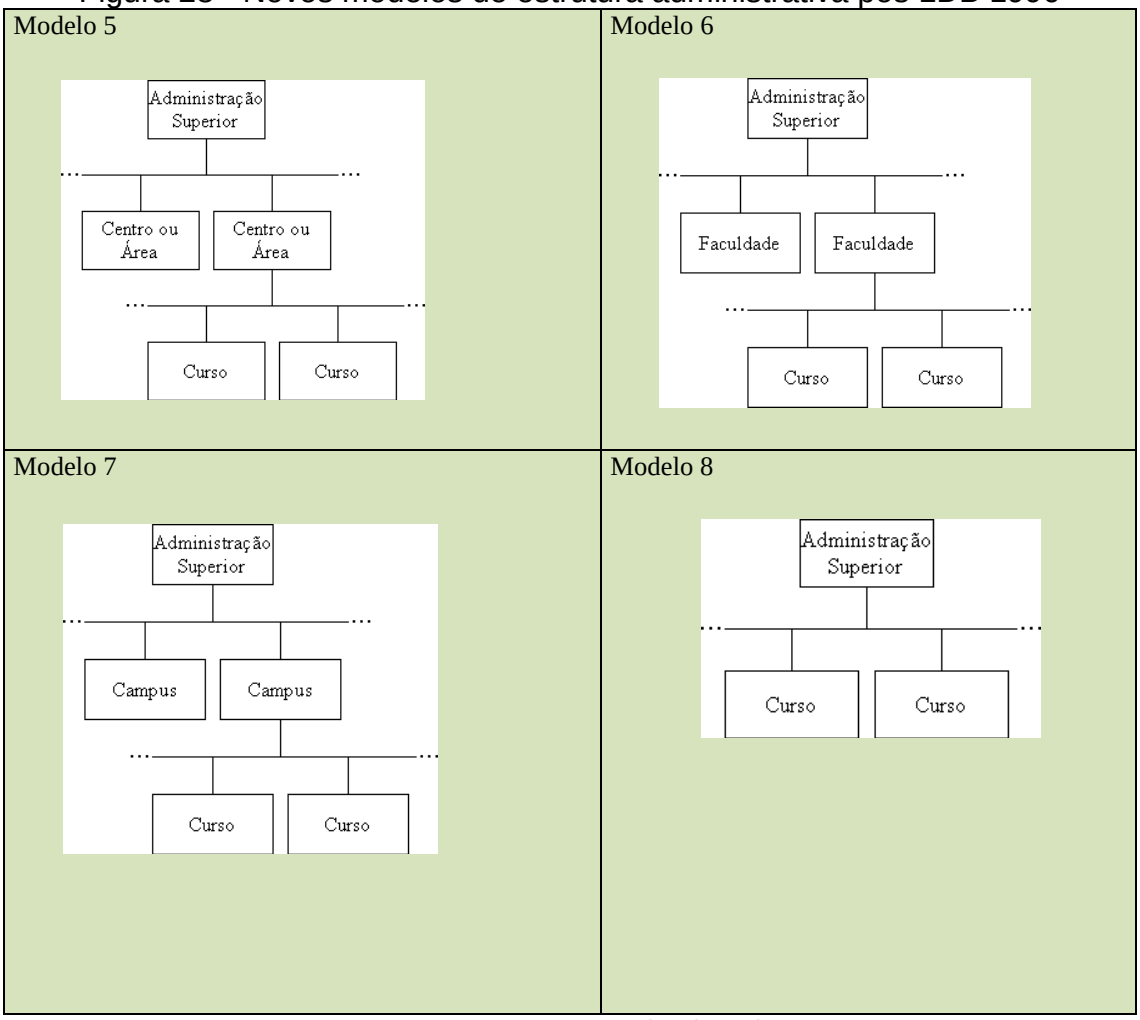
Da análise da pesquisa de Soares (1989, *apud* Lopes e Bernardes, 2017), segundo os modelos de estruturação observados, em 86% dos casos há o predomínio de organizações com departamentos relacionados diretamente a centros ou institutos (faculdades). Os autores asseguram ainda que apenas 6% das cinquenta unidades analisadas, apresentavam departamentos vinculados à administração superior, como no modelo 3, enquanto 33% foram compatíveis com o modelo 1, 53% ao modelo 2 e 8% ao modelo 4 (LOPES; BERNARDES, 2017).

Vale destacar, que neste momento os regulamentos universitários seguiam, de acordo com Fávero (1991), as orientações definidas por Atcon e referendados pelo relatório Meira Mattos. Assim, a tomada de decisão relacionada a expansão, ao planejamento e ao orçamento, estavam rigorosamente vinculada aos Conselhos Universitários, Conselhos de Pesquisa e os Conselhos de Curadores, todos sob o rigoroso controle do Ministério da Educação (FINGER, 1983).

Os estudos Lopes e Bernardes (2017), identificam no período posterior à homologação da LDB de 1996, quatro novos modelos de estruturação da gestão universitária. Embora derive dos anteriores, “têm a menor unidade administrativa representada por cursos e não por departamentos [...]”. As inovações são causa

direta da publicação deste instrumento legal “[...] que revogou as disposições da Lei n.º 5.540 (Art. 92) e deu autonomia às universidades na organização de seus cursos e programas (Art. 53)” (LOPES; BERNARDES, 2017).

Figura 28 - Novos modelos de estrutura administrativa pós LDB 1996



Fonte: Lopes e Bernardes (2017)

Pela figura 28 acima exposta, Lopes e Bernardes (2017) destacam em suas observações, em relação aos novos modelos de estruturação pós LDB 1996 uma nova disposição nos organogramas, no que se refere às atividades-fim: 5) agregação de cursos em poucos centros (algumas vezes designados como áreas); 6) reunião de cursos em número maior de faculdades; 7) cursos vinculados a administração de um campus (especialização regional); e ligação direta de cursos à administração superior.

No confronto dos oito modelos identificados, Lopes e Bernardes (2017), apontam sobre a existência de um “[...] forte conservadorismo das instituições

públicas, 82% continuaram abraçando as estruturas administrativas 1, 2, 3 e 4". Entre as "[...] universidades federais, de modo geral, excetuando as recém-constituídas, mantiveram os modelos originais". Identifica ainda que "[...] o modelo 4, considerado como o mais propenso a disfunções, foi mantido pela UFRJ, UFF e UERJ".

O trabalho de Lopes e Bernardes (2017) apresenta cinco observações acerca da estrutura organizacional das universidades brasileiras:

a) A busca um modelo de estrutura administrativa que lhe proporcione eficiência e eficácia na condução de suas atividades.
b) Os modelos organizacionais pretendidos tem por base a função ensino, em detrimento das atividades de pesquisa e extensão.
c) Os formatos anteriores à LDB/1996, fundamentados no departamento como célula básica, absorvem melhor o tripé ensino-pesquisa-extensão.
d) Não são observados quaisquer modelos matriciais, como tentativa construir uma "universidade tridimensional".
e) As universidades, como organizações particularmente complexas, além da organização de suas atividades-fim, paralelamente apresentam estruturas colegiadas e de atividades-meio.

Destas observações, embasadas nos modelos estruturais analisados, pode-se inferir que LDB 9.394/96, promulgada quase trinta anos após a extinção das cátedras não argumenta sobre estruturação organizacional da universidade pública, baseada no departamento. Por outro lado preocupa-se com o controle estatal e suas prerrogativas, a serviço do coletivo, como consta do art. 54.

> As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal.

De acordo com Finger (1997), o departamento é o *locus* imediato do exercício da missão da instituição universitária e por isso carece de discussões sistemáticas, pois neste ambiente reside a expectativa de uma identidade de gestão para fortalecer a imagem institucional.

É nessa instância departamental que passam a se materializar os marcos regulatórios da educação superior: PNE, LDB, PNEX, LOA, PPA, PDI, ENADE, SINAES, CPA; bem como são construídas as ações de ensino, pesquisa e extensão. Também é onde ocorre: a política de ingresso, as ações de permanência e de saída dos estudantes; a maior parte da execução orçamentária; a avaliação interna; a concepção de ciência que molda o fazer pedagógico na órbita das ações da gestão acadêmica e administrativa (PIMENTA, 2007).

Em sua pesquisa sobre o processo decisório no ambiente universitário, Pimenta (2007), destaca que as estruturas organizacionais nas IES Públicas, não sofrem a influência da LDB 1996 e adotam sistema binário, ou sistema ternário na sua composição estrutural. O ternário, identificado como predominante nas duas figuras acima, é composto por três níveis, englobando: administração superior (órgão executor), Faculdade, Escola, Instituto ou Centro (oferta de cursos e atividades acadêmicas) e os departamentos (base universitária).

O sistema binário – identificado nos modelos 3 e 8, nas figuras 27 e 28 anteriormente apresentados – "[...] podem ser constituídos por diferentes órgãos, visando melhor atender às características da universidade". Formado pela Reitoria, "[...] com as mesmas atribuições mencionadas no sistema ternário e, o Instituto ou Centro, que substitui o Departamento", que permite a oferta diversificada de cursos, "[...] produção e difusão de conhecimento em uma mesma Unidade Universitária". E outra composição com a presença da Reitoria "[...] composta pelos órgãos de assessoramento nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, administração e planejamento". Neste ordenamento os Departamentos são "[...] criados por área de conhecimento e em quantidade que atenda aos cursos demandados pela comunidade" (PIMENTA, 2007, p. 78-80).

Nacif (2010), tratando da questão, enfatiza que mesmo distante quase quatro décadas do momento inicial de sua origem, o departamento universitário do século XXI, pouco mudou no tocante à sua configuração burocrática, a sua evolução observável é no tocante à nova geração de profissionais altamente especializados, que se por um lado desejam discutir o seu papel dentro desta estrutura organizacional, por outro possuem tanto trabalho que acabam por se sentirem desmotivados para o debate. São as contradições no interior do departamento universitário que clamam pela consonância entre a concepção de ciência que ainda molda o fazer acadêmico e a ação administrativa.

Finger (1997, p. 13), destaca os problemas oriundos da estrutura departamental, para além da escassez dos investimentos públicos e da dificuldade em implementar ações permanentes de longo prazo. A questão principal reside no fato das instituições públicas viverem em constante alternância de poder, fazendo com que “[...] a gestão atual descontinue tudo que a outra iniciou, para não apoiar gestões anteriores e deixar sua marca”.

Este fenômeno, de interrupção e início emperram os liames burocráticos da gestão universitária – desde as orientações de Atcon, que não foram seguidos (FINGER, 1997) –, e mesmo com a expansão acelerada da oferta do ensino superior, com a criação de novas universidades públicas, permaneceram modelos contrários à própria burocracia: objetivos difusos, tecnologias múltiplas, complexa, indefinida, participantes com interesses políticos múltiplos, produto de difícil mensuração, administração sem padrões, processo decisório instalado em unidades autônomas, ambiente interno oscilante (FINGER, 1997).

A busca por respostas para a gestão acadêmica se intensifica na paradoxal no decênio de 1980, pois se por um lado havia uma profunda estagnação econômica no Brasil, por outro lado emergiram vários estudos sobre a temática e investimentos em prol da expansão do ensino superior.

No plano governamental uma das principais medidas se dá com a participação dos governos estaduais no fomento à educação universitária com a criação de várias IES, inclusive no Estado da Bahia, com a implantação da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) e a *multicampi* Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – unidade de análise desta pesquisa –, cada uma com sua respectiva estrutura e gestão, vinculadas à Secretaria de Educação do Estado e compõem o seu sistema de ensino superior (PIMENTA, 2007).

2.7 A UNIVERSIDADE *MULTICAMPI*

O estudo de Santos (2000), ao buscar identificar a origem da universidade formada por vários *campi*, encontra na Índia e no Japão, os primeiros indícios do seu surgimento, sem identificar, contudo o período inaugural. Mas, realça que foi nos “Estados Unidos, após a segunda Guerra Mundial, que desenvolveram o conceito de

rede universitária, a partir da necessidade de formação superior, de reciclagem de militares e de economia de recursos" (SANTOS, 2000, p. 155).

Bampi e Diel (2013, p. 4) destacam como exemplo de sucesso em solo norte americano a experiência da Universidade do Estado da Califórnia – inspiradora da Universidade Estadual Paulista (UNESP) –, cuja fundação do primeiro campus ocorreu em 1857 e o último em 2002 e possui "[...] 409 mil alunos, 44 mil professores e técnicos".

Em seus estudos acerca da universidade *multicampi*, Pimenta (2007) também atesta os avanços dessa modalidade nos Estados Unidos, nos pós-guerra, apresentando

> [...] uma nova estrutura e desenvolve uma variedade de ações simultaneamente, em decorrência das novas demandas da sociedade em termos de conhecimento (produção e transmissão), incluindo os avanços tecnológicos das indústrias. À época, a pesquisa e a integração com a comunidade externa começam a conviver com o ensino, diferentemente das especificidades vivenciadas em Oxforfd referente ao ensino e na Universidade de Berlim quanto à pesquisa (PIMENTA, 2007, p. 74).

Assim, o formato *multicampi de* universidade, pode ser comparado ao próprio emaranhado da sociedade multidiversificada, organizada em redes – pois mesmo cumprindo suas funções institucionais de ensino, de pesquisa e extensão –, em um intercâmbio permanente com o seu *locus* de atuação, visto que o seu processo de promoção e disseminação do conhecimento, e em última instância a formação de pessoas, não está isolada das mudanças e problemas do seu entorno, por sua capilaridade de atua decisivamente nos ambientes onde se instala (FIALHO, 2000).

A pesquisa de Fialho (2000), acerca da Universidade *multicampi*, sob a perspectiva de organização, espacialidade e funcionamento, alerta sobre a pouca exploração do tema, apesar da farta produção fronteiriça existente sobre as instituições de ensino superior. E declara: "no tocante à universidade *multicampi*, ainda caminhamos à sua beirada" FIALHO (2000, p. 5).

A autora enfatiza que a universidade multicampi vai além da ideia de estrutura organizacional desconcentrada é aquela

> [...] que dispõe de *campi* distribuídos por vários municípios – e não aquelas que, ainda que dispondo de mais um de um *campus*, encontra-se sediada num mesmo município ou os tem em localidades bastante próximas – a questão adquire maior amplitude: é a instituição, no seu todo, a um só tempo, de variados e múltiplos

> processos de desenvolvimento regional e de ocupação do espaço (FIALHO, 2000, p. 169).

De acordo com o exposto acima, “a universidade *multicampi* ultrapassa a ideia de uma estrutura organizacional desconcentrada e de dispersão físico-espacial”. O corolário de concepção da autora, leva à percepção de que esta modalidade de instituição não é uma combinação de edifícios (estrutura física) e localização (*campus*) (SANTOS, 2000; PIMENTA (2007).

A pesquisa de Santos (2000), ao “visitar” Fialho (2000), percebe que esta autora possui uma percepção de multicampismo cuja extensão observa esta modalidade

> [...] como localizador geográfico e como *locus* da produção intelectual. A academia, nesse entendimento, incorpora desde aspectos de desconcentração administrativa, gerenciamento do modelo, relações entre regiões geográficas e centros urbanos à mutiplicidade de cenários históricos, culturais, educacionais, sociais, econômicos, demográficos etc. Esses aspectos podem ser referidos ao contexto – o meio ambiente no qual a universidade se encontra imersa – como também ao seu ambiente interno, fonte de formação das culturas organizacionais, no interior da própria Instituição (SANTOS, 2000, p. 156).

Pimenta (2007), no mesmo diapasão de análise, da universidade *multicampi* em um “recorte” analítico a partir de Fialho (2005), adiciona outro entendimento sobre esse modelo:

> [...] matriz de um tipo de instituição universitária composta por muitos *campi*, propiciando a desconcentração administrativa e dispersão físico-geográfica, com reflexo nas dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais, sendo vários *campi* localizados em um só município ou em diferentes municípios (PIMENTA, 2007, p. 75).

Desta forma, Pimenta (2007), traz à tona a manifestação do fenômeno multicampismo, pela interação com as regiões geográficas, municípios, cidades, culturas locais, historicidade, e outros aspectos da diversidade de regiões onde atua por meio dos seus *campi* instalados, “[...] exigindo da instituição uma articulação entre os fatores externos e o que é construído no seu ambiente interno”, promovendo o que Boaventura (1986), denomina de “supermercado de conhecimento”, produzindo conhecimento, pesquisa e extensão, atuando para em busca do atendimento das exigências da sociedade, do maior número de pessoas

em suas múltiplas diversidades, ou “multiversidade” de locais, regiões, espaços distintos de influência mútua interna e externamente.

Fialho (2005, p. 56), por seu lado considera que a configuração *multicampi* “comporta uma dimensão multiangular. Não basta, portanto, espalhar, no território, muitas unidades e reuni-las sob a designação *multicampi* para constituí-la como universidade e como universidade *multicampi*”. E sugere o confronto entre os significados entre os termos *multicampi* e *pluricampi*.

Essa preocupação de Fialho (2005) pela questão da organicidade desejada para a universidade, especialmente porque embora possua este caráter peculiar de multirregionalidade e multiversidade, a universidade *multicampi* brasileira, não foge à regra e surge a partir da reunião de instituições de ensino superiores isoladas e tem obtido impulso em muito graças,

> [...] a uma política desenvolvimentista adotada por alguns Estados por intermédio das Universidades Estaduais, que atualmente lideram o número de universidades *multicampi* do País, as quais devem procurar acompanhar a demanda de alunos e o desenvolvimento regional e local (BAMPI; DIEL, 2013, p. 4).

Sem muitas referências à prática da organicidade, o modelo *multicampi* foi adotado pioneiramente em 1976, pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), inspirada no modelo norte americano. E desde então esta modalidade se proliferou no país. Fialho (2000, p. 43) salienta que “[...] em 1996, de um conjunto formado por 31 (trinta e uma) universidades estaduais, 25 (vinte e cinco) constituíam o subconjunto das universidades *multicampi*, representando um significativo percentual (80%) em todo o país”.

Os dados do Censo da Educação Superior 2016, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), indicam a existência 108 universidades públicas em todo o Brasil, sendo a maioria (58%) da esfera federal, 36% de estaduais e 6% de municipais.

Tabela 1 – Universidades Públicas no Brasil por região

REGIÃO	UNIVERSIDADES PÚBLICAS	ESFERA ADMINISTRATIVA		
		FEDERAIS	ESTADUAIS	MUNICIPAIS
NORTE	15	10	5	0
NORDESTE	32	18	14	0
CENTRO OESTE	9	5	3	1
SUL	23	11	9	3
SUDESTE	29	19	8	2
TOTAL GERAL	108	63	39	6

Fonte: INEP (2015)

Na tentativa de aprofundar os estudos da estrutura universitária, sob a perspectiva da adoção do modelo *multicampi* nas universidades brasileiras, foi feito um levantamento a partir das informações disponibilizadas nos sites das IES públicas de todas as esferas (federal, estadual e municipal) e cruzado com o Censo INEP 2016. Para efeito de quantificar os campi, foi desprezado o *campus* avançado, levando em consideração de Fialho (2005, p. 53) que considera essa unidade acadêmica incompleta, portanto “[...] não é um *campus* consolidado”.

Inicialmente foi elaborada uma tabela constituída a partir dos dados do Censo INEP 2016 e das informações obtidas dos *sites* das universidades públicas brasileiras. No entanto, como ficou desproporcional ao tamanho das páginas, com os recursos do programa *word* foi convertida na figura a seguir, da qual pode ser vislumbrado o nome da IES, sua localização por Estado da Federação e o número de *campi* que possui.

Figura 29 – Universidades públicas brasileiras - Federais e Estaduais com características *multicampi* e respectivo número de *campi* que abrigam

ESTADO	UNIVERSIDADE PÚBLICA	CAMPI
ACRE	Universidade Federal do Acre (UFAC)	3
ALAGOAS	**Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL)**	5
	Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	3
AMAZONAS	**Universidade do Estado do Amazonas (UEA)**	17
	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	5
BAHIA	**Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)**	3
	Universidade do Estado da Bahia (UNEB)	24
	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)	6
CEARÁ	**Universidade Estadual do Ceará (UECE)**	6
	Universidade Regional do Cariri - URCA - Estadual	5
	Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)	4
	Universidade Federal do Cariri (UFCA)	6
GOIÁS	**Universidade Estadual de Goiás' (UEG)**	39
	Universidade Federal de Goiás (UFG)	6
MARANHÃO	**Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)**	22
MATO GROSSO	**Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)**	13
MATO GROSSO DO SUL	**Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)**	15
MINAS GERAIS	**Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)**	16
	Universidade Federal de Viçosa	3
	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	4
	Universidade Federal de Alfenas	3
PARÁ	Universidade Federal Rural da Amazônia	5
	Universidade Federal do Pará	12
	Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)	7
	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA)	5
	Universidade do Estado do Pará	16
PARAÍBA	**Universidade Estadual da Paraíba**	7
	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	4
	Universidade Federal de Campina Grande	7

ESTADO	UNIVERSIDADE PÚBLICA	CAMPI
PARANÁ	**Universidade Estadual do Paraná**	7
	Universidade Estadual de Maringá	5
	Universidade Estadual do Norte do Paraná	3
	Universidade Estadual de Ponta Grossa	5
	Universidade Estadual do Oeste do Paraná	5
	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	13
	Universidade Federal da Fronteira Sul	6
PERNAMBUCO	Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)	6
	Universidade de Pernambuco - Estadual	11
PIAUÍ	**Universidade Estadual do Piauí (UESPI)**	11
RIO DE JANEIRO	**Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ)**	7
RIO GRANDE DO SUL	**Universidade Estadual do Rio Grande do Sul**	24
	Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA),	10
	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	4
	Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)	6
RONDÔNIA	Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	3
RORAIMA	**Universidade Estadual de Roraima (UERR)**	6
SANTA CATARINA	**Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)**	12
	Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)	6
	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	5
SÃO PAULO	**Universidade de São Paulo (USP)**	8
	Universidade Estadual Paulista (UNESP)	34
	Universidade Federal de São Paulo (Unifesp)	7
	Universidade Federal do ABC	2
SERGIPE	Universidade Federal de Sergipe - UFS	5
TOCANTINS	**Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)**	9
	Universidade Federal do Tocantins (UFT)	7
TOTAL DE CAMPI		498

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir do Censo INEP 2016, e sites das IES

Os dados da figura 29 indicam a existência de 56 estabelecimentos universitários públicos (estadual e federal), identificados com a modalidade de estrutura *multicampi* e totalizam 498 *campi* no país. E, ainda, é possível perceber que dos 26 estados da federação, apenas 4 (Amapá, Rio Grande do Norte, Sergipe e Espírito Santo) não foram identificados com universidades públicas de características *muilticampi*.

Vale destacar ainda que as instituições Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) com sede em Pernambuco (Petrolina) e Santa Catarina (Chapecó), respectivamente, possuem *campi* além das fronteiras das sedes estaduais.

A UNIVASF possui *campi* nos municípios Pernambuco (Petrolina e Salgueiro), Bahia (Juazeiro, Senhor do Bonfim e Paulo Afonso) e Piauí (São Raimundo Nonato). A UFFS está presente em Santa Catarina (Chapecó), Rio Grande do Sul (Cerro Largo, Erechim e Passo Fundo) e no Paraná (Laranjeiras do Sul e Realeza).

No tocante à distribuição por região geográfica interna no país, dos 498 *campi*, a tabela a seguir indica a presença predominante (53%) no âmbito das universidades federais. Contudo, a maioria dos *campi* (65%) integra a estrutura organizacional das universidades estaduais e a região nordeste se apresenta com maior número (27%) de *campi*. E, dentre os estados do Nordeste brasileiro a Bahia possui o maior número de *campi (*33%) – UNEB, 24; UESB, 3; e UFRB, 6.

Tabela 2 – Universidades públicas federais e estaduais brasileiras que apresentam características multicampi – por região

REGIÃO	UNIVERSIDADES PÚBLICAS MULTICAMPI	UNIVERSIDADES		CAMPI		TOTAL DE CAMPI	%
		FEDERAIS	ESTADUAIS	FEDERAIS	ESTADUAIS		
NORTE	10	7	3	40	39	79	16%
NORDESTE	17	7	10	37	98	135	27%
CENTRO OESTE	6	3	3	28	61	89	18%
SUL	14	7	7	50	61	111	22%
SUDESTE	9	5	4	19	65	84	17%
TOTAL GERAL	56	29	27	174	324	498	100%
TOTAL %	100%	53%	49%	35%	65%	100%	0

Fonte: Levantamento realizado pelo autor a partir de informações disponibilizadas nos sites

Este levantamento permitiu dois aspectos importantes relacionados às universidades brasileiras que adotam o modelo *multicampi*. O primeiro foi identificar com relativa segurança o número de IES públicas com tais características no Brasil, visto que não foi encontrado no banco de dados do Ministério da Educação (MEC) informações a respeito. Vale salientar ainda, a escassez de referências quanto às universidades estaduais. Este fato foi observado por Fialho (2000), destacando a divergência do próprio órgão regulador da educação, quanto aos números precisos acerca das universidades estaduais e da própria *multicampia*[2].

[2] Segundo Fialho (2000, p. 66), esta expressão foi cunhada "[...] pelo Prof. Edelzuito Soares, ex-reitor da UNEB, nas suas reflexões sobre a universidade *multicampi*".

O segundo aspecto, diz respeito ao crescimento do número de universidades estaduais e do modelo *multicampi* na esfera do Estado, entre 1996 e 2016, como pode ser observado na tabela a seguir:

Tabela 3 – Evolução do número de universidades estaduais e do modelo *multicampi* – 1996 a 2016

UNIVERSIDADES ESTADUAIS		ESTADUAIS *MULTICAMPI*	
1996	2016	1996	2016
31	39	25	27

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Fialho (2000); INEP (2016); portal das universidades brasileiras.

Entre os anos de 1996 a 2016 é possível identificar o aumento do número de universidades estaduais em 26% e a adoção do *multicampi* sai de 25 para 27 unidades no período. O crescimento do número de IES pública (universidades, e institutos federais de ensino superior), deve-se ao Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído pelo Decreto nº 6.096 (BRASIL, 2007-a), cujo principal objetivo foi constituir junto às universidades federais condições para ampliar o acesso e permanência dos estudantes a fim de consolidar uma política nacional de expansão da rede pública do ensino superior (BRASIL, 2007-b).

A partir das considerações de Fialho (2000), Santos (2000), Pimenta (2007) e Nez (2015), pode-se atribuir a esta expansão do ensino superior ao processo de renovação do capitalismo nos países periféricos, onde esta modalidade de ensino se limitava às classes mais abastadas, utilizando a educação universitária como incompatibilidade entre classes sociais, formando um mito e em consequência o elitismo da universidade.

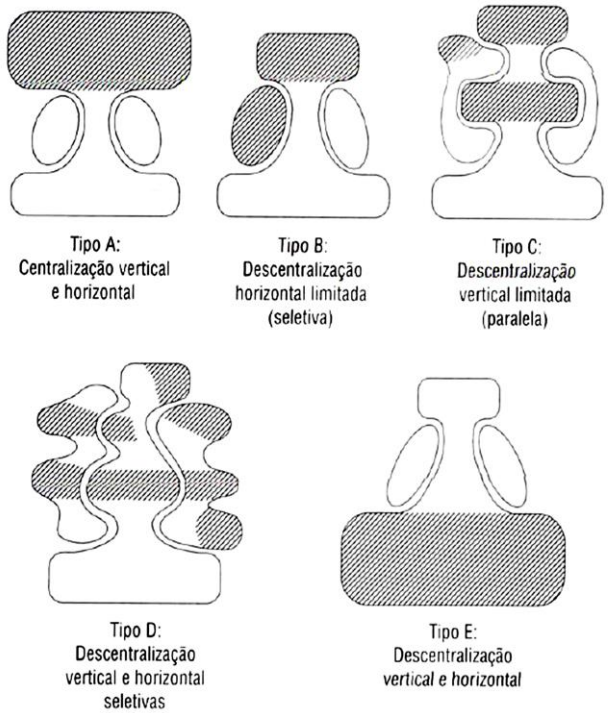
De acordo com o pensamento marxista, as contradições do capitalismo apontam para a necessidade de se reinventar, para sobreviver e evoluir. A massificação do ensino superior, no Brasil indica a necessidade de formação da mão-de-obra especializada, visto que o conhecimento, na atualidade tornou-se matéria prima essencial para os avanços das instituições em todo o mundo e processos decisórios são desencadeados para mudanças.

O que chama atenção nesse cenário é que os métodos continuam os mesmos: os novos arranjos institucionais seguem o modelo de unir escolas, faculdades e institutos implantados em locais distintos para a composição da “nova” universidade, com sede em um município de destaque no contexto territorial e promover o formato de gestão *multicampi*, justificar a atuação democrática e descentralizada em múltiplas regionalidades (BOAVENTURA, 1997; FIALHO, 2000; SANTOS, 2000; PIMENTA, 2007).

Boaventura (1997, *apud* Fialho, 2000, p. 19), ao analisar o texto constitucional de 1998, encontra dispositivo que aponta para a descentralização como uma modalidade de organização universitária, visto que permite a manutenção de um centro “principal conectado com *campus* em outras localidades, configurando o sistema *multicampi* de funcionamento”.

O que chama atenção nesta perspectiva é a possível descentralização organizacional, “da” e “na” gestão universitária. Esta possibilidade descentralizadora, discutida por Mintzberg (1995), no âmbito das organizações pode se apresentar de cinco maneiras diferentes como pode ser visto na figura a seguir.

Figura 30 – Os cinco tipos de descentralização



Fonte: Mintzberg (1995), p. 120

As ideias de Mintzberg (1995), acerca dos tipos de descentralização e representadas na figura anterior, permite compreender os extremos da centralização e descentralização nas dimensões estruturais da organização. Assim: (a) centralização vertical e horizontal (concentração de poder em um só indivíduo); (b) descentralização horizontal limitada (seletiva), identificada em organização burocrática com tarefas sem especialização; (c) descentralização vertical limitada (paralela), presente em organização dividida em unidades, cujos decisores recebem delegação; (d) descentralização seletiva horizontal e vertical, existente em processo de decisão onde existe delegação às constelações de trabalho em todas as dimensões; (e) descentralização horizontal e vertical, comuns em ambientes organizacionais nas quais o poder decisório está concentrado no núcleo operacional (MINTZBERG, 1995, p. 120-122).

No campo da gestão universitária Hardy e Fachin (1996), destacam que a descentralização está estreitamente ligada ao intercruzamento da estrutura organizacional no campo da gestão universitária funcional e da gestão universitária acadêmica, isto é, a ocorrência da influência dos “[...] membros do corpo docente no processo decisório” (HARDY; FACHIN, 1996, p. 23).

E, sob esta perspectiva a pesquisa de Pimenta (2007, p. 64), sobre o processo decisório em universidade *multicampi*, atenta para o fato da descentralização manter estreita “[...] relação com o processo de tomada de decisão”, notadamente nas estruturas colegiadas, que possibilita a organicidade das unidades acadêmicas.

Fialho e Novais (2010, p. 585), ao realizarem uma arqueologia conceitual acerca da descentralização, em vários contextos, com o objetivo de “[...] fornecer elementos para entender os paradoxos que envolvem a descentralização no contexto educacional e evidenciar nuances que estão implicadas no processo”, admitem que sobre este termo persiste uma série de ambiguidades, levando a várias interpretações.

Sem tratar do tema a partir de possíveis ambiguidades, sem, contudo abandonar a perspectiva da dicotomia da temática, Santalise (2003) adota uma abordagem, cuja percepção opta por enfatizar as diversas maneiras de abordar a questão da descentralização de organizações públicas, levando em consideração as distintas ênfases e experiências, tanto no âmbito da administração pública como no setor educacional e sugere que centralizar:

> [...] en el campo educativo implica la redistribución de autoridad, entendida como poder legítimo, entre los diversos actores escolares Asimismo, la descentralización considerará la distribución administrativa, normativa y política, la transferência de poder em la toma de decisiones y la corresponsabilidade en los resultados (SANTELISE, 2003, p. 13).

Di Gropello (1999), também concorda com esta perspectiva da distribuição administrativa normativa, que consagra a descentralização como alternativa estratégica no processo das reformas do setor público brasileiro, adotada pelos países da América Latina desde a década de 1980.

A autora considera que a descentralização estrutural das organizações públicas, não possui um modelo único entre os países da América Latina, mas uma característica híbrida, pois a maioria das experiências apresenta uma combinação de pelo menos três formas de descentralização:

a) Deconcentração - que é a transferência de responsabilidades para níveis mais baixos dentro do poder central, com poder de decisão limitado.
b) Delegação - que consiste na transferência de responsabilidades de gestão em determinadas funções especificamente definidas, para organizações públicas que podem estar localizadas fora da estrutura burocrática normal do governo central (empresas públicas, empresas privadas reguladas pelo setor público), autoridades responsáveis pelo desenvolvimento da área e planejamento regional, etc.), geralmente com autoridade semi-independente para executar as tarefas
c) *Devolution*[3] - consiste na transferência das responsabilidades de gestão para unidades em geral, claramente percebidas como níveis separados sobre os quais as autoridades centrais exercem pouco ou nenhum controle direto, isto é, com autoridade independente para realizar suas atividades (DI GROPELLO, 1999, p. 155).

A escolha destes modelos de descentralização, também define o nível de autonomia das organizações públicas no cumprimento de suas missões de prestação de serviços. No primeiro caso há uma entrega parcial de autonomia, pois

[3] Do inglês “devolução”, que se refere a uma forma de descentralização com transferência total de poder. (DI GROPELLO, 1999, p. 155).

o órgão central possui o controle da despesa e da prestação do serviço; no segundo caso as entidades passam por reformas (como desconcentração ou delegação de responsabilidades), quando o órgão central define transferências e ações específicas (para um setor de despesas peculiar) condicionadas ao cumprimento de um determinado nível de serviço social em um local previamente identificado; no último caso, ocorrem transferências gerais e condicionadas aos propósitos da organização e seus objetivos.

Propósitos e objetivos organizacionais são definidos no planejamento e representados pela estrutura que deseja, utilizando como uma bússola que orienta a direção para atingir as metas. A departamentalização tratada a seguir é uma forma de representação da estrutura, constituída a partir de uma perspectiva integralizadora, em um nível de compatibilização funcional no plano setorial, podendo atender aos propósitos da organicidade da instituição universitária (MINTZBERG et al, 2012).

E, para buscar entender como é possível esta compatibilidade funcional na universidade *multicampi*, a partir da gestão acadêmica no plano setorial dos departamentos, foram escolhidas seis instituições, dentre aquelas apresentadas no trabalho: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Universidade Estadual Paulista (UNESP).

A ideia inicial era escolher de cada região do país, uma instituição para observação da sua estrutura organizacional. No entanto, a região centro-oeste acabou sendo excluída da análise (Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT), para dar lugar à UNIVASF, escolhida pela semelhança de atuação com a UNIPAMPA, visto que ambas possuem uma abrangência em três Estados da Federação. Assim, ficam duas da região Nordeste (UNIVASF e UFRB), uma da região Sul.

E, como pode ser visto na figura a seguir, os modelos de estruturação, no que se refere à atividade-fim é possível perceber que não existe uma identidade única, as representações são mistas, visto que algumas apresentam centros, institutos, faculdades, departamentos e a substituição da nomenclatura *campus* por unidade acadêmica.

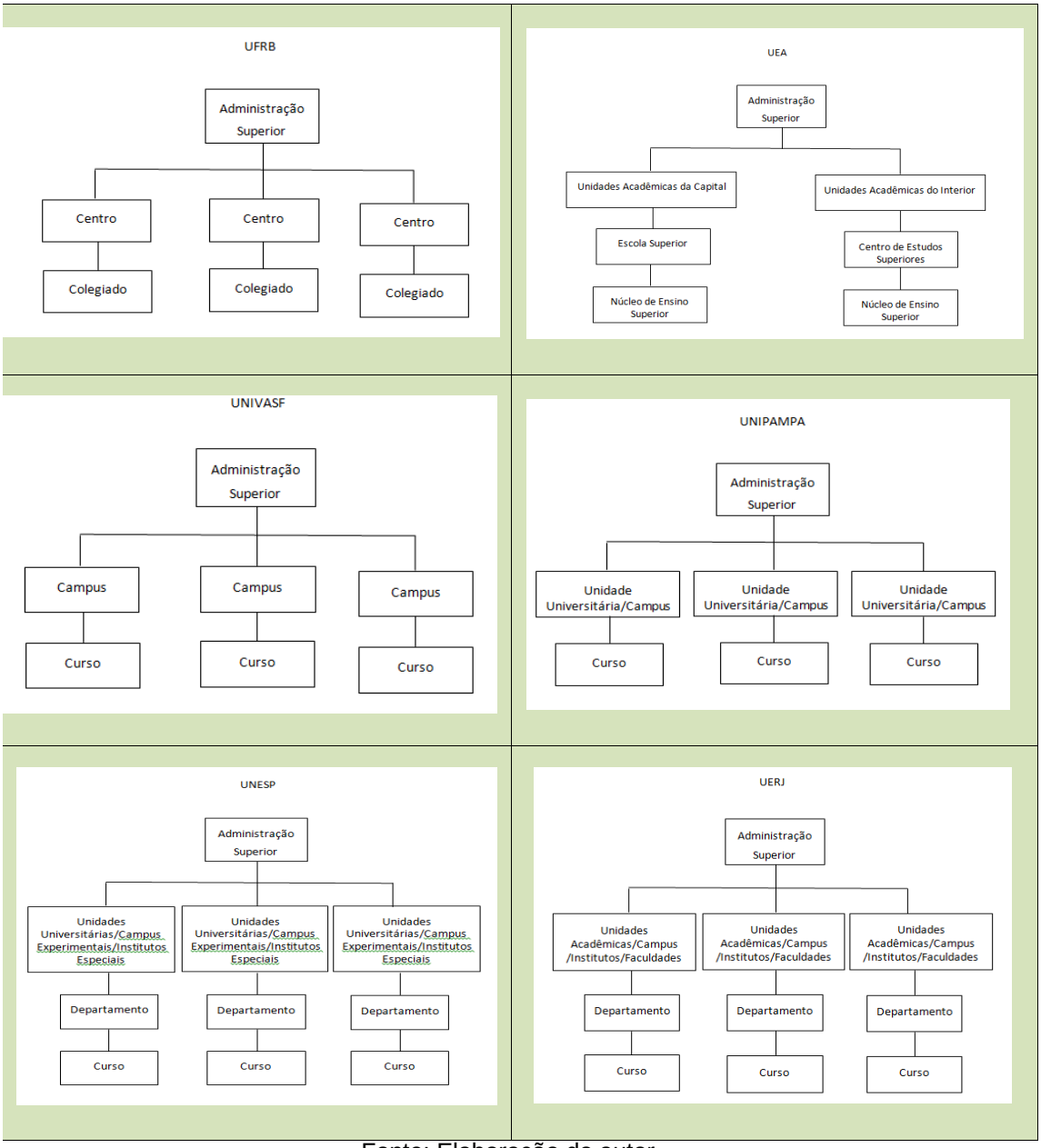
Esse modelo diverso, de certa forma contraria as pesquisas de Drèze e Debelle (1983 p. 29), pois não existe uma “rede oficial” pública “uniforme para a massa e a elite”, entre as universidades estaduais *multicampi.* Ao contrário, elas se apresentam com estruturas variadas, modelos organizacionais distintos e mesmo em seu interior se estruturam de forma híbrida, comprometendo a expectativa de organicidade.

A estrutura organizacional da universidade *multicampi* é componente que impacta significativamente como impedimento à organicidade, desde a “[...] sua inserção na estrutura administrativa do estado [...] os conflitos entre o poder burocrático e a comunidade acadêmica [...] regida pelos mesmos dispositivos que se aplicam às demais universidades e, de resto, às demais formas organizacionais do setor público” (FIALHO, 2000, p. 59-61)

Na figura abaixo é possível perceber que tanto nas federais (UFRB, UNIVASF e UNIPAMPA), quanto nas estaduais (UEA, UNESP e UERJ) – apesar da desconcentração organizacional em um fluxo que vai da administração superior aos cursos e a dispersão física e geográfica por meio dos *campi* –, possuem configurações semelhantes da burocracia profissional com o seu núcleo operacional central e que decompõe as atividades operacionais aos indivíduos relativamente autônomos (MINTZBERG, 1995).

Este modelo burocrático profissional, identificado na configuração das universidades *multicampi* (apresentadas a seguir), enfatiza a percepção de Hardy e Fachin (1996) acerca da existência de uma estrutura organizacional marcada pela complexidade e profissionalismo, que se aos modelos utilizados por outras organizações, desenvolvendo e estabelecendo formas diferenciadas de gestão que implementa na gestão universitária o hibridismo: a burocracia “misturada” com a colegialidade. Essa condição híbrida mantém a expectativa da eficácia da burocracia na definição de padrões, com o objetivo de um ambiente estável, em estruturas complexas.

Figura 31 - Modelos da estrutura acadêmica de universidades *multicampi*



Fonte: Elaboração do autor.

Os modelos exibidos na figura 31 apontam para as observações de Santos (2000) e Pimenta (2007), pois existe a predominância hierarquizada da burocracia profissional assentada em uma estrutura matricial, presente no sistema ternário de estruturação organizacional, em duas variáveis identificadas: (a) Reitoria, Centro, Instituto, Faculdade (*Campi*) e Departamentos (Curso); (b) Reitoria, *Campi*, Departamento (Curso).

O próximo capítulo cuida de compreender a estrutura organizacional universitária e *multicampi*, a partir da UNEB, levando em consideração a

configuração do seu modelo de gestão, tendo como parâmetro de análise as representações indicadas ao longo desse trabalho e outras instituições de ensino superior públicas que aderiram à *multicampia*, durante o processo de expansão do ensino superior, permeando as peculiaridades da descentralização, a administração setorial e por fim desenvolver uma proposta contendo subsídios para a reestruturação organizacional, cujo principal propósito é questionar o modelo departamental, propondo a substituições por unidades universitárias e um modelo de gestão mais próximo da descentralização presente na *multicampia*.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa surge de um questionamento, sobre o qual se busca informações suficientes para esclarecer o problema que o motivou. Desta maneira o desenvolvimento das investigações ocorre, de acordo com Gil (2002, p. 17) “mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

Buscando respaldo em Minayo (2000, p. 17-18), sobre orientações acerca da pesquisa, a autora indica que esta é a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade:

> É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. As questões da investigação estão, portanto, relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. São frutos de determinada inserção no real, nele encontrando suas razões e seus objetivos (MINAYO, 2000, p. 17).

O desvelamento da pesquisa, portanto se dá através de fases, ou partes, pois como afiança Boaventura (2007, p. 27) “o corpo do assunto deve ser dividido por partes [...] em parcelas para torna-lo mais comunicativo”.

Assim, a jornada da pesquisa pode ser representada através de instrumento orientador, o método, com a expectativa de decompor os elementos da investigação inquietantes ao pesquisador. Entretanto, o método não é um roteiro para obtenção de resultados, sua principal característica é oferecer subsídios à reflexão e análise, dando origem à síntese para possibilitar o encaixe de uma nova percepção (BOAVENTURA, 2007).

A principal aliada do método é a metodologia. Se o método é o caminho, o instrumento, a metodologia é a explicação minuciosa do uso das ferramentas no trabalho da pesquisa. É a definidora do tipo de pesquisa, sua natureza, os recursos utilizados, das formas de tratamento dos dados, a descrição do universo a ser pesquisado delimitando-o em relação à teoria, ou teorias escolhidas para sua análise e interpretação.

E esta definição, deve também ser compreendida como a oportunidade de tecer os rumos para a pesquisa, ou seja, o seu planejamento para decisões que o

momento requer: o fenômeno a ser estudado; o tipo da pesquisa e a que estrutura necessita ser implementada para buscar a resposta motivadora da investigação; quais os autores se aproximam mais do objeto de estudo; os possíveis conflitos, tanto conceituais, quanto no campo das teorias e ideias dos autores escolhidos; quais conclusões podem ser obtidas. Levando em conta que tais conclusões podem dar início a novos questionamentos (LUNA FILHO, 1998).

Com base nestas ideias, que tornam a ênfase no conhecimento científico diferente de outras fontes de conhecimento, além de estudos rigorosos, exige planejamento sistemático para manter estreito vínculo entre as informações, a fim de estabelecer conexões que expliquem com máxima completude do fenômeno estudado e os objetivos que se pretende atingir, respondendo assim a questão motivadora da pesquisa.

Seguindo este raciocínio, para dotar a pesquisa do necessário cunho científico, no atendimento da questão da pesquisa, foram adotados procedimentos metodológicos previamente definidos, com ajustes e adequações levando em consideração aspectos diretamente relacionados ao chamamento do problema que norteou o trabalho: Dentre os modelos estratégicos da gestão para a educação superior, de que forma compor o reordenamento da estrutura organizacional de uma universidade *mulcampi* e multiregional, em atenção às peculiaridades locais?

Conforme menciona a literatura, o objetivo geral de uma pesquisa tem relação estreita com a questão problema formulada. Neste sentido, foi estabelecido principal objetivo o que segue: Apresentar subsídios para uma proposta de estruturação organizacional de instituição *multicampi* e multirregional com base em vivências e experiências congêneres.

Para engendrar o processo de pesquisa e atingir este objetivo maior, surgiram algumas questões pertinentes: Como se constituiu historicamente a estruturação organizacional das universidades brasileiras? Quais os modelos estruturas adotados pelas IES públicas no Brasil? Por que a gestão da UNEB adotou a estrutura organizacional atualmente existente? Este modelo é adequado ao modelo *multicampi*? Em que medida uma proposta de estrutura de alinhamento setorial pode contribuir para as relações inter organizacionais da *multicampi* UNEB?

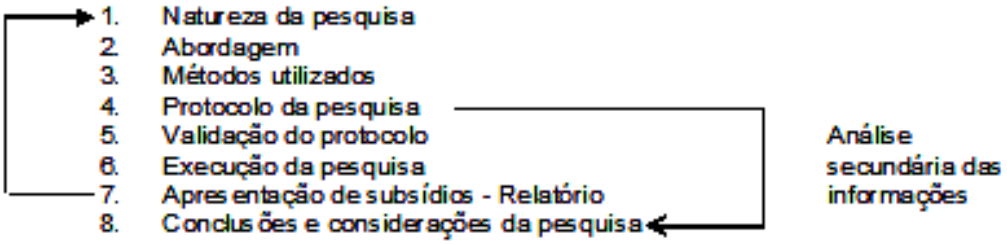
Inicialmente, para responder a estes questionamentos formulados e atingir o objetivo geral foram traçados objetivos específicos: (a) Identificar as características de como se configurou histórica e estrategicamente a estruturação organizacional da

administração universitária brasileira; (b) Compreender o processo decisório na instituição universitária no Brasil; (c) Descrever configurações organizacionais adotadas em universidades federais ou estaduais brasileiras; (d) Analisar a construção do modelo *multicampi* na UNEB e o seu processo de definição estratégica de sua estrutura organizacional.

Assim, da pergunta de partida e dos objetivos específicos que contemplam o objetivo de apresentar subsídios à reflexão de estruturação organizacional suscitou todo o processo de apropriação e produção de conhecimento para o desenvolvimento da pesquisa, como: (1) natureza; (2) método histórico de abordagem, com o recurso de bibliografia sobre a temática momento em que tem início o processo de apropriação do conhecimento (conceitos e pressupostos teóricos); (3) e a operacionalização exploratória da pesquisa através da estratégia metodológica o estudo de caso propriamente dito, que cruza as informações obtidas acerca das experiências de outras instituições superior no campo da gestão universitária, com a realidade da estrutura organizacional da UNEB.

Nesse sentido, no presente capítulo estão apresentados os ciclos da pesquisa, na tentativa de oferecer as conexões necessárias, como visto na figura abaixo que exibe a sequencia planejada:

Figura 32 - Ciclo da pesquisa



Fonte: Elaborado a partir de Luna (1998)

A figura 32 recebe o nome ciclo da pesquisa, com inspiração em Minayo (2001), pois esta autora considera que o trabalho da pesquisa é um processo em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações. Seu foco fundamental é a construção do projeto de investigação.

E, nessa espiral, o primeiro passo auxiliou no processo de descobertas à indagação central ou motivadora, e, identificou o tipo e natureza da pesquisa a qual tornou possível o processo de elucidação da questão motivadora. Em seguida, foram utilizados protocolos de pesquisa, validados com base na teoria adotada.

A próxima etapa foi a execução propriamente dita da pesquisa, de onde se extraiu, do cruzamento das informações autorais da bibliografia recorrente, da investigação associada às percepções e dados obtidos no universo pesquisado. E, por fim as conclusões e considerações da pesquisa, pautadas principalmente o atingimento dos objetivos específicos traçados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa tem por objetivo apresentar uma proposta de organização estrutural para a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a partir da metodologia adequada ao processo de investigação com característica multidisciplinar, envolvendo os argumentos históricos, que sustentam as teorias sobre o tema e o estudo de caso específico da unidade em análise. Assim, para efeito desse trabalho, foi utilizado o aporte metodológico da Pesquisa Histórica e Estudo de Caso (descritivo e explanatório), estruturada com base em estudo de caso único.

Aqui, o método da Pesquisa Histórica, aponta para os conhecimentos indissociavelmente associados aos aspectos históricos, numa construção interdisciplinar de grande valia para a área de conhecimento em foco. Neste tipo de pesquisa a ideia central é o contexto histórico, um dos elementos essenciais para a compreensão do problema da pesquisa em questão (BRESSAN, 2016; YIN, 2001; GIL, 2002).

Por sua vez, o estudo de caso, permite descrever, testar ou desenvolver uma teoria (YIN, 2001). Neste trabalho, esse método é utilizado visando contribuir para uma proposta de organização estrutural em um ambiente complexo, que busca a inovação e difundir o conhecimento.

A pesquisa de natureza qualitativa foi escolhida para a realização deste estudo, considerando a questão problema e o objetivo geral, levando em conta ainda a natureza complexa e as características da unidade de análise, Universidade do Estado da Bahia, que está presente em 24 municípios baiano com o mesmo número campi e 29 departamentos, pois a abordagem qualitativa possibilita explorar

as diferentes peculiaridades conceituais do modelo objeto do estudo, sem reduzir seu grau de complexidade, propiciando, assim, uma análise mais apropriada (MINAYO, 2001).

> A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001, p. 22).

Assim, foi escolhida a abordagem analítica qualitativa, por alguns aspectos, como: o objetivo geral do estudo, que envolve basicamente documentos e teorias que sustentam os objetivos específicos estabelecidos e lastrearam a proposta subsidiarias das reflexões acerca da estrutura organizacional da UNEB, sob a perspectiva da gestão universitária.

3.2 ABORDAGEM

Como já destacado no tópico acima, a abordagem desta pesquisa possui uma natureza qualitativa, pela possibilidade de estudar fenômenos específicos, mesmo que distantes no espaço e tempo do pesquisador em sua realidade contemporânea.

> Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995, p. 21).

Esta variedade de informações coletadas e analisadas para o entendimento do fenômeno encontra uma ancoragem mais apropriada na abordagem qualitativa, especialmente por se tratar de oferecer subsídios derivados da reflexão para um modelo de proposta organizacional, esse componente (“reflexão”) sugere um olhar mais acurado, especialmente no campo conceitual, visto que é uma “zona” que requer cuidados para não ferir os limites dos saberes do campo da gestão.

Isto porque, apesar de toda uma série de conhecimentos e práticas administrativas, apropriadas e testadas no campo da gestão e comuns às

instituições, no ambiente educacional e especialmente do ensino superior, as discussões se acirram, no primeiro momento porque estes conceitos estão mais afeitos, segundo alguns teóricos à perspectiva das organizações da esfera privada, que acaba por ganhar contornos ideológicos.

Esta é uma das preocupações no uso da abordagem qualitativa da pesquisa histórica centrada em um estudo de caso que se ampara em múltiplos conhecimentos (administração, sociologia e educação), onde o campo conceitual é multidimensional, em cada ambiente onde é utilizado encena um conjunto coerente de ideias que esclarecem e orientam a construção de uma nova perspectiva sobre o objeto estudado, e neste caso específico, sem a pretensão de impor-se face à opinião e aos desejos dos variados olhares, mas contribuir para que essa produção seja analisada não apenas dentro da lógica do “eu e as minhas circunstâncias”.

Portanto, foram feitas incursões em vários autores, de áreas diferenciadas para amparar esta pesquisa voltada para a educação, mais especificamente no campo da gestão universitária, levando em conta as palavras-chave previamente escolhidas: universidade, estruturação organizacional, configuração organizacional, estratégia, planejamento no âmbito da gestão universitária *multicampi*.

No estudo em tela, a escolha da abordagem qualitativa faz sentido, justamente pela amplitude do tema, pela variedade de autores consultados, em suas variadas matizes conceituais e ideológicas, sobre o tema, permitindo o cruzamento de informações e a discussão das ideias dos mesmos.

3.3 MÉTODOS UTILIZADOS

Pelo exposto, o método não é um roteiro para obtenção de resultados automáticos, sua principal característica é oferecer subsídios à coleta de informações, reflexão e análise, que poderão dar origem à síntese para possibilitar o encaixe de um novo olhar sobre uma realidade supostamente conhecida.

E, a escolha do método de abordagem (histórico) e do método de operacionalização (estudo de caso), parte da tentativa de promover o desvelamento da pesquisa, através de fases, ou partes, pois como orienta Boaventura (2007, p. 27) “o corpo do assunto deve ser dividido por partes [...] em parcelas para torná-lo mais comunicativo”.

Os métodos apresentados foram escolhidos intencionalmente, e ajustados ao fim da pesquisa com o intuito de minimizar conflitos pela aproximação do pesquisador com o objeto de estudo, visto que está diretamente envolvido com o ambiente, ou o fenômeno estudado e necessita buscar um ponto equidistante do empirismo racional/burocrático de sua vivência, para se posicionar e embasar as suas percepções com o máximo de isenção.

Essa distância se tornou possível à medida que foi surgindo, através da bibliografia disponível o desvelar de informações pontuais, como os trabalhos de: Mintzberg (1995), sobre a estrutura e dinâmica das organizações; Drucker (1987), teoria sobre gestão organizacional; Benno Sander (1995), a gestão educacional; Nádia Hage Fialho (2016), gestão da dimensão pedagógica; Hardy e Fachin (1996), que abordam a gestão estratégica na universidade brasileira; Lídia Boaventura Pimenta (2007), gestão da educação universitária; e a percepção empírica, auxiliada pelos regulamentos interpostos à gestão universitária.

No tocante à atuação empírica do autor a percepção resultante, é tratada sob a perspectiva das ideias de *habitus*[4] em Pierre Bourdieu (2006), tal conceito permite considerar a experiência durável do autor/servidor, no contexto organizacional da UNEB, ambiente motivador da busca do entendimento de como cada agente desenvolve e orienta suas condutas práticas no cotidiano, e, como isso impacta nas suas (inter)relações com os outros agentes, ampliando assim a "percepção, pensamento e ação" através das quais a organização tem realizado as suas atividades e os impactos tanto intra quanto intersetorialmente.

Aqui, o caminho, a trilha, o método requer o amparo de um protocolo, no caso a pesquisa histórica, pois aponta para os conhecimentos indissociavelmente alinhavados aos aspectos históricos, numa construção interdisciplinar de grande valia para a área de conhecimento em foco. Neste tipo de pesquisa a ideia central é o contexto histórico, um dos elementos essenciais para a compreensão do problema da pesquisa em questão.

[4] O conceito de *habitus* possui origem antiga, mas na atualidade passou a incorporar as teorias do sociólogo Pierre Bourdieu, que desenvolveu o tema com o intuito de apreender as relações de afinidade entre o comportamento dos agentes e as estruturas e condicionantes sociais. Ou seja, *habitus* diz respeito às disposições incorporadas pelos sujeitos sociais ao longo de seu processo de socialização, como uma matriz de percepções, de apreciações, de ações. Segundo Bourdieu, essas disposições não são fixas, não são a personalidade nem a identidade dos indivíduos: "*habitus* é um operador, uma matriz de percepção e não uma identidade ou uma subjetividade fixa" (BOURDIEU, 2004, p. 83).

Para Bressan (2016, p. 2), “o método Histórico é mais recomendado quando o investigador não tiver acesso ou controle dos eventos comportamentais e tiver que lidar com um passado ‘morto’ não dispondo de pessoas vivas e tendo que se valer de documentos e artefatos físicos e culturais como fontes de evidências”.

Assim pelo até agora exposto, é possível identificar pelo menos duas ferramentas metodológicas possíveis. A primeira, como um estudo exploratório específico sobre a estrutura organizacional da UNEB, momento de aprofundamento teórico e remoção dos obstáculos imediatos, de ideias pessoais preconcebidas pela vivência na condição de servidor, o ajuste necessário para o momento pesquisador.

Ainda de acordo com Bressan (2016, p. 1), o estudo exploratório, ou estudo de caso,

> [...] é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Por sua riqueza de conteúdo, permite testar teorias e validar hipóteses, embasadas em procedimentos que usam fontes de informações documentais, bibliográficas, utilizadas ao longo deste trabalho e foram devidamente preparadas e pós-tratadas. As questões de estudo, o plano de análise e a condução da pesquisa, que recorreu a Yin (2001) e Bressan (2016), para responder

> [...] questões do tipo “como” e “por que”, são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas [...] tais questões com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições [...] (YIN, 2001, p. 22-27).

De acordo com Yin (2001)

> [...] a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudos de casos, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de *decisões*: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (YIN, 2001, p. 31).

Com base nessa perspectiva, o protocolo do método histórico associado ao estudo de caso, especificamente neste trabalho, permite o recurso de duas técnicas. A primeira diz respeito à busca de informações diretas no ambiente estudado para a obtenção de dados e informações, envolvendo análise documental e confronto com

a bibliografia. Por esta razão de natureza qualitativa de interpretação das fontes escritas (documentos, livros, artigos, jornais e revistas).

A outra técnica, mais próxima propriamente à condição exploratória do estudo de caso permite analisar os dados concretos, ou seja, causas e efeitos, deduzindo dos mesmos os elementos constantes, abstratos e gerais. Constitui uma verdadeira "experimentação indireta" e pode ser utilizado em todas as fases e níveis de investigação.

3.4 PROTOCOLO DA PESQUISA

Os conceitos utilizados ao longo da pesquisa, foram previamente escolhidos entre aqueles que se aproximam mais do campo da gestão da educação, sob a perspectiva dos elementos da administração, sem a intenção de embaçar a expectativa da pureza conceitual, desejada pelos pedagogos defensores do distanciamento de termos. Tais escolhas se deram para evitar o engessamento de processos didáticos sob o controle meramente burocrático, contido na administração científica.

Assim, foi eleito como principal protocolo da pesquisa o método histórico, que auxiliou no esclarecimento de dúvidas, identificou conceitualmente os elementos da investigação e a evolução dos processos de construção e adoção dos modelos estruturais em organizações formais e sua apropriação pela administração universitária brasileira ao longo do seu processo de constituição, notadamente a partir da década de 1930 com a implementação das cátedras, sua extinção ao final da década de 1960 e o surgimento da departamentalização, como resultado direto das experiências norte americanas, adotadas a partir da indicação do consultor Rudolf Atcon, contratado para auxiliar no processo da reforma universitária (SOUZA, 2015).

> Um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. É desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas é essencial se você estiver utilizando um projeto de casos múltiplos. O protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a *confiabilidade* da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso (YIN, 2001, p. 89).

O método histórico, também permitiu investigar com confiabilidade, por exemplo, a prevalência das estruturas burocráticas em suas variáveis profissional e mecanicista, utilizadas para hierarquizar as relações nas organizações, notadamente as da esfera pública e como foi apropriado por universidades públicas ao longo dos anos (HARDY; FACHIN, 1996).

No caso específico do objeto de estudo, a estrutura organizacional na configuração burocrática, oferece um significativo lastro para o método de estudo de caso propriamente dito, pois o modelo weberiano subsidia a operacionalização das relações de poder, tanto no momento das cátedras quanto após a reforma que institui os departamentos, ambos integrantes ao processo histórico da estruturação das universidades públicas, legados que avançam nas décadas pós mudanças e acabam sendo utilizadas nas propostas de estruturação organizacional das universidades *multicampi* e multirregional, como a UNEB, em sua definição estratégica no campo da gestão operacional e acadêmica.

O protocolo, portanto se concentrou na definição das formas de acesso e uso das informações, "[...] reconhecendo a necessária origem social dos temas e problemas da pesquisa em educação e a importância das questões que no imediato são carentes de análise e proposições [...]" (ANDRÉ, 2001, p. 55). Por isso seguiu passos evitando recorte excessivamente limitado, e, assim: (a) Definiu do objeto de estudo; (b) Formulou a questão problema e questões norteadoras; (c) Auxiliou na elaboração do objetivo geral e dos objetivos específicos, capazes de atender o processo de elucidação do problema de pesquisa identificado; (d) Identificou as principais fontes documentais e bibliográficas disponíveis para o estudo; (e) Criou o protocolo para tratar e orientar o uso das informações: limitações da pesquisa: método da pesquisa – forma de abordagem e procedimentos para operacionalizar o estudo; os atos legais envolvidos no objeto de estudo; Identificação de autores que tratam da temática no campo da gestão universitária, com foco na evolução histórica do ensino superior no Brasil; a estrutura organizacional das IES; as pesquisas relacionadas à universidade *multicampi*; a estruturação da universidade *mulcampi*; como se dá a evolução da administração setorial, da cátedra ao departamento; validação do protocolo, para identificar se todas as etapas foram cumpridas conforme o planejamento inicial. construiu o relatório final de pesquisa com subsídios à reflexão de reordenamento na administração setorial de universidade *multicampi*, sem incorrer no que André (2001, p. 56) denomina de "pragmatismo

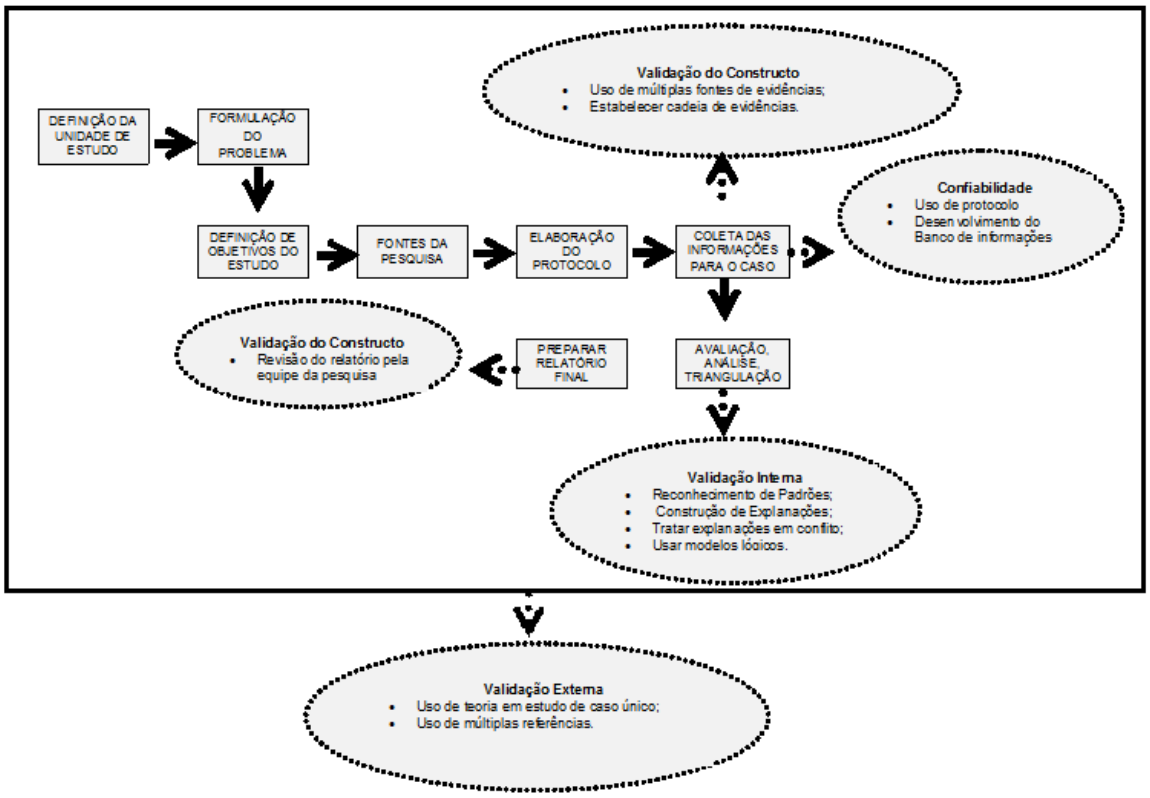
coletivo da relevância social do trabalho, visto que o estudo em última instância pretende refletir sobre a questão apresentada".

3.5 VALIDAÇÃO DO PROTOCOLO

De acordo com YIN (2001), a integração entre as etapas, previstas no protocolo permite a validação do estudo de caso.

A validade do protocolo compreendeu uma das etapas da pesquisa e possuiu o caráter de atitude científica, pois auxiliou na aquisição de princípios básicos para o pensamento e a reflexão que orientaram as questões epistemológicas das ciências, destituídas de ideias preconcebidas e valores preestabelecidos, "[...] bem como o sentido profundo para o qual a ciência deve apontar" (TURATO, 2003, p. 43).

Figura 33 – Esquema de etapas para validação do protocolo de estudo de caso



Fonte: Elaborado a partir de Lima (2012, p. 134)

A Figura 33 foi elaborada a partir das ideias de Lima (2012) mostrando, nas formas com contornos pontilhados, quatro testes que foram utilizados na validade do protocolo da investigação em tela. Esses quatros testes foram resumidos por Yin

(2001) e foi empregado no auxílio desta pesquisa, da seguinte maneira: (I) validade do constructo: estabeleceu medidas operacionais corretas para os conceitos; (II) validade interna (aplicável aos estudos explanatórios ou causais, e não para estudos descritivos ou exploratórios): firmou uma relação causal, entre a legislação que criou a universidade no Brasil, sua configuração nos moldes da cátedra até a formação dos departamentos, como desdobramentos da importação de modelos sociais e organizacionais; (III) validade externa: estabeleceu o domínio sob o qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas, no momento em que se amparou em vários teóricos para fundamentar a questão departamental da universidade *multicampi*; (IV) confiabilidade: os autores consultados, a busca de informações em sites de universidades públicas brasileiras e no Censo da Educação Superior demonstrou que as operações deste um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, para estudos semelhantes.

Para um esclarecimento mais elaborado, vale apresentar em sequência as principais etapas, divididas em sete eixos, para elaboração de um estudo de caso tomando-se por base a Figura 3, a partir de (a) formulação do problema, (b) definição da unidade caso, (c) determinação do número de casos, (d) elaboração do protocolo, (e) coleta de dados e (f) avaliação, análise e triangulação dos dados.

No primeiro eixo, ao tratar da questão, vale recorrer ao que já foi dito anteriormente, Boaventura (2007) pois considera a identificação do problema como a base inicial para a estruturação da pesquisa científica. É quando o pesquisador estabelece a sequência de indicadores significativos para avaliação do tema e escolha do método mais apropriado. E, de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma das estratégias preferidas quando estão postas questões do tipo “como” e “por que”, pois permite ao pesquisador uma possibilidade de controle sobre o fenômeno pesquisado.

Seguindo esta orientação, foi elaborado o problema que fomentou a investigação: Dentre os modelos estratégicos da gestão para a educação superior, de que forma compor o reordenamento da estrutura organizacional de uma universidade *mulcampi* e multiregional, em atenção às peculiaridades locais?

Também neste mesmo sentido, pela estreita relação com a questão problema, foi definido o principal objetivo da pesquisa: Apresentar subsídios para uma proposta de estruturação organizacional de instituição *multicampi* e multirregional com base em vivências e experiências congêneres.

Para o eixo seguinte, que cuida da definição da unidade caso – Gil (2001), destaca que a unidade-caso refere-se a um indivíduo num contexto definido. E, no estudo em questão a universidade *multicampi* UNEB, sua estrutura organizacional e mais específico ainda o departamento, órgão integrante da administração setorial.

Para chegar ao nível de análise da estrutura departamental, foi traçado um percurso de caráter histórico amplo, desde o surgimento das universidades no continente europeu, a migração do ensino superior para o Brasil as configurações estruturais adotadas no período colonial, a chegada da família real em 1808, a proclamação da independência, a criação da República, e, por fim a criação das primeiras universidades no século XX, seguindo a inspiração do velho continente com o sistema de cátedras, até a reforma universitária por meio da lei 5.540 de 1968, que substituiu o regime de cátedras pelo departamento em todas as universidades públicas brasileiras, definindo também a estrutura burocrática como modelo de organização e ordenamento da gestão universitária.

Ou seja, para o entendimento da unidade-caso foi feita uma ampliação para o entendimento de como se constituiu o conjunto de relações para consolidar o modelo burocrático válido para todas as universidades públicas, isto é em um ambiente macro ou mesmo micro, independente do fenômeno da gestão universitária, foi encontrada a presença da burocracia em suas variações de mecanizada e/ou profissional, por isso é tratada nesta pesquisa como estruturas híbridas, pela duplicidade na composição.

Este foi o momento também de iniciar a observação de escritos que tratam da experiência da estruturação organizacional da universidade no Brasil, uma situação que exigiu os cuidados defendidos por Gil (2000) quanto a traçar os limites de um objeto de pesquisa, num significativo esforço “para articulação entre o geral e o particular, entre o micro e o macro” (ANDRÉ, 2001, p. 59).

Os critérios de seleção dos casos variam de acordo com os propósitos da pesquisa. Stake (2005, *apud* Lima et al, 2012, p.135) identifica três modalidades de estudos de caso: intrínseco (constitui o próprio objeto da pesquisa), instrumental (é desenvolvido para auxiliar no conhecimento ou na redefinição de determinado problema) e coletivo (para estudar características de uma população).

Esta pesquisa, que apresenta ao seu final a proposta para reestruturação do departamento acadêmico da UNEB em unidade acadêmica, possui um caráter de estudo de caso instrumental, inicialmente por contestar uma generalização

amplamente aceita da presença de um único estilo de burocracia nas IES públicas, e, que o departamento da universidade de campus único se encaixa no modelo *multicampi*.

Para o terceiro eixo, ou seja, a determinação do número de casos, os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos (Yin, 2001). Gil (2002) lembra que, nas Ciências Sociais Aplicadas, a utilização de um caso único justifica-se quando o caso estudado é único ou extremo, como, por exemplo, uma empresa que apresenta características peculiares no referente à solução de seus conflitos de trabalho. Também se costuma usar um único caso quando o acesso a múltiplos casos é difícil e o pesquisador pode investigar um deles e, nessa hipótese, a pesquisa deve ser reconhecida como exploratória (GIL, 2009).

Neste trabalho, trata-se um estudo de caso único, a estrutura da administração setorial da UNEB, denominada departamento. São utilizados, como referências outras experiências, isto é o recurso de identificar outros casos, de outras universidades, em diferentes contextos, com a intenção de oferecer a perspectiva da experiência de congêneres acerca da estruturação organizacional.

No processo de elaboração do protocolo, aqui considerado o quarto eixo, é recorrente o pensamento de Yin (2001, *apud* Lima et al, 2012), que preserva o protocolo como um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia da pesquisa.

Este caráter regulador possibilitou: (i) confiabilidade: pela revisão das publicações disponíveis sobre o assunto abordado na pesquisa, por meio da análise densa, fundamentada, por meio de evidências conseguidas no estudo de outras IES, com a intenção de oferecer a perspectiva da experiência de congêneres acerca da estruturação organizacional, permitiu o avanço do conhecimento acerca da gestão universitária; (ii) definição da unidade caso: a escolha do departamento unebiano, pelo caráter híbrido de sua estrutura – elementos da burocracia mecanizada, da burocracia profissional e adhocráticos na configuração das relações de trabalho, buscando de forma orgânica os ajustamentos mútuos entre os setores; (iii) elaboração do plano de amostragem: a partir da orientação teórica, que ofereceu aprofundamento e pertinência para a análise da complexa estrutura organizacional universitária brasileira e por extensão os desafios na unidade setorial do departamento com seus fins institucionais – que envolve a administração acadêmica e gestão dos fluxos de decisão e relações de trabalho – em um ambiente

marcado pela presença de cursos sem afinidade das áreas de conhecimento, para apresentar a proposta da unidade acadêmica universitária em substituição ao departamento.

A escolha da denominação de “unidade acadêmica” se deu por dois aspectos: o primeiro por fazer cumprir a previsão da Lei nº 13.466/2015, que define pela criação de um novo ordenamento organizacional universitário em substituição ao departamento; o segundo, diz respeito à possibilidade de incorporação de cursos de várias áreas de conhecimento.

Ainda no queixo eixo, coleta de dados, por se tratar de uma esta etapa do processo protocolar do estudo de caso, neste trabalho, possuiu um nível maior de complexidade, pois exigiu mais uma estratégia ou componente metodológico, para conferir significância às análises e seus resultados, em alguns casos até se atingir a saturação teórica (GIL, 2002; YIN, 2001).

O procedimento para coleta de informações, teve início no momento em que foi identificado a força da lei que mantém as universidades brasileiras, por mais de quarenta anos, estruturadas da mesma forma, com ajustes eventuais na forma (aparência) do que na substância (essência).

A partir daí foram escolhidos autores que pudessem oferecer informações: sobre a evolução histórica da universidade brasileira, em uma arqueologia desde a Idade Média à sua transplantação para a colônia; os processos que orientam a formação da estrutura das organizações e os principais modelos adotados; a inserção destes princípios organizacionais no ambiente universitário; os conflitos advindos das escolhas; os impactos das escolhas nos fluxos internos da IES pública; a departamentalização como uma imposição legal à complexa cadeia de valores e propósitos da universidade; os impactos do departamento na universidade *multicampi*; e por fim a apresentação da proposta de reestruturação setorial para refletir acerca da substituição dos departamentos na *multicampi* UNEB e adoção das unidades acadêmicas.

Importante considerar, para o sexto e último eixo a avaliação, análise e triangulação dos dados, que neste estudo deste caso valeu-se de procedimentos de coleta de dados variados. Assim, o processo de análise e interpretação pode, envolver diferentes modelos de análise (de conteúdo, descritiva, inferencial, de discurso, documental, etc.). O mais importante na análise e interpretação de dados foi a preservação da totalidade da unidade social (GIL, 2002).

> A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação mencionado inúmeras vezes na seção anterior deste capítulo. Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (YIN, 2001, p. 112).

Yin (2001) apresenta também triangulação ao fazer a avaliação - quer dizer, a triangulação: (1) de fontes de dados (triangulação de dados); (2) entre avaliadores diferentes e de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação de pesquisadores triangulação da teoria); (3) de métodos (triangulação metodológica).

A presente discussão fez parte mescla das situações do segundo e terceiro tipos de triangulação, incentivando-o a coletar informações de várias fontes, mas tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno.

Nesta pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, com recorte metodológico de estudo de caso, amparado no protocolo do método histórico, a execução se deu através do estudo documental das fontes (documentos e bibliografias) que permitiram a exploração dos elementos estruturais da organização.

Assim, foi possível averiguar semelhanças entre as teorias existentes, a classificação de modelos e construir tipologias análogas e o desenvolvimento de ideias possíveis para apresentar proposta relacionada à estrutura organizacional da UNEB, nos atuais moldes de um modelo assentado em departamentos.

O estudo em seu caráter exploratório seguiu um protocolo histórico, buscando com isso oferecer os subsídios para uma proposta de intervenção na estrutura organizacional da UNEB, seguindo a trilha de uma triangulação de dados e teorias que orientaram: (a) quanto a estruturação como estratégia organizacional, destacando os modelos organizacionais e a possibilidade estratégica em seus fluxos e configurações; (b) pelo estudo e definição da gestão estratégica universitária no Brasil, trazendo à tona aspectos históricos relacionados aos seus arranjos organizacionais, os modelos adotados e suas práticas funcionais, obedecendo a certa linearidade, com destaque à evolução do modelo de cátedras ao departamental, levando em conta o *multicampi* da UNEB e sua abrangência multirregional, sua estratégica configuração com seus fluxos organizacionais; (c) pela sugestão de reflexão para subsidiar mudança organizacional, tendo como via a reestruturação dos departamentos dando lugar às multi unidades universitárias,

contemplando a configuração estrutural desejada, os fluxos pretendidos e um modelo de gestão estratégico para a nova realidade almejada.

A triangulação acima descrita, desenvolvida a partir de uma metodologia que possui duas vertentes: a primeira, com abordagem de cunho bibliográfico e a outra, processual, de caráter exploratório de estudo de caso instrumental. Ambas, intimamente relacionadas neste trabalho, permitiram a articulação das tarefas e avançar no processo qualitativo da pesquisa.

3.6 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

A proposta apresentada contendo a ideia da substituição dos departamentos da multicampi UNEB, por unidades acadêmicas, foi elaborada levando em consideração os eixos: (a) Estrutura organizacional - a gestão das instituições de ensino superior públicas, configuradas em estruturas burocráticas de várias tendências (carismática, profissional, missionária, mecanizada, tecnocrática e política-adaptativa), com base no ordenamento estrutural dos departamentos; (b) Gestão universitária - as mudanças incrementadas no modelo que extingue as cátedras implanta o departamento indistintamente entre as IES públicas; (c) Desenvolvimento organizacional universitária sob o modelo *multicampi* – a expansão do ensino superior, que exigiu a adoção do complexo modelo *multicampi*, diverso, descentralizado, mas com as mesmas bases organizacionais vigentes da burocracia mecânica e departamental, remanescente de um modelo tradicional de universidade pública que prioriza as atividades de ensino e de pesquisa sem que se incentivem a interdisciplinaridade e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

A partir destes três eixos, a proposta é apresentada, evidenciando o caráter híbrido da estrutura organizacional da UNEB e notadamente os seus departamentos, por meio de análise de pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades. Elaborando, também quadros analíticos dos fluxos atualmente existentes que apontam para a presença de um modelo burocrático com características da burocracia mecanizada nos processos de gestão sob a perspectiva técnica do conceito e processos de burocracia profissional na gestão acadêmica.

Por fim, propõe a reestruturação organizacional, para os departamentos da *multicampi* UNEB, com base na configuração da *adhocracia*, visto que esta

proposição simplifica, melhora os fluxos de trabalho, na comunicação interna e aumento na transparência administrativa.

4 A UNEB – UNIDADE DE ESTUDO

Neste último capítulo é apresentado o produto da pesquisa. Uma proposta de alteração dos atuais departamentos para uma organização que atenda as especificidades da universidade *multicampi* em sua administração setorial. A sugestão apresentada é a formação das Unidades Acadêmicas.

A proposta segue duas orientações. A primeira de caráter legal, contida na lei Lei nº 13.466/2015, que ao revogar a sua antecessora (Lei 7176/1997) define pela criação de um novo ordenamento organizacional, destinado ao desenvolvimento e funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas nas universidades, com o objetivo de atender suas peculiaridades. A outra orientação possui um caráter de abrangência maior: a necessidade de um modelo de gestão universitária para a configuração *multicampi*, visto que o modelo até então adotado, com pouca aplicabilidade nos dias atuais para a gestão da multicampia, ainda segue os preceitos definidos pela Lei 5.540/1968, que instituiu a reforma universitária e definiu a composição dos departamentos de forma indistinta.

Para a elaboração da proposta, buscou-se atrelar as discussões teóricas anteriormente apresentadas com as possíveis necessidades identificadas para a gestão universitária multicampi da UNEB. Assim, é recorrente o apoio nas ideias de Fialho (2000), Santos (2000), Pimenta (2007) e Boaventura (2009), pesquisadores dedicados à elucidação de questões relacionadas à universidade *multicampi*, especialmente a UNEB.

Para construir argumentos a partir de base teórica acerca da gestão universitária, na construção deste capítulo, foi largamente utilizado os argumentos de Hardy e Fachin (1996) e Finger (1997). E, para as questões relativas à gestão em sentido amplo predomina o recorte a partir das teorias de Mintzberg (2012).

4.1 CARACTERIZANDO A UNIDADE DE ESTUDO

Criada em 1983, a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, com sede na cidade de Salvador, está institucionalmente vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia (SEC) e sua principal característica é o modelo de organização *multicampi*, desde a sua criação a partir da integração de 07 faculdades já existentes e em pleno funcionamento tanto na capital quanto no interior do Estado

da Bahia: Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco, Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro, Faculdade de Formação de Professores de Jacobina, Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité, Centro de Ensino Técnico da Bahia e a Faculdade de Educação. Esta última autorizada a funcionar pelo mesmo dispositivo legal de criação da UNEB, que determinava ainda que, outras unidades de educação superior já existente ou a serem constituídas pudessem se integrar à UNEB (PIMENTA, 2007).

Ao longo das duas décadas finais do século XX e os primeiros anos do século XXI, novas faculdades foram criadas por todo interior do Estado e incorporadas à estrutura *multicampi* da UNEB. A saber: Faculdade de Educação de Senhor do Bonfim – Campus VII, em 1986, Centro de Ensino Superior de Paulo Afonso – Campus VIII, Centro de Ensino Superior de Barreiras - Campus IX, e a Faculdade de Educação de Teixeira de Freitas – Campus X, em 1987, Faculdade de Educação de Serrinha – Campus XI, em 1988; Faculdade de Educação de Guanambi – Campus XII, Centro de Ensino Superior de Itaberaba – Campus XIII, em 1991, Centro de Ensino Superior de Conceição do Coité – Campus XIV, em 1992 e o Centro de Ensino Superior de Valença – Campus XV, em 1997 (PIMENTA, 2007).

A partir da reorganização das Universidades Estaduais Baianas decorrentes da Lei 7.176 de 10 de setembro de 1997, a UNEB passou a adotar a estrutura orgânica com base em Departamentos, estabelecidos em ato regulamentar, a fim de identificar as suas unidades universitárias (PIMENTA, 2007).

No ano 2000, a UNEB contava com 15 *campi* e 20 Departamentos, sendo que os *campi* I, II e III - Salvador, Alagoinhas e Juazeiro respectivamente, eram constituídos por mais de um Departamento, e ainda com quatro Núcleos de Ensino Superior vinculados a um Departamento com estrutura para tal. O NESIR, localizado em Irecê e vinculado ao Departamento de Educação do *Campus* VIII em Paulo Afonso, o NESLA, localizado em Bom Jesus da Lapa e vinculado ao Departamento de Ciências Humanas do *Campus* IX em Barreiras, o NESE, localizado em Eunápolis e vinculado ao Departamento de Educação do *Campus* X em Teixeira de Freitas e o NESC, localizado em Camaçari e vinculado ao Departamento de Ciências Humanas do Campus I em Salvador. Em agosto de 2000, estes Núcleos

passaram a funcionar em regime Departamental, constituindo-se em *Campus* XVI, XVII, XVIII e XIX respectivamente (PIMENTA, 2007).

Em 2001, foram criados os *Campi* XX, em Brumado e XXI em Ipiaú. Dentro do seu propósito de interiorização da educação superior, a UNEB criou no ano de 2002 os *Campi* XXII em Euclides da Cunha, XXIII em Seabra e XXIV em Xique-Xique (PIMENTA, 2007).

Totalizando 24 *campi* e 29 Departamentos, a UNEB hoje está presente em grande parte do território baiano, em áreas geoeconômicas de influência, de modo a beneficiar um universo maior da população baiana, seja através dos seus Cursos de Oferta Contínua de Graduação, Programas Especiais e/ou Projetos de Pesquisa e Extensão (PIMENTA, 2007).

Ao longo dos seus trinta e cinco anos de existência, a UNEB tem desenvolvido suas atividades acadêmico/administrativas respaldada nos seguintes documentos legais:

- Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983 - Ato de criação;
- Decreto Presidencial nº 92.937 de 17 de julho de 1986 – Ato de autorização de funcionamento;
- Portaria do Ministério de Educação e do Desporto nº 909 de 31 de julho de 1995 - Ato de credenciamento;
- Decreto do Governo do Estado da Bahia nº 13.664 de 08 de fevereiro de 2012 – Ato de recredenciamento;
- Lei nº 13.466 de 22 de dezembro de 2015 - Dispõe sobre a organização e funcionamento das Universidades Estaduais da Bahia, revoga a Lei nº 7.176, de 10 de setembro de 1997, e dá outras providências (PIMENTA, 2007; PDI, 2017).

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com seus 24 *campi* e 29 departamentos, é a maior universidade *multicampi*, no tocante à distribuição por região geográfica interna no país, e, desde a sua criação em 1983 até os dias atuais, alcança 24 municípios atendendo mais de 30.000 estudantes, com oferta nas modalidades: (a) presencial com 127 cursos de graduação, licenciatura e bacharelado; (b) à distância com 13 cursos de licenciatura e bacharelado, bem como 5 Pós-graduação-EAD; (c) 12 cursos da oferta especial (PAFOR) e (c) 2 pós-

graduação stricto sensu com 9 programas (4 mestrados) e 1 doutorado multi-institucional; além de programas extensionistas. Todos implementados e funcionando em forma de estrutura departamentalizada, entre os 24 *campi.*

Dentre as 56 IES com características *multicampi*, na região Nordeste – que concentra o maior número de universidades estaduais na modalidade e a Bahia a maioria dos *campi*, 99 o que representa 33% do total do Brasil –, a. UNEB se configura com o maior número de *campi* no Norte e Nordeste. Como visto nas tabelas do capítulo anterior.

De acordo com Pimenta (2007), a estrutura *multicampi* adotada pela UNEB possibilita a implantação de novos cursos e *campi* universitários em regiões com baixos indicadores sociais que demandam políticas governamentais pautadas em ações de caráter educativo, fortalecendo a sua estratégica missão de interiorização da educação superior. A sua abrangência geoeconômica atinge uma área caracterizada por diversificada paisagem econômica e cultural, atendendo a uma grande parte da população do Estado.

A perspectiva de melhoria dos indicadores sociais apontados por Pimenta (2007), pela via destes novos cursos superiores, recebe um tratamento específico nos estudos de Barbosa (2013), que enfatiza a possibilidade do potencial de desenvolvimento nos municípios baianos, a partir da presença da oferta destes cursos por meio das universidades estaduais baianas e aponta quatro impactos: (a) a mobilização da sociedade local, em torno das forças produtivas que amplia o potencial produtivo; (b) melhoria da qualidade de mão de obra local; (c) eleva os indicadores educacionais e a urbanização dos municípios; (d) fixação dos egressos em suas comunidades locais pela ampliação do mercado de trabalho.

Outra característica é a descentralização da gestão, visto que a administração central localizada em Salvador concede autonomia aos seus departamentos para desenvolver suas atividades acadêmicas, por entender que eles possuem características culturais, próprias da regionalidade, que não poderão ser desconsideradas no processo de formação profissional por ela pretendida (PIMENTA, 2007).

.

4.1.1 O modelo organizacional em sua estratégica dimensão multicampi e multirregional

Ao longo desta pesquisa, foi destacada a dependência cultural do Brasil nas bases de formação do ensino superior, desde a colônia quando “tudo se resumia em copiar o que se produzia nas universidades europeias, passando pelas ideais liberais e positivistas que [...] influenciaram os setores progressistas das classes dominantes e médias” (WANDERLEY, 1994, p. 33).

Desta forma a tradição da universidade brasileira apenas replica a prática de copiar modelos e soluções importados, nem sempre adequados à realidade nacional e por isso mesmo requer modificações.

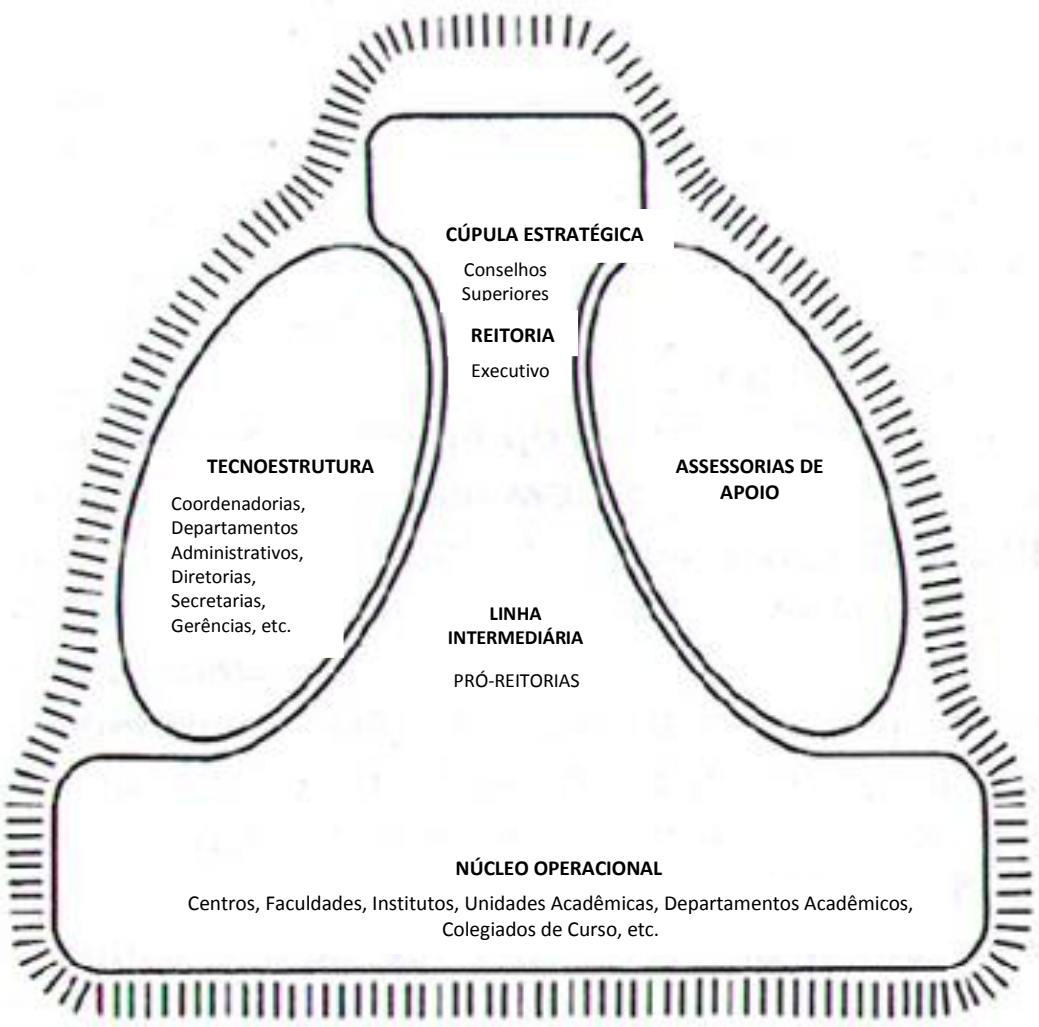
Ainda na década de 1930, ainda sob o regime das cátedras, foi adotado o modelo burocrático nas universidades públicas brasileiras, ainda vigorando sob a departamentalização, em suas variáveis (mecanizado e profissional), baseado no racionalismo e padronização no controle dos processos que fomenta o “engessamento das estruturas de suas entidades por uma legislação que [...] dificuldade identificar as medidas de desempenho que possibilitem a mensuração das metas atingidas” (PIMENTA, 2007, p. 67).

Desta forma, a burocracia que é a principal característica da administração pública brasileira em suas diversas dimensões, se impõe à organização universitária, tornando a sua estrutura centralizada mais complexa, seus objetivos amplos, vagos, pouco definida, confusa e preferências pouco consistentes.

Com características de práticas de uma burocracia pública assentada no sistema ternário, para a realização de sua missão, cumprir sua culminância estatutária e metas da gestão da universidade pública brasileira, replica visões de mundo, de orientações para finalidades múltiplas (ensino, pesquisa e extensão), ao tempo que incrementa posturas centralizadoras, criando resistência aos novos modelos de gerenciamento interno (HARDY; FACHIN, 1996; FINGER, 1997; SANTOS, 2000; PIMENTA, 2007; MINTZBERG, 2012).

Hardy e Fachin (1996), Finger (1997) e Pimenta (2007) – em seus estudos sobre a gestão universitária brasileira –, identificam a burocracia como a base para a maioria das decisões, nas quais gestores e docentes se reúnem em complexo sistema que tipifica a maioria das universidades sob a burocracia mecanizada – como pode ser visto na figura a seguir.

Figura 34 - A organização universitária pública brasileira a partir da teoria de Mintzberg (2012)



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Hardy e Fachin (1996); Mintzberg (2012); Pimenta (2007)

Uma das características da burocracia mecanizada na organização universitária, de acordo com Hardy e Fachin (1996) são as possibilidades de sua presença em qualquer modelo de estrutura organizacional, pois o núcleo operacional é composto por profissionais especializados, detentores de considerável controle sobre suas atividades, podendo agir de forma relativamente independente, e no ambiente das IES pode derivar variações estruturais, formando as estruturas mistas.

QUADRO 20 - Estruturas organizacionais em universidades

CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA	TIPOLOGIA DA ESTRUTURA
Comissão ou colegiado	• Conselhos Superiores; Conselho de Departamento; • Coordenação de Cursos; • Colegiado de Curso; • Comitês de Área
Matricial	• Centros; • Faculdades; • Institutos; • Departamentos
Por projeto	• Núcleo de Projetos de Pesquisa de Extensão • Grupo de Projeto e Pesquisa
Por cliente	• Cursos demandados para o atendimento de clientes
Base territorial/geográfica	• Regiões atendidas por *campus*
Funcional	• Coordenação/Gerência de apoio administrativo • Órgãos Suplementares
Linha-*staff*	• Assessoria especializada para orientação e aconselhamento à alta administração

Fonte: A partir de Oliveira (2006) e Pimenta (2007)

A estrutura universitária, mesmo mantendo um padrão identificável em suas características, por sua condição de complexidade – marcos legais sofrendo frequentes alterações, políticas públicas inconsistentes, procedimentos de contratação de pessoal, o currículo dos cursos ofertados, as incertezas econômicas – permite a formação de estruturas híbridas, especialmente internamente no desenvolvimento de tarefas de forma colaborativa, rompendo com os padrões da centralidade hierárquica da burocracia.

Desta forma, na complexa estrutura organizacional das universidades, como demonstrado nas possibilidades do quadro acima, é possível identificar características estruturas variáveis, em momentos distintos da execução das atividades administrativas e acadêmicas.

Pimenta (2007) acrescenta a este debate, a dicotomia de responsabilidades funcionais presentes na gestão universitária:

> [...] enquanto os administradores e técnico-administrativos são responsáveis pelas atividades de manutenção, compete aos docentes e pesquisadores o desenvolvimento das atividades acadêmicas, centradas na construção, gestão e divulgação do conhecimento produzido (PIMENTA, 2007, p. 17).

O conflito da gestão universitária, marcada por aspectos que vão deste os fatores da excessiva influência hierárquica, por vezes centrada em única personalidade, por outra em grupo de pessoas permite desencadeando desgastes e dificuldades na consecução das próprias funções da instituição. E a variáveis temporais, visto que a semestralidade letiva se constitui o marco dos períodos letivos na universidade, exigindo rápidas soluções para assegurar a realização das atividades acadêmicas (PIMENTA, 2007).

As configurações estruturais da universidade estão a serviço dos seus cursos, da matriz curricular e dos componentes que a integram, e, assim que por sua vez devem obediência aos projetos pedagógicos, bem como às pesquisas, observando nessa intrincada teia, os compromissos de reconhecimento de cursos, cronogramas e orçamentos de projetos de múltiplas temáticas; situação que se desencadeia com as atividades de extensão; além de estratégias de expansão, de assegurar a permanência discente. E para assegurar o desenvolvimento de todo este novelo de complexidade, encontra-se a gestão universitária, sob a perspectiva de área administrativa (atividade meio) que possibilita meios para a atuação das referidas áreas finalísticas (PIMENTA, 2007).

Estas complexas estruturas organizacionais, também são aferidas às universidades *multicampi*, afinal têm sua origem como alternativa àquelas de campus único, inserida em um determinado espaço: o *campus,* locus urbano, composto para edificações com o objetivo da integração física de unidades universitárias para o desenvolvimento de suas atividades finalísticas.

> [...] o campus é um espaço contínuo, delimitado e exclusivo, onde se reúnem os edifícios de uma universidade, podendo estar situado dentro da cidade, na sua periferia ou fora dela. A idéia-limite do campus consiste no território que reúne todas as instalações de uma universidade (CUNHA, L. A., 1998, p. 74 *apud* FIALHO, 2005, p. 53).

Enquanto o conceito de *campus* está estritamente vinculado à concentração da produção intelectual, as universidades *multicampi*, originárias do processo de expansão e interiorização do ensino superior – embora possuam similitudes quanto a mesma base organizacional e se multiplicaram segundo o velho modelo. Isto é, o ajuntamento de Escolas Profissionalizantes, Faculdades, Institutos, para a fusão em uma IES com denominação única – se tornam mais complexas por dois aspectos

fundantes: (a) a multiplicação de *campus*, fator que amplia a complexidade organizacional, o que exige dos seus gestores a (b) descentralização de decisões, otimização de recursos e racionalização de serviços.

Afinal essa dispersão de atuação se dá em diversas direções territoriais, o que a torna *multicampi*, multirregional e multiangular, com a orientação de um órgão central e suas representações locais, com vários formatos como visto no capítulo anterior: Campus, Institutos, Faculdades, Centros, Unidades Acadêmicas, Departamentos etc. (FIALHO, 2000; SANTOS, 2000; PIMENTA, 2007).

No Estado da Bahia, as suas quatro universidades estaduais – duas *multicampi* UNEB e UESB; duas *unicampi* UEFS e UESC – "funcionam como modelo binário, por força da Lei n.º 7.176/97 [...] havendo predominância geo-educacional para a UNEB" (SANTOS, 2000, p. 49).

De acordo com Santos (2000) e Pimenta (2007), no modelo binário da UNEB compete aos departamentos acadêmicos – além da função de promover as atividades de ensino, pesquisa e extensão – o exercício de funções administrativas, sendo unidades gestoras, com descentralização orçamentária e financeira.

Quadro 21 - Configurações básicas das universidades *multicampi* baianas (UNEB e UESC)

CONFIGURAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES	PODER	OBJETIVOS	MEIOS	CONTROLE VIA:	MUDANÇA	CARACTERÍSTICA POLÍTICA
Burocracia mecanizada	Centralização na administração	Eficiência	Burocracia	Autoridade tradicional	A partir do planejamento central	Possivelmente
Burocracia profissional	Descentralizado	Desenvolvimento profissional	Normas profissionais	Socialização	A partir dos profissionais	Depende das contingências

Fonte: Pimenta (2007, p. 72).

Levando em consideração essa configuração que predomina entre as IES públicas, Pimenta (2007, p. 103) considera a burocracia profissional como a "que melhor caracteriza a instituição universitária no Brasil".

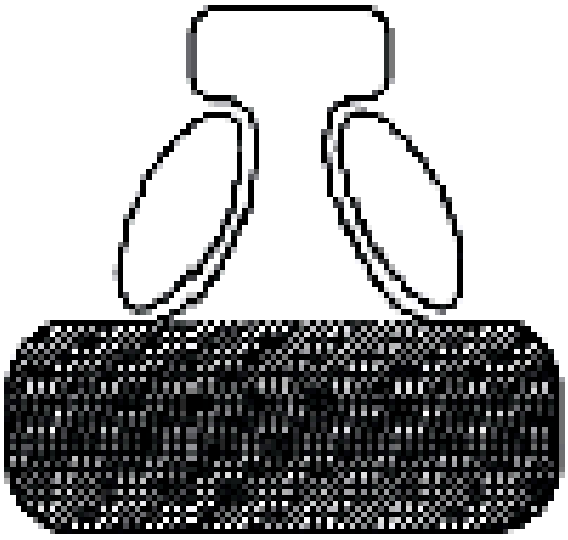
No entanto, Cardoso (1984, p. 25) chama atenção que é na estrutura departamental, onde se estabelece o "tríplice diálogo [...] a tríplice dialética da relação entre o Estado e a Universidade [...] a dialética do mestre e do aluno".

Este é mais um ponto de tensão da complexa configuração do processo decisório, destacado por Hardy e Fachini (1996), pois se por um lado apresenta as decisões tomadas pelos Conselhos Superiores, sob a perspectiva da burocracia

profissional, por outro destaca como se dá no âmbito da colegialidade do departamento políticas ou anárquicas, no interior da instituição universitária.

No campo da gestão universitária Hardy e Fachin (1996), destacam que a descentralização está estreitamente ligada ao intercruzamento da estrutura organizacional no campo da gestão universitária funcional e da gestão universitária acadêmica, isto é, a ocorrência da influência dos “[...] membros do corpo docente no processo decisório” (HARDY; FACHIN, 1996, p. 23).

Figura 35 – Tipo de descentralização da organização universitária multicampi baiana



Fonte: Mintzberg (1995)

A burocracia apresenta características de mecanização e profissionalismo nas estruturas das *multicampi* baiana, como descrito no quadro acima, pois ora se manifesta de forma centralizada e descentralizada nas dimensões vertical e horizontal. E na UNEB, os avanços tem sido crescentes no sentido da formação burocrática profissional, pela socialização das decisões políticas e orçamentárias submetidas em boa parte à base dos departamentos que compreende a operacionalização finalística.

4.1.2 Configuração Organizacional da UNEB

A configuração das estruturas organizacionais das universidades brasileiras, após a Reforma de 1968, que definiu o fim das cátedras e instituiu o departamento na tentativa de racionalizar a operacionalização da dúbia missão universitária brasileira (santuário do saber, torre de marfim ou campo de treinamento para as profissões liberais), transforma o Reitor eleito em lista tríplice no grande cérebro decisório que cuida de tudo e representar a universidade em todos os ambientes, dialogar com as autoridades e o público, além de negociar orçamentos e discutir em menor escala as questões acadêmicas (PIMENTA, 2007).

Este pensamento enfatiza como a alta administração, das universidades públicas, dedica mais tempo às questões externas do que à formulação de estratégias explícitas, questionando a interferência do Estado e reivindicando mais autonomia para a universidade. E neste cenário da gestão universitária o diretor de departamento, escolhido democraticamente por seus pares dentro desse órgão e acatado pela reitoria, tem mais autonomia que o próprio cargo de Reitor, pois não necessita submeter seu nome à aprovação de instâncias superiores do poder público. É uma instância de poder nas mãos dos especialistas e não da autoridade formal. Um dos principais legados da lei 5.540/1968 para o ensino superior público no Brasil.

E, a UNEB criada sob este instrumento legal, como a maioria das universidades públicas brasileiras é resultado direto da incorporação de faculdades que funcionavam isoladamente. Assim, teve suas atividades iniciadas em 1983 – através da Lei Delegada nº 66 de 01 de junho –, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia a partir da integração de sete faculdades em funcionamento, na capital e no interior do Estado da Bahia.

O que nas palavras de Boaventura (2009) e Pimenta (2007),

> [...] seguia o caminho tradicional brasileiro para se instituir universidade: a reunião de cinco ou mais estabelecimentos de ensino superior [...] agregando [...] uma constelação de recursos docentes e técnicos [...] (BOAVENTURA, 2009, p. 31).

> [...] seus *campi* correspondiam às unidades que até então faziam parte da SESEB, extinta pela mesma Lei Delegada n. 66, de 01 de junho de 1983. Ressalte-se que todo o acervo material e cultural da citada Superintendência foi transferido para a nova instituição universitária (PIMENTA, 2007, p. 82).

O principal aspecto, já contido no Decreto Federal n. 92.937, de 17 de julho de 1986, dispõe em seu Artigo 1º é a definição de funcionamento *multicampi*:

> Fica autorizado o funcionamento da Universidade do Estado da Bahia, mantida pela Autarquia Universidade do Estado da Bahia, em regime especial e em sistema multicampi de funcionamento, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura da Bahia como instituição educacional de 3º grau, com sede e foro na cidade de Salvador, Estado da Bahia (PIMENTA, 2007, p. 82).

Pimenta (2007), ainda destaca que a configuração *mulicampi foi concedida à UNEB quando da sua criação,* e considera *campi* qualquer uma das bases físicas integradas, nas quais são desenvolvidas as atividades permanentes da universidade: ensino, pesquisa e extensão. Por seu turno a Universidade Estadual do Sudoeste (UESB), apesar desta possuir três *campi* (Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga) (PIMENTA, 2007).

Defensor do modelo *multicampi*, Boaventura (2009, p. 33), esclarece as motivações:

> [...] a forma multicampi é a que melhor se coaduna com as circunstâncias estaduais, permitindo a economia de meios. Sem o modelo *multicampi* tem-se uma duplicação de serviços com várias reitorias ou a não aconselhável faculdade isolada.

Para este autor e estudioso da *multicampia*, este modelo serviu ao Estado da Bahia, com o propósito de ciar universidades cujas atribuições possibilitou de forma racional e organizada, tanto a formação de profissionais do ensino quanto a qualificação de recursos para os setores produtivos, permitindo por meio dessa cooperação com o desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões interioranas baianas.

Quadro 22 – Linha temporal de constituição da UNEB

ANO	CAMPUS	MUNCÍPIO	INSTITUIÇÃO DE ORIGEM	LEGISLAÇÃO
1983	I	Salvador	Centro de Educação Técnica do Estado da Bahia (CETEBA); Faculdade de Educação do Estado da Bahia (FAEEBA).	Decreto 31.669/85
	II	Alagoinhas	Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas.	Lei nº 2.741/1969; Decreto nº 7.223/1998
	III	Juazeiro	Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro.	Lei Estadual nº 1.538/1961; Decreto nº 92.928/1985.
	IV	Jacobina	Faculdade de Formação de Professores de Jacobina	Lei Estadual 3.825/1980; Decreto 25.598/ 1980
	V	Santo A. de Jesus	Faculdade de Formação de Professores de Santo Antonio de Jesus	Lei Estadual nº 3.870/1980
	VI	Caetité	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité	Lei Estadual nº. 1.802/1962
1986	VII	Senhor do Bonfim	Faculdade de Educação de Senhor do Bonfim	Decreto 31.574/1985
	VIII	Paulo Afonso	Centro de Ensino Superior de Paulo Afonso	Decreto 31.829/1985
	IX	Barreiras	Centro de Ensino Superior de Barreiras	Decreto 31.830/1985
	X	Teixeira de Freitas	Faculdade de Educação de Teixeira de Freitas.	Decreto 32.527/1985
1987	XI	Serrinha	Faculdade de Educação de Serrinha	Decreto 32.307/1985
	XII	Guanambi	Faculdade de Educação de Guanambi; Faculdade de Agronomia de Guanambi.	Decreto 2.636/1999; Decreto 2.637/1999
	XIII	Itaberaba	Centro de Ensino Superior de Itaberaba; Faculdade de Formação de Professores de Itaberaba.	Lei 5.563/1999
1991	XIV	Conceição do Coité	Centro de Ensino Superior de Conceição do Coité	Lei 5.977/1990
1992	XV	Valença	Centro de Ensino Superior de Valença	Lei 6.676/1994
2000	XVI	Irecê	Centro de Educação Superior de Irecê; Núcleo de Ensino Superior de **Irecê** (**NESIR**), vinculado ao Campus VIII.	Lei 6.601/1994
	XVII	Bom Jesus da Lapa	Faculdade de Educação de Bom Jesus da Lapa; Núcleo de Ensino Superior da Lapa (**NESLA**), vinculado ao Campus IX.	Decreto 33.129/1986
	XVIII	Eunápolis	Centro da Educação Superior de Eunápolis; Núcleo de Ensino Superior de **Eunápolis** (**NESE**), vinculado ao Campus X.	Lei 5.975/1990
	XIX	Camaçari	Núcleo de Ensino Superior de Camaçari **(**NESC), vinculado ao Campus I.	Resolução n. 201/1998 do CONSEPE
2001	XX	Brumado	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias de Brumado	Resolução CONSAD 09/2001 e Decreto 8.057/2001
	XXI	Ipiaú	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias de Ipiaú	Res. CONSAD 09/2001 e Decreto 8.057/2001
2002	XXII	Euclides da Cunha	Faculdade de Formação de professores de Euclides da Cunha.	Decreto 32.324/1985
	XXIII	Seabra	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias de Seabra	Resolução CONSAD 03/2002 e Decreto 8.354/2002
	XXIV	Xique-Xique	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias de Xique-Xique	Resolução CONSAD 03/2002 e Decreto 8.354/2002

Fonte: Pimenta (2007); Boaventura (2009)

Como observado, a UNEB surge após a reforma universitária de 1968, e, portanto “nasce” sob o sistema departamental. Em seu artigo 1º. A Lei Delegada nº 66, esclarece o vínculo com a Lei Federal de 5.540/1968, na condição de autarquia. E o regimento interno da universidade deixa claro em seu artigo 35:

> O Departamento, resultante da união de disciplinas afins, é a base da estrutura da UNEB para todos os efeitos da organização administrativa, didático-cientifica e de administração de pessoal docente, e compõe-se do pessoal docente nele lotado (UNEB, 1986, p. 27).

Dentre as competências do Departamento, o mesmo regimento de 1986, enumera em seus incisos (I a XII): “[...] distribuir cargos [...] aprovar programas e planos de ensino [...] elaborar os projetos de ensino, de pesquisa e extensão e executá-los depois de aproados pelo Conselho Departamental [...] deliberar sobre aproveitamento de estudos [...] adaptação de alunos transferidos e diplomados [...] selecionar e indicar docentes [...] continuidade do aperfeiçoamento docente [...] orientar matrícula [...] disciplinar conduta de alunos e professores [...] exercer demais competências que lhe sejam previstas em lei, no Estatuto e neste Regimento” (UNEB, 1986, p. 28).

De acordo com Fialho (2012), a UNEB ao longo dos seus 35 anos de existência, transitando por cenários de desconhecimento ou indiferença, ainda não recebeu o reconhecimento devido, a despeito do legado construído, apesar de todas as adversidades enfrentadas ao longo desse período.

E, do processo de expansão, atualmente totaliza com 24 *campi* e 29 departamentos, se fazendo presente em 19 dos 19 dos 27 territórios de identidade[5] que compõem o Estado da Bahia, como apresentado no quadro a seguir:

[5] Território de Identidade é uma categoria de espacialização geográfica adotada na Bahia, criado a partir do Decreto nº 12.354 de 25 de agosto de 2010. Funda-se com o reconhecimento de que determinados aspectos ambientais, políticos, sociais e culturais são comuns entre alguns municípios baianos, e de que isso configura unidades territoriais que significam identidades regionais, tomados como fatores da gestão governamental nas mais diversas áreas desse Estado.

Quadro 23 – Presença da UNEB nos Territórios de Identidade – Cursos oferecidos por Departamento e Área de Conhecimento

Nome do Território de Identidade	Nome do Município Agregado	Campus	Departamentos	Cursos Ofertados	Grande Área de Conhecimento	Nº. de Cursos	Nº. de Áreas de Conhecimento
Bacia do Rio Grande	Barreiras	IX	Ciências Humanas	Ciências Contábeis; Pedagogia; Engenharia Agronômica; Ciências Biológicas; Matemática; Letras Língua Portuguesa e Literaturas; Medicina Veterinária	Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes - Ciências da Saúde - Ciências Agrárias	7	4
Baixo Sul	Valença	XV	Educação	Pedagogia; Direito	Educação - Ciências Sociais Aplicadas	2	2
Chapada Diamantina	Seabra	XXIII	Ciências Humanas e Tecnologias	Letras Língua Portuguesa e Literaturas; Letras Língua Inglesa e Literaturas; Pedagogia	Linguística, Letras e Artes - Educação	3	2
Costa do Descobrimento	Eunápolis	XVIII	Ciências Humanas e Tecnologias	Turismo; História; Administração; Letras Língua Portuguesa e Literaturas	Ciências Humanas - Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes	4	3
Extremo Sul	Teixeira de Freitas	X	Educação	Pedagogia; Letras Língua Inglesa e Literaturas; Letras Língua Portuguesa e Literaturas; Matemática; Ciências Biológicas; História; Educação Física	Educação - Ciências Humanas - Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes - Ciências Biológicas - Ciências Exatas e da Terra - Ciências da Saúde	7	6
Irecê	Irecê	XVI	Ciências Humanas e Tecnologias	Pedagogia; Administração; Letras Língua Portuguesa e Literaturas	Educação - Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes	3	3
	Xique-Xique	XXIV	Ciências Humanas e Tecnologias	Engenharia de Pesca; Engenharia Sanitária e Ambiental	Engenharias	2	1
Itaparica	Paulo Afonso	VIII	Educação	Engenharia de Pesca; Direito; Pedagogia; Matemática; Ciências Biológicas; Arqueologia	Engenharias - Ciências Sociais Aplicadas - Educação - Ciências Biológicas - Ciências Humanas	6	5

Nome do Território de Identidade	Nome do Município Agregado	Campus	Departamentos	Cursos Ofertados	Grande Área de Conhecimento	Nº. de Cursos	Nº. de Áreas de Conhecimento
Litoral Norte e Agreste Baiano	Alagoinhas	II	Educação	Letras Língua Inglesa e Literaturas; Letras Língua Portuguesa e Literaturas; Letras Língua Francesa e Literaturas; História; Educação Física; Pedagogia.	Linguística, Letras e Artes - Educação - Ciências Humanas - Ciências da Saúde	6	4
			Ciências Exatas e da Terra	Matemática; Ciências Biológicas; Engenharia Sanitária e Ambiental; Sistemas de Informação	Ciências Exatas e da Terra - Engenharias - Ciências Biológicas	4	3
Médio Rio de Contas	Ipiaú	XXI	Ciências Humanas e Tecnologias	Administração; Letras/Língua Portuguesa e Literaturas	Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes	2	2
Metropolitano de Salvador	Camaçari	XIX	Ciências Humanas e Tecnologias	Ciências Contábeis; Direito	Ciências Sociais Aplicadas	2	1
	Salvador	I	Ciências Humanas	Ciências Contábeis ; Comunicação Social; Administração; Turismo e Hotelaria; Letras Língua Inglesa e Literaturas; Letras Língua Portuguesa e Literaturas; Direito; História	Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes - Ciências Humanas	8	3
			Ciências Exatas e da Terra	Design; Urbanismo; Sistemas de Informação; Física; Química; Curso Superior de Tecnologia em Jogos Digitais; Engenharia de Produção Civil	Engenharias - Ciências Sociais Aplicadas - Ciências Exatas e da Terra	7	3
			Educação	Pedagogia; Psicologia; Ciências Sociais – Licenciatura; Ciências Sociais – Bacharelado; Filosofia	Educação - Ciências Humanas - Ciências Sociais Aplicadas	5	3
			Ciências da Vida	Nutrição; Enfermagem; Fonoaudiologia; Farmácia; Fisioterapia; Medicina	Ciências da Saúde	6	1
Piemonte da Diamantina	Jacobina	IV	Ciências Humanas	Letras Língua Inglesa e Literaturas; Letras Língua Portuguesa e Literaturas; Geografia; História; Direito; Educação Física	Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes - Ciências da Saúde	6	3
Piemonte do Paraguaçu	Itaberaba	XIII	Educação	Letras Língua Portuguesa e Literaturas; Pedagogia; História; Direito	Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes	4	2
Piemonte Norte do Itapicuru	Senhor do Bonfim	VII	Educação	Matemática; Ciências Biológicas; Enfermagem; Pedagogia; Ciências Contábeis; Teatro	Educação - Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes - Ciências Exatas e da Terra	6	4

Nome do Território de Identidade	Nome do Município Agregado	Campus	Departamentos	Cursos Ofertados	Grande Área de Conhecimento	Nº. de Cursos	Nº. de Áreas de Conhecimento
Recôncavo	Santo Antônio de Jesus	V	Ciências Humanas	Letras Língua Inglesa e Literaturas; Letras Língua Portuguesa e Literaturas; Letras Língua Espanhola e Literaturas; Geografia; História; Administração	Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes	6	2
Semiárido Nordeste II	Euclides da Cunha	XXII	Ciências Humanas e Tecnologias	Letras/Língua Portuguesa e Literaturas; Engenharia Agronômica	Linguística, Letras e Artes - Ciências Agrárias	2	2
Sertão do São Francisco	Juazeiro	III	Ciências Humanas	Pedagogia; Jornalismo em Multimeios	Educação - Ciências Sociais Aplicadas	2	2
			Tecnologias e Ciências Sociais	Engenharia Agronômica; Direito; Administração; Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia;	Ciências Sociais Aplicadas - Engenharias - Ciências Agrárias	4	2
Sertão Produtivo	Brumado	XX	Ciências Humanas	Letras Língua Portuguesa e Literaturas; Direito	Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes	2	2
	Caetité	VI	Ciências Humanas	Letras Língua Inglesa e Literaturas; Letras Língua Portuguesa e Literaturas; Geografia; História; Matemática; Ciências Biológicas; Engenharia de Minas.	Linguística, Letras e Artes - Engenharias - Ciências Sociais Aplicadas - Ciências Exatas e da Terra - Ciências Biológicas	7	5
	Guanambi	XII	Educação	Pedagogia; Administração; Enfermagem; Educação Física	Educação - Ciências Sociais Aplicadas - Ciências da Saúde	4	3
Sisal	Conceição do Coité	XIV	Educação	Letras Língua Inglesa e Literaturas; Letras Língua Portuguesa e Literaturas; História; Comunicação Social	Linguística, Letras e Artes - Ciências Sociais Aplicadas	4	2
	Serrinha	XI	Educação	Pedagogia; Geografia; Administração	Educação - Ciências Sociais Aplicadas	3	2
Velho Chico	Bom Jesus da Lapa	XVII	Ciências Humanas e Tecnologias	Pedagogia; Administração; Ciências Contábeis	Educação - Ciências Sociais Aplicadas	3	2
TOTAL DE CURSOS OFERTADOS PELA UNEB						127	

Fonte: Elaborado a partir Pimenta (2007); Edital do Concurso Vestibular 2018.1 e Resolução do Conselho Universitário (CONSU) 550/2008.

Do quadro anterior é possível extrair algumas percepções, relacionadas ao modelo departamental implantado na UNEB. Como não poderia ser diferente, dado os aspectos legais, foi inicialmente atrelado aos ditames da Lei Federal de 5.540/1968, onde está previsto o departamento como "unidade universitária". Entretanto com a edição da Lei 7176/1997 – que em seu artigo 2º, que definiu o funcionamento das Universidades Estaduais da Bahia, "[...] com base em departamentos, a serem estabelecidos em ato regulamentar" [...], posteriormente revogada pela Lei nº 13.466/2015 – em cujo art. 4º, prevê "A organização e o funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas das Universidades serão estabelecidos por Estatuto Jurídico Especial, para atender a suas peculiaridades" –, a confusão ficou estabelecida, visto que o referido documento até o momento não foi produzido.

Ainda recorrendo ao quadro acima é possível observar, que no departamento universitário da *multicampi* UNEB – criado, implantado e aguardando resolução que o adeque formalmente aos objetivos da resolução do Conselho Universitário (CONSU) 550/2008 –, existem incompatibilidades com a missão universitária, pois está em pauta a gestão da dimensão pedagógica em três aspectos interdependentes: ensino, pesquisa e extensão.

Nesta resolução, para efeitos de matrículas especiais, em seu anexo único, são identificadas 6 (seis) grandes áreas de conhecimento e seus respectivos cursos: (I) **Ciências Exatas e da Terra** – Matemática, Estatística, Ciências da Computação, Astronomia, Física, Química, Oceanografia, Análise de Sistemas, Sistemas de Informação; (II) **Engenharias** – Engenharia Civil, Engenharia de Minas, Engenharia de Materiais e Metalurgia, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Engenharia Sanitária, Engenharia de Produção, Engenharia Nuclear, Engenharia de Transportes, Engenharia Naval e Oceânica, Engenharia Aeroespacial, Engenharia Biomédica, Engenharia Produção Civil. (III) **Ciências da Saúde** – Medicina, Odontologia, Farmácia, Enfermagem, Nutrição, Fonoaudiologia, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Educação Física, Ciência Biológicas; (IV) **Ciências Agrárias** – Engenharia Agronômica, Engenharia Florestal, Engenharia Agrícola, Zootecnia, Medicina Veterinária, Engenharia de Pesca, Ciência e Tecnologia de Alimentos, Ciências Biológicas; (V) **Ciências Sociais Aplicadas** – Direito, Administração, Economia, Arquitetura, Urbanismo, Museologia, Comunicação Social, Serviço Social, Desenho Industrial, Turismo, Ciências

Contábeis, Secretariado, Arquivologia, Biblioteconomia; (VI) **Ciências Humanas** – Filosofia, Sociologia, Antropologia, Arqueologia, História, Geografia, Psicologia, Educação, Ciências Política, Pedagogia, Letras, Artes e Comunicação Social (UNEB, 2008).

Entretanto, a disposição dos departamentos nos diversos *campi* – como demonstrado no quadro em discussão –, diverge da resolução do CONSU. E esta divergência pode ser constatada em alguns *campi* de forma acentuada:

a) **Campus I,** Departamento de Educação e seus cinco cursos (Pedagogia – Psicologia - Ciências Sociais/Licenciatura - Ciências Sociais/Bacharelado – Filosofia), com três áreas de conhecimento presentes: Educação - Ciências Humanas - Ciências Sociais Aplicadas.

b) **Campus II**, Departamento de Educação, que contém seis cursos (Letras Língua Inglesa e Literaturas - Letras Língua Portuguesa e Literaturas - Letras Língua Francesa e Literaturas - História; Educação Física - Pedagogia.), para quatro áreas de conhecimento possíveis: Linguística, Letras e Artes - Educação - Ciências Humanas - Ciências da Saúde.

c) **Campus VI**, Departamento de Ciências Humanas, com sete cursos (Letras Língua Inglesa e Literaturas - Letras Língua Portuguesa e Literaturas - Geografia - História – Matemática - Ciências Biológicas - Engenharia de Minas) e que deveriam estar concentrados em cinco áreas de conhecimento distintas: Linguística, Letras e Artes - Engenharias - Ciências Sociais Aplicadas - Ciências Exatas e da Terra - Ciências Biológicas.

d) ***Campus* VII**, onde funciona o Departamento de Educação, com seis cursos (Matemática – Licenciatura; Ciências Biológicas – Licenciatura; Enfermagem – Bacharelado; Pedagogia – Licenciatura; e Ciências Contábeis – Bacharelado) para serem abrigados em quatro departamentos/áreas de conhecimento: Educação - Ciências Sociais Aplicadas - Linguística, Letras e Artes - Ciências Exatas e da Terra.

Nos *campi* do interior do Estado (Campus II – Alagoinhas, 108 km de Salvador; *Campus* VI – Caetité, 757 km; Campus VII – Senhor do Bonfim, 374 km), existe a desculpa possível dessa diversidade de cursos de variadas áreas de conhecimento, concentrados em um único departamento pela política expansionista e o custo estrutural.

Contudo, no *Campus* I, que concentra o maior de departamentos, inclusive de Ciências Humanas e Ciências da Vida, que sentido faz a presença de cursos que não dialogam com as áreas de conhecimento num mesmo departamento de Educação?

Em busca de encontrar uma possível reflexão sobre o conflito entre departamentos que "abrigam" colegiados com os de áreas de conhecimento incompatíveis, foi possível construir o quadro a seguir com a intenção de expor a resolução de conflitos (no sentido da incompatibilidade) e a concepção político-adaptativa dos departamentos da UNEB.

Quadro 24 – Resolução de conflitos, a concepção política no cenário dos departamentos da UNEB

CONFLITOS, A CONCEPÇÃO POLÍTICA ELEMENTO DA DECISÃO	CARACTERÍSTICAS	IMPLICAÇÕES
Valores	Colegiados de áreas de conhecimento não afins ao departamento, formam múltiplos valores, não-consensuais, baseados em interesses próprios.	Os atores têm interesses mais diversos: ideologias ou ideias morais de cada um dos componentes dos colegiados, constituindo-se, assim, um processo complexo quando se trata de decidir sobre assuntos pertinentes ao funcionamento da organização.
Alternativas	Expressões dos próprios interesses dos colegiados.	Baixo nível de interesse entre as alternativas, pela dissonância entre as áreas de conhecimento dos colegiados.
Premissa	Consenso entre os colegiados.	Prevalência dos mais influentes politicamente. Construção de coalizões políticas e ideológicas. Arena para negociações.
Escolha	Tendência em ratificar as propostas do curso com maior número de alunos ou do curso com maior ascendência social (ex. direito, medicina, engenharia, etc).	Baixa ligação causal entre os objetivos do departamento e os resultados da missão UNEB.
Implementação	Certificar e monitorar detalhes das escolhas.	Baixo compromisso organizacional e alto envolvimento político ideológico com a escolha feita.
Resultados	Dificuldade em negociar as escolhas.	Exige mudança nas condições organizacionais do departamento para atender interesses políticos.
Feedback	Retorno interno ao colegiado e à comunidade do curso.	Exige mudanças nas condições organizacionais para atender ao colegiado mais influente politicamente.

Fonte: Elaborado a partir de Miranda (2004); Pimenta (2007).

O quadro evidencia que o modelo departamental da UNEB, ao abrigar cursos como unidade administrativa, pode ampliar a impossibilidade de ações integradas, organizadas e sistematizadas, criar novas propostas e ações de eixos estruturantes que promovam a inserção social do conhecimento, como pretende a proposta *multicampi*.

Assim, persiste a perspectiva de racionalidade contida na lei de 1968 e incrementada de forma político-adaptativa ao departamento da UNEB. A questão central ante este cenário híbrido é: o modelo atual se adequa à diversidade e multiangularidade da proposta *multicampi*?

Na tentativa de ampliar reflexões sobre esta questão, partiu-se para uma análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do modelo departamental da UNEB, levando em consideração aspectos de natureza interna e o ambiente externo.

Quadro 25 – Análise SOWT do modelo departamental da *multicampi* UNEB

	AJUDA	ATRAPALHA
Ambiente Interno	**FORÇAS**	**FRAQUEZAS**
	Diversidade da área de conhecimento	Fragmentação das áreas de conhecimento
	Qualidade do corpo acadêmico	Carreirismo
	Autonomia docente	Indivíduo *versus* instituição
	Mobilidade docente	Desconhecimento do ambiente onde atua
	Componentes curriculares modalidade EaD	Confronto ideológico intrauniversitário
	Biblioteca	Confronto ideológico intradepartamental
	Laboratórios	Diversidade de valores
	Assistência Estudantil	Mobilidade discente – matriz curricular
	Quadro técnico administrativo qualificado	Cursos distintos à área de conhecimento
	Autonomia orçamentária	Múltiplas funções
	Currículo flexível	Paralisações
	Universidade popular	Excessivo número de docentes em cargos técnicos
	Grande área territorial de abrangência	Regimentos jurídicos de relação de trabalho distintos: Técnicos Servidores x Terceirizados
	Cooperação interdepartamental	Docentes designados para cargos na administração central
	Campus avançado	Pesquisas com baixa aderência às questões locais
Ambiente Externo	**OPORTUNIDADES**	**AMEAÇAS**
	Melhorar conceito SINAES	Estabilidade conceitual na avaliação SINAES
	Expansão da EaD	Crise econômica
	Parceria com as entidades públicas municipais	Novas IES no território
	Parceria com grupos de interesse	Contingenciamento orçamentário
	Ações extensionistas	Concorrência da EaD com os cursos presenciais
	Pesquisa para o desenvolvimento regional	Baixo fomento à pesquisa
	Responsabilidade social – política de cotas	A crise do ensino médio
	Ações afirmativas em parceria com os movimentos sociais	Retração da busca por cursos de baixa demanda profissional
	Expansão da pós-graduação	Presença de IES pública no mesmo ambiente
	Cursos fora de sede	Oferta de cursos incompatíveis com as necessidades locais
	Cursos de oferta especial	Busca por cursos tecnólogos

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Pimenta (2007).

Inicialmente vale destacar que os pontos fortes e fracos representam as vantagens e desvantagens internas da organização em relação às suas concorrentes. Estes pontos, fortes e fracos, são diretamente identificados à organização.

Por outro lado, as ameaças e oportunidades decorrem de tendências identificadas numa análise de ambiente externo. Enquanto oportunidades representam as tendências externas das quais é possível tirar proveito, mesmo estando fora do controle da organização, as ameaças, também alheias ao domínio organizacional, devem ter o impacto “suavizado” pela organização, na medida em que pode ser negativo para ela. Entretanto, as ameaças podem ser consideradas como uma oportunidade latente.

As principais forças internas da UNEB, como visto no quadro anterior, se concentra na sua abrangência territorial, que requer mobilidade docente, o uso de tecnologias para oferta de componentes curriculares EaD, disponibilidade de bibliotecas e laboratórios em seus *campi*, currículo flexível para se ajustar às especificidades locais, cooperação entre os departamentos para manter a regularidade e a oferta de cursos em regime de parceria interdepartamental. Outros aspectos que fortalecem e sedimenta a atuação da UNEB, a partir do seu modelo *multicampi* e solidez organizacional, são: a qualidade dos quadros acadêmico e técnico, a descentralização administrativa e a autonomia orçamentária. Estes fatores dotam a UNEB da condição de maior universidade *multicampi* e popular do Norte e Nordeste.

Contudo, existem os fatores internos que atrapalham como: a oferta de cursos de várias áreas de conhecimento; a fragmentação dos conhecimentos de cursos semelhantes, que possuem matrizes curriculares diferentes, atrapalhando a mobilidade discente interdepartamental.

Outros pontos estão diretamente associados aos aspectos relacionados às tensões que se formam, como os de natureza político-ideológica dos docentes, que interferem tanto no seu departamento de origem quanto nos demais, gerando valores distintos, especialmente aqueles produzidos e divulgados por professores de carreira mais antiga e mais graduada, numa breve alusão ao poder das cátedras, estimulando os conflitos ocasionando interesse diverso entre os indivíduos e a instituição (PIMENTA, 2007).

Existem ainda os casos possivelmente relacionados à desproporção entre o dito e o feito pelo desconhecimento dos professores, com as realidades locais, pois nem sempre o docente reside no município que abriga o departamento onde atua, suscitando ainda pesquisas com baixa aderência local.

No âmbito da gestão departamental, existem os casos de regime de trabalho distintos: professores com dedicação exclusiva, professores de 40 horas semanais, servidores técnicos de carreira e técnicos terceirizados; docentes designados para cargos técnicos na administração central; diretor de departamento com múltiplas funções, solapando a gestão no campo da dimensão pedagógica dos cursos contidos no departamento.

A elaboração do quadro anterior permitiu também uma breve caraterização do contexto externo ao departamento da multicampi UNEB, no tocante às oportunidades e ameaças que o circundam.

Algumas oportunidades se apresentam no campo da expansão da UNEB; por meio da oferta de cursos nas modalidades Educação à Distância, cursos no modelo fora de sede e cursos de oferta especial; em ações extensionistas; no desenvolvimento de pesquisas associadas ao desenvolvimento regional; na expansão da pós-graduação; no plano político-social além da obediência a uma política de cotas regulamentada, existe ainda possibilidades no campo de parcerias com as instituições públicas municipais e grupos de interesse local, nos ambientes onde atua. No âmbito acadêmico, tem importância significativa a possibilidade de obter melhores resultados nos procedimentos de avaliação dos cursos oferecidos por IES.

Das ameaças prementes, oriundas do ambiente externo, capazes de criar obstáculos ao sucesso dos departamentos da UNEB no cumprimento de sua missão de ensino, pesquisa e extensão, foi possível identificar: a crise econômica e o seu resultado mais próximo; o contingenciamento orçamentário, que reflete diretamente no baixo fomento à pesquisa e compromete o processo de expansão; impacto na remuneração dos servidores, que interfere na garantia de direitos trabalhistas como progressão e promoção; instabilidade na manutenção de outras atividades, como a dos terceirizados; vale destacar ainda a possibilidade de acomodação aos indicadores de avaliação do ensino superior; a presença de novas IES no ambiente de atuação da UNEB; o crescimento da oferta de cursos na modalidade Educação à Distância; a crise econômica impacta ainda no ensino médio, no desemprego que

por sua vez aumenta a demanda por cursos profissionalizantes, retraindo a procura por cursos de baixa demanda profissional.

A análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças, permite atualizar as contingências e desenvolver um plano estratégico para minimizar os impactos e ajustar nesse cenário híbrido o desenvolvimento da missão institucional da multiangular, *multicampi* e multirregional UNEB, em suas unidades departamentais, cujo modelo existente resulta dos incrementos surgidos do formato político adaptativo, daí a característica híbrida, especialmente após a homologação da Lei nº 13.466/2015, que prevê ajustes na organização e no funcionamento de atividades acadêmicas e administrativas.

Enquanto as correções de rumo não ocorrem, com base nas referências teóricas apresentadas ao longo da pesquisa, vislumbra-se o hibridismo organizacional, melhor detalhado no quadro a seguir.

Quadro 26 - Demonstrativo das características dos tipos de abordagem dos modelos de departamento da UNEB

ABORDAGEM	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
MATRICIAL	Combinação simultânea de dois pilares: a estrutura funcional (departamento) para as funções internas e agrega a estrutura divisional (colegiado) aos produtos ou serviços a serem realizados.	Rotinas conhecidas que assegura atendimento satisfatório a professores e alunos; Política de capacitação da UNEB para servidores técnicos e docentes; Uso adequado dos recursos.	A universidade, por sua condição de instituição especializada, com objetivos definidos e simultâneos, responsável pela realização de múltiplas funções, pode ser considerada complexa, com uma estrutura de poder composta por diversos órgãos colegiados, cujas ações possibilitam uma rede compartilhada de relações, intersubjetividades e conflitos; Comunicação deficiente entre os cursos do departamento pode propiciar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividades docentes; Conflitos de interesse entre departamento funcionais e os colegiados divisionais.
EQUIPES	Dois tipos de equipes: (A) multifuncionais, formadas por pessoas de vários colegiados que são agrupados, em departamento para cumprir tarefas específicas; (B) permanentes, funcionam como um departamento formal de unidade administrativa, onde os servidores (técnicos e docentes) atuam juntos em um mesmo local, para cumprir atividades e tarefas específicas.	As equipes de servidores (técnicos e docentes), estão empenhadas no atendimento à missão da UNEB de forma coordenada e integrada.	Rede compartilhada de relações, intersubjetividades e conflitos nem sempre percebidos; A estrutura por colegiados de cursos em diferentes áreas de conhecimento, dificulta decisões por consenso e a interação para executar os processos da gestão da dimensão pedagógica.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Miranda (2004) e Pimenta (2007)

Do quadro acima e da análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, é possível observar, que no departamento universitário da *multicampi* UNEB, ressoam incompatibilidades, no campo da gestão universitária pelo excessivo incrementalismo político-adaptativo, promovendo objetivos ambíguos, surgimento de grupos de interesse, controle difuso utilizando o poder ideológico e orçamentário a depender das circunstâncias, mudanças ora colegiadas, ora a partir do uso do

poder, gerando estratégias acadêmicas desconexas, estratégias de gestão açodadas, deliberadas, emergentes, incrementalistas e guarda-chuva. E, neste caldeirão todo, a alta administração desempenha papel político-catalisador e guardião da memória da universidade, gerando fluxos organizacionais que impactam diretamente no cumprimento de sua missão universitária: ensino, pesquisa e extensão desta organização recheada de complexidades e singularidades.

4.1.3 Os Fluxos Organizacionais

Como foi mencionado no capítulo II, destinado aos argumentos teóricos que subsidiam neste trabalho, os fluxos organizacionais apresentam algumas configurações:

a) Autoridade formal e atividade regulamentada – a formalização do fluxo de poder ocorre tanto vertical quanto horizontalmente, mantendo uma detalhada divisão do trabalho: a presença de cargos; agrupamento em unidades, motivada pelo fluxo de autoridade formal entre os grupos da supervisão direta; integração entre a cúpula estratégica e os núcleos operacionais assegurada pela comunicação formal.
b) Comunicação informal – estes fluxos organizacionais estão presentes em organizações de pequeno porte e naquelas mais recentes, e com presença constante em unidades de ensino, ambiente onde a dinâmica da informação entre os elementos da organização ocorre via comunicação direta e informal, possibilitando a formação de centros não oficiais de poder, interferindo nos canais de autoridade e na regulamentação existente.
c) Constelação de trabalho – constelação formada por componentes da tecnoestrutura e da linha hierárquica, que pelas funções que desempenham estão em constante comunicação e, ao tempo que ampliam a área de abrangência da organizacional, também fomentam a informalidade na comunicação.
d) Processo de decisão *ad hoc* – reúne especialistas de disciplinas diferentes em uma estrutura horizontal, indo de encontro à hierarquia e impessoalidade burocrática nas relações de trabalho.

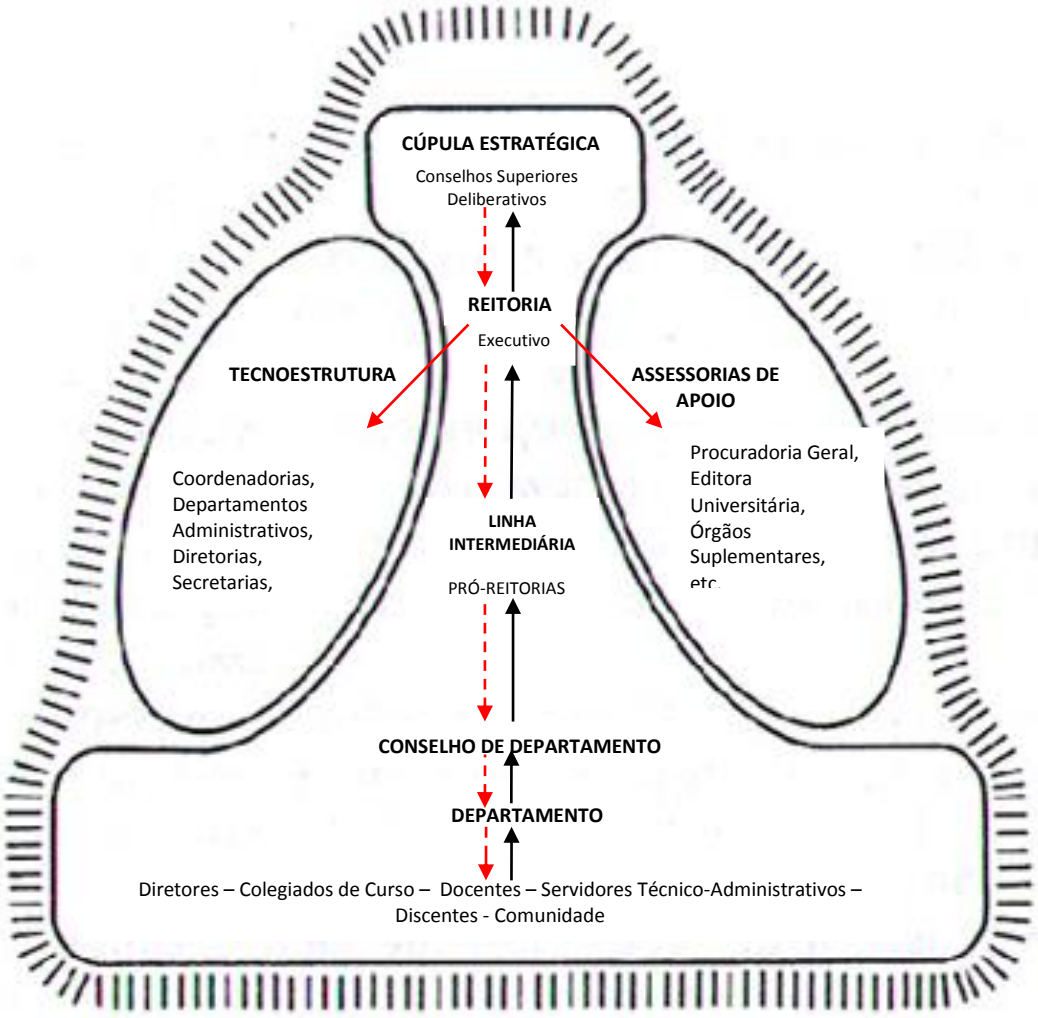
As configurações possíveis que formam os fluxos de decisão e relação de trabalho no ambiente organizacional permite concluir que não existe a desejada “pureza” estrutural. O que se percebe na realidade são as estruturas organizacionais representando uma intenção estratégica de ordenamento.

E, ao longo do século XX a burocracia, especialmente aquela de formato mecanizado, se constituiu como sinônimo de organização polarizada: de um lado a especialização e do outro a disciplina hierarquizada. Assim, a burocracia se configura como a competência técnica, a estabilidade, a fidedignidade e a previsibilidade de resultados.

No entanto, ao longo deste período, o modelo burocrático vem sendo questionado por vários autores do campo da gestão administrativa e universitária (Drucker, 1998; Hardy; Fachin, 1996; Finger, 1997, Mintzberg, 2012, dentre outros) e por pesquisadores dedicados à temática da gestão universitária *multicampi* (Boaventura, 2009; Fialho, 2000; Santos, 2000; Pimenta, 2007; Novaes; Fialho, 2010; Novaes, 2014).

Os argumentos, desses pensadores apontam para a necessidade da cuidadosa análise de aceitação do modelo burocrático, pois o mesmo não se configura na íntegra em suas funções protocolares, pois a sua complexa rede produz consequências que não pode ser analisada ou justificada pela racionalidade linear contida na própria burocracia mecanizada, mesmo em instituições de ensino superior públicas, com processos e hierarquia regimentais, existem fluxos híbridos, como os descritos acima entre as unidades acadêmicas e administrativas, por isso a ideia de que a burocracia unebiana se apresenta de forma híbrida, pelos fluxos de decisão, como observado na figura a seguir:

Figura 36 – Fluxo organizacional de decisão na estrutura unebiana



LEGENDA	
———	Fluxo de decisões no campo acadêmico.
———	Fluxo de decisões no campo administrativo.
- - - - -	Fluxo de decisões híbridas/profissionais (acadêmicas e administrativas)

Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg (1995) e Pimenta (2007)

A burocracia governamental, ou do setor público, como apresentada na tabela 2 do segundo capítulo, remete à organização máquina, com padronização dos processos de trabalho, com representantes da tecnoestrutura definidos, com aspectos de descentralização horizontal limitada e um fluxo organizacional tanto descendente quanto no sentido ascendente, segundo a hierarquia e as instâncias do

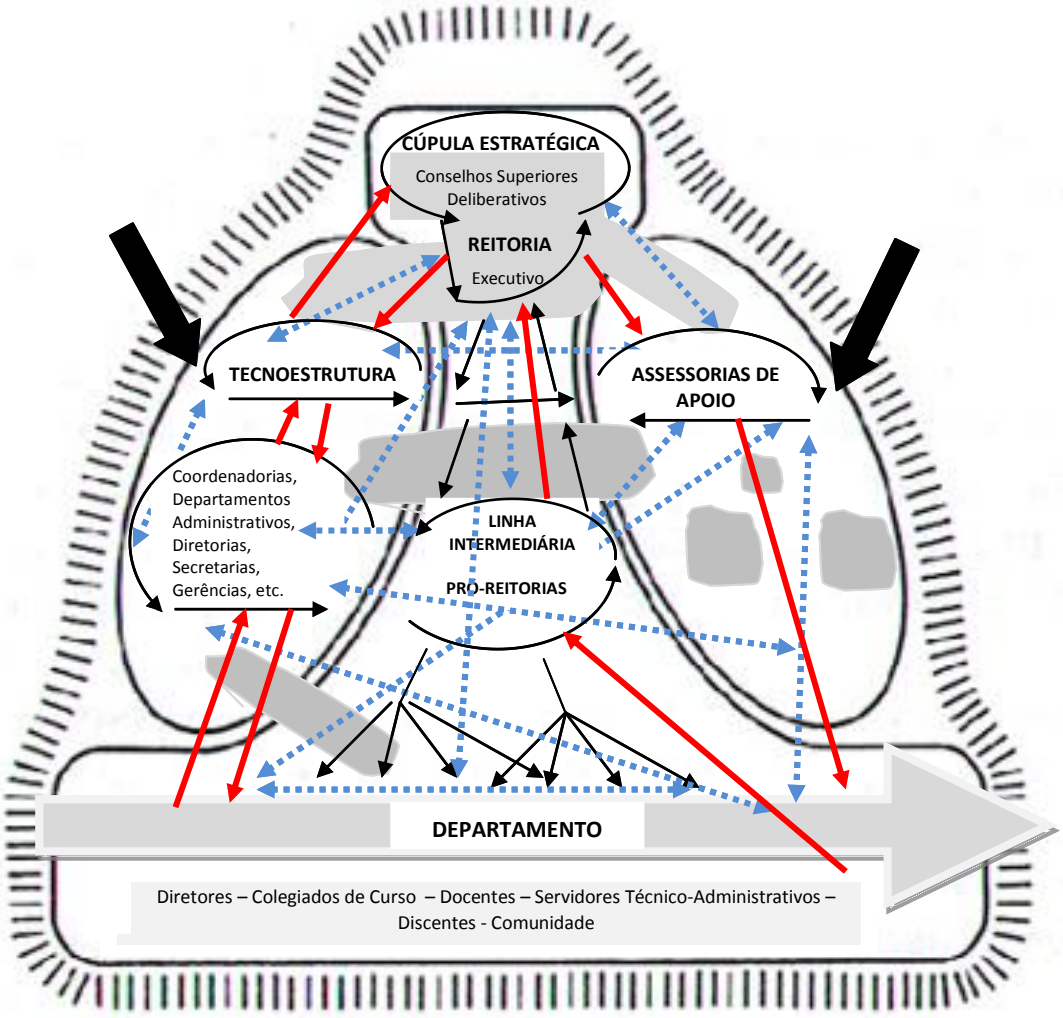
processo decisório: determinação administrativa, escolha coletiva (colegiado e/ou político) e por julgamento profissional (acadêmico e/ou administrativo).

Analisando a figura 36, pode-se perceber o quanto existe no fluxo de decisões na estrutura organizacional da multicampi UNEB, aquelas relacionadas campo acadêmico, que ascendem desde a base operacional no interior dos departamentos, envolvendo todo o departamento, incluindo as instâncias deliberativas de conselho de colegiados de curso, passando pelas pró-reitorias competentes (graduação, extensão e pós-graduação) até a Reitoria. E, dependendo dos casos que exige maior deliberação, aos conselhos superiores da alta administração central.

Os fluxos descendentes ocorrem sob duas circunstâncias: a decisão de natureza administrativa, iniciadas na Reitoria e seguem para os órgãos da tecnoestrutura e/ou assessorias de apoio; e aquelas denominadas de híbridas/profissionais que podem atender tanto aos interesses coletivos quanto políticos, tem encaminhamento a partir da alta administração até a base operacional nos departamentos.

Os fluxos organizacionais da multiangular, *multicampi* e multirregional UNEB, atestam o quanto a burocracia pode incorrer em disfunções e mesmo de idiossincrasias, pois além de estar presente em sua estrutura características mecânicas e profissionais, os fluxos de suas relações de trabalho perpassam pelas características já discutidas: autoridade formal e atividade regulamentada; comunicação informal; constelação de trabalho; e processo de decisão *ad hoc*.

Figura 37 – Fluxo organizacional das relações de trabalho na estrutura da UNEB



LEGENDA	
▬▬▬	Autoridade formal e atividade regulamentada
┈┈┈	Comunicação informal
▬▬▬	Processos de decisão ad hoc
▬▬▬	Constelações de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mintzberg (1995) e Pimenta (2007)

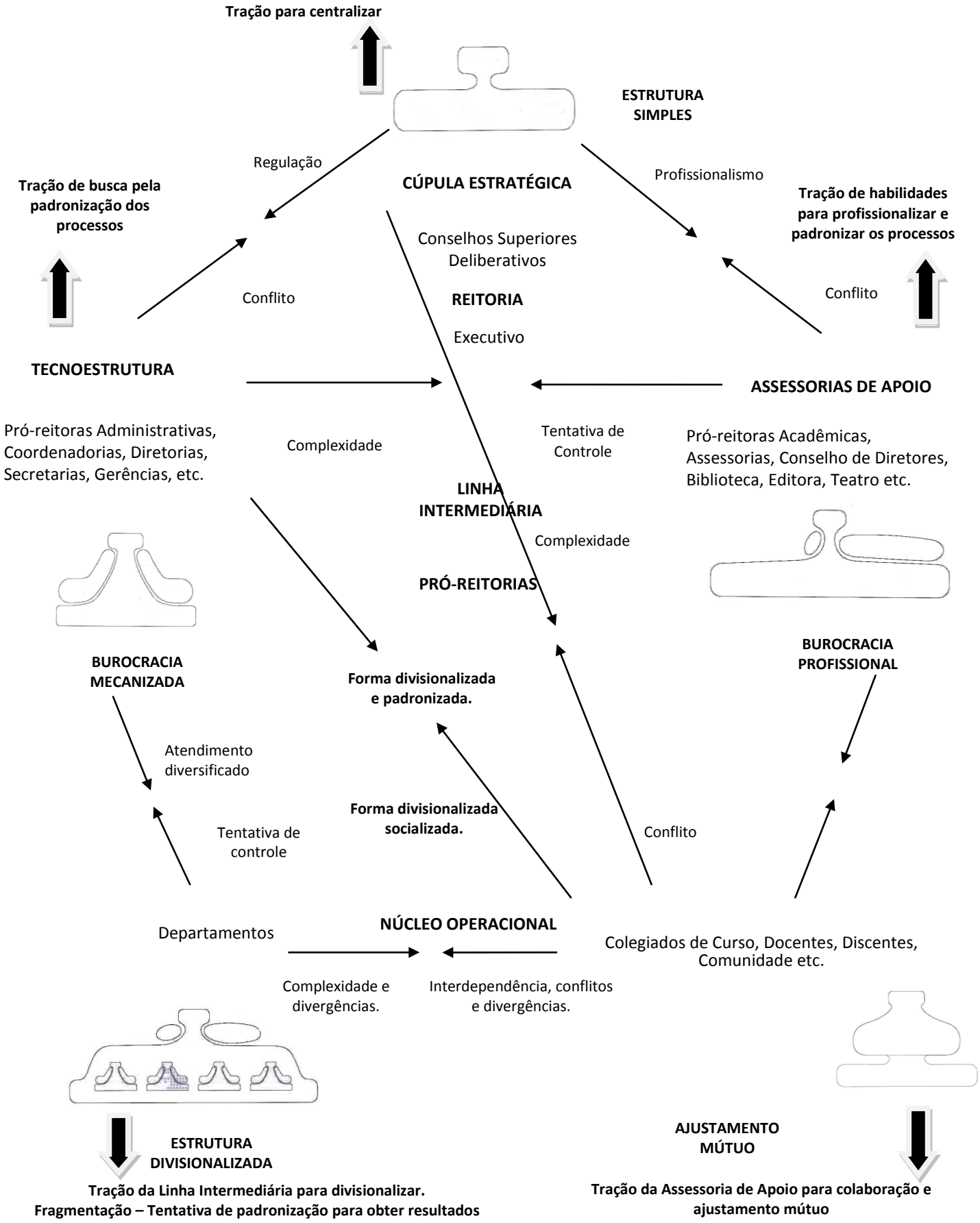
A complexidade, recheada com aspectos políticos, culturais e ideológicos subjacentes, é a marca característica da estrutura organizacional universitária, pelos fluxos resultantes ante a necessidade de manter os princípios norteadores de cumprir sua missão nas dimensões de ensino, pesquisa e extensão integradas por uma gestão que envolve aspectos administrativos e acadêmicos associados à dimensão pedagógica requerida para a manutenção do arcabouço educacional.

Como percebido, na figura 37, o fluxo de relações nos níveis horizontal e vertical produz efeitos diretos na estrutura organizacional, pelo número de instâncias hierárquicas e de grupos colegiados. Um diretor de departamento, por exemplo, além dos relacionamentos internos (gestão acadêmica e administrativa), também se conecta com as pró-reitorias acadêmicas (graduação, pesquisa e extensão), administrativas (planejamento, administração e infraestrutura), com os órgãos administrativos setoriais (avaliação, emissão de diplomas, biblioteca, tecnologia, etc), bem como com a alta direção (Reitoria, Cúpula Estratégica e Conselhos Superiores).

Essa complexa teia de relações, coexistindo em uma estrutura caracteristicamente identificada com a superposição de duas configurações: burocrática mecanizada e burocrática profissional reitera o pensamento de Mintzberg (1995; 2012), de que não existe uma estrutura “tipo puro”.

As organizações se estruturam, como no caso específico da UNEB, com a expectativa de encontrar harmonia, sincronicidade a partir de uma base existente, testada e conhecida. E, na maioria das vezes recorrem às configurações simples, evoluindo para a burocracia em suas variáveis mecanizada ou profissional, chegando aos casos de identificar em sua estrutura, a presença das três, como na figura a seguir, inspirada no pentágono desenvolvido por Mintzberg (1995), capaz de identificar a configuração como um sistema e compreender como e porque as organizações empreendem transições de uma estrutura para outra, em busca de posicionamento estratégico.

Figura 38 – O pentágono da



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mintzberg

A figura 38 reitera como a estrutura organizacional da UNEB, se caracteriza como um sistema híbrido, pois envolve em diferentes partes da organização: estrutura simples – burocracia mecanizada – burocracia profissional – divisionalizada e adhocracia. No pentágono da UNEB, chama atenção a base operacional, nos departamentos pois se apresenta com características de estrutura divisionalizada na função de gestão administrativa e acadêmica e características de adhocracia, com ajustes mútuos, no exercício da função docente.

As características da organização e estrutura dos departamentos na *multicampi* UNEB, objeto deste estudo, marcada pela dispersão espacial, atestam a complexidade da estrutura e carência de maior integração no ambiente departamental: corpo docente e técnico administrativo, bem como com a comunidade onde está inserida.

A revisão da base de operações da UNEB: o departamento possibilita fomentar a incorporação de suas equipes multifuncionais para solução das questões estratégicas da universidade, a fim de minimizar os entraves e desequilíbrios em meio à diversidade de configurações.

4.2 SUBSÍDIOS PARA (RE) ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL – DOS DEPARTAMENTOS ÀS MULTI UNIDADES UNIVERSITÁRIAS DA UNEB

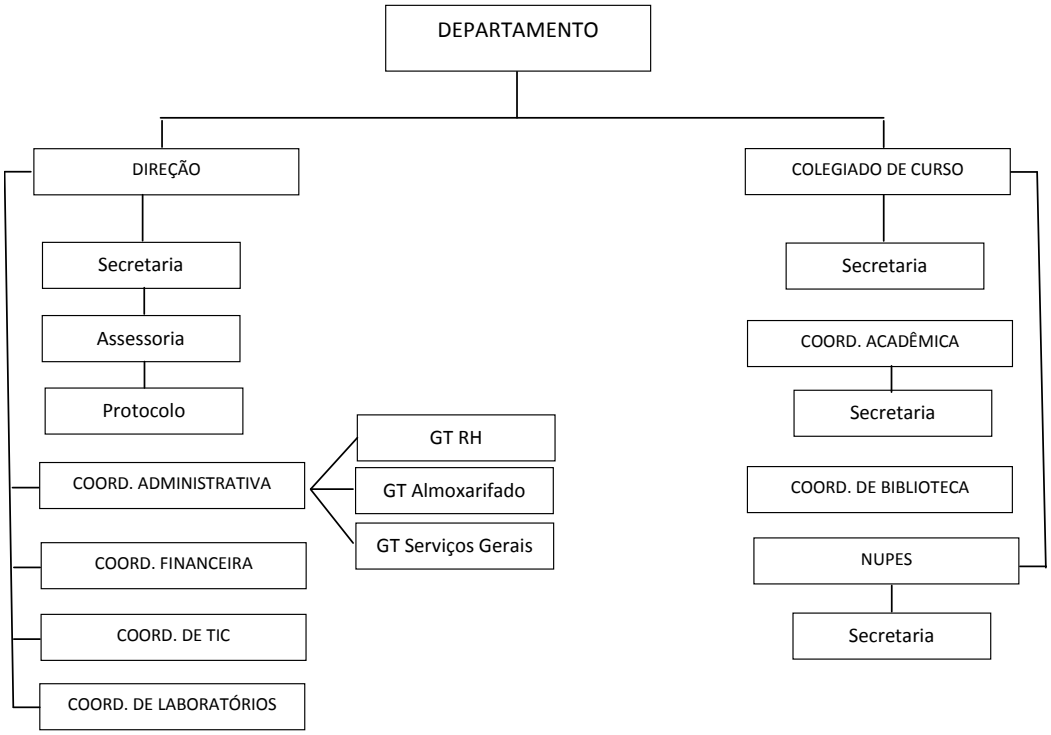
A burocracia, após a segunda grande guerra, ampliou o processo de separar as funções organizacionais em departamentos autônomos, por meio de descentralizações e delegações, para ampliar sua rede de atividades/negócios em distintas regiões geográficas.

E, na atualidade os estudiosos da administração (dentre eles Drucker, 1995 e Mintzberg, 2012), apresentam sugestões para um novo *design* organizacional, a fim de proporcionar maior flexibilidade e agilidade em dias de intensa inovação tecnológica cujos impactos impulsionam a dinâmica interna e externa das organizações. As organizações necessitam de atualização e inovação criativa para sobreviver. Afinal são constructos humanos, em permanente evolução, logo inacabados.

As universidades públicas neste ambiente não são diferentes, mesmo que não acompanhem, com o mesmo dinamismo e velocidade as mudanças do seu entorno, numa espécie de recusa às modificações, como se fossem criadas e

estruturadas para resistir, acabaram por se ajustar ao paradigma da burocracia, reivindicando reformas: para o currículo, para os planos de carreira, dentre outras. Sem, no entanto apresentar transformações que as tornem ágeis e rompam com a densidade de sua estrutura organizacional, notadamente a sua base departamental, como pode ser observado no organograma dos departamentos acadêmicos da UNEB, na figura a seguir:

Figura 39 – Organograma do departamento da UNEB



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do Regimento Interno da UNEB (2012)

Ao estudar a multicampia unebiana e os fluxos decisórios nos departamentos da UNEB, Pimenta (2007) destaca:

> [...] os departamentos compõem a administração setorial da Instituição, os quais, gozando de autonomia nos limites de sua competência, são responsáveis pelo planejamento, execução, avaliação das atividades didático-científicas e administrativas e, ainda, pela gestão administrativa, patrimonial, orçamentária, financeira e política (PIMENTA, 2007, p. 18).

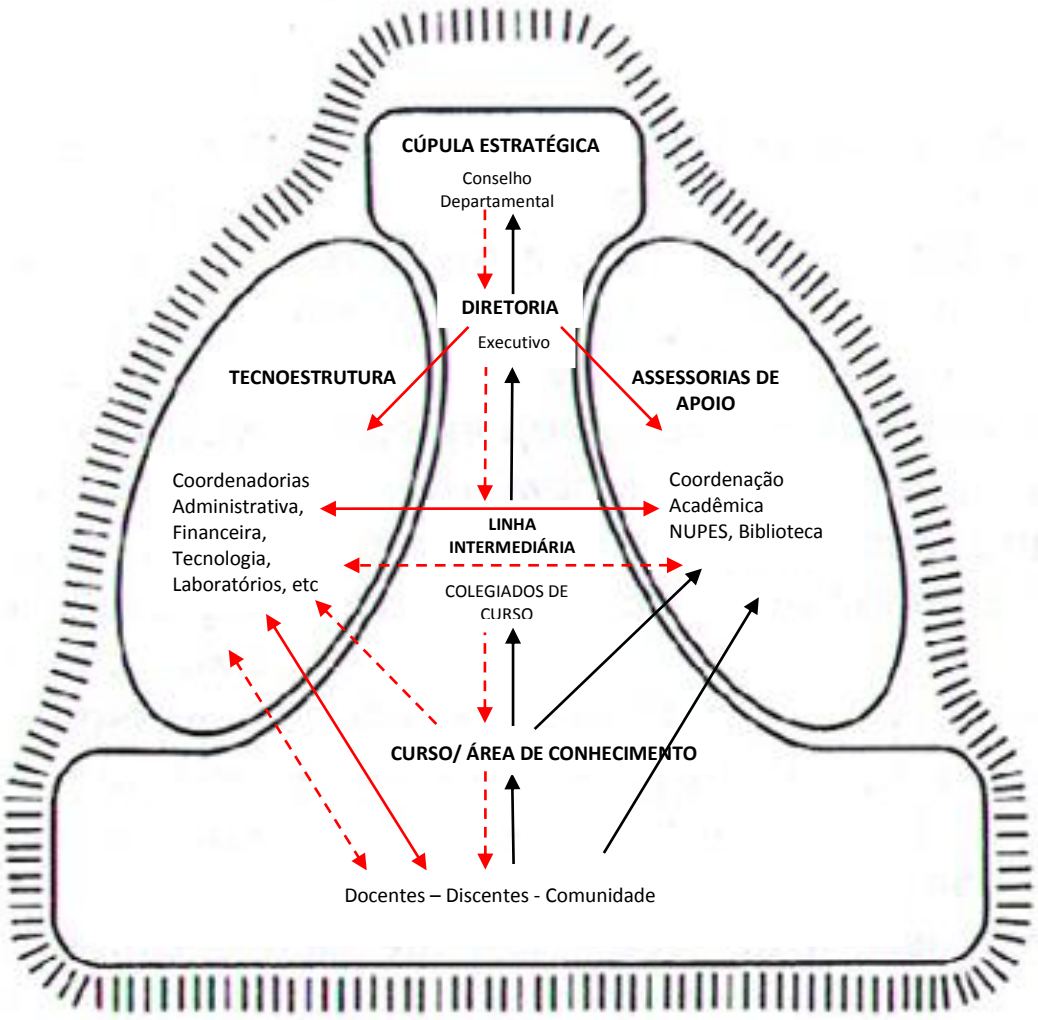
E acrescenta:

> Os departamentos na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) constituem-se em unidades acadêmicas de base. Desta maneira, assumem uma função mais densa do que a função de uma unidade acadêmica – departamento - como se verifica, por exemplo, na Universidade Federal da Bahia (UFBA) (PIMENTA, 2007, p. 18).

Embora possua uma estrutura simples, a densidade das funções departamentais na UNEB, identificadas por Pimenta (2007), estão intimamente associadas a dois fatores já tratados: o caráter híbrido da própria estrutura organizacional da UNEB e as configurações derivadas; a formação do próprio departamento que apresenta em sua composição uma de diversidade de áreas de conhecimento.

Portanto, se a burocracia unebiana extrapola suas funções protocolares, em sua complexa rede *multicampi* e multirregional. A densidade, identificada por Pimenta (2007) é consequência advinda dos processos e hierarquias geradores de configurações e respectivos fluxos híbridos, como os apresentados nas figuras abaixo:

Figura 40 – Fluxo organizacional de decisão na estrutura departamental da UNEB



LEGENDA	
———	Fluxo de decisões no campo acadêmico.
———	Fluxo de decisões no campo administrativo.
- - - - -	Fluxo de decisões híbridas/profissionais (acadêmicas e administrativas)

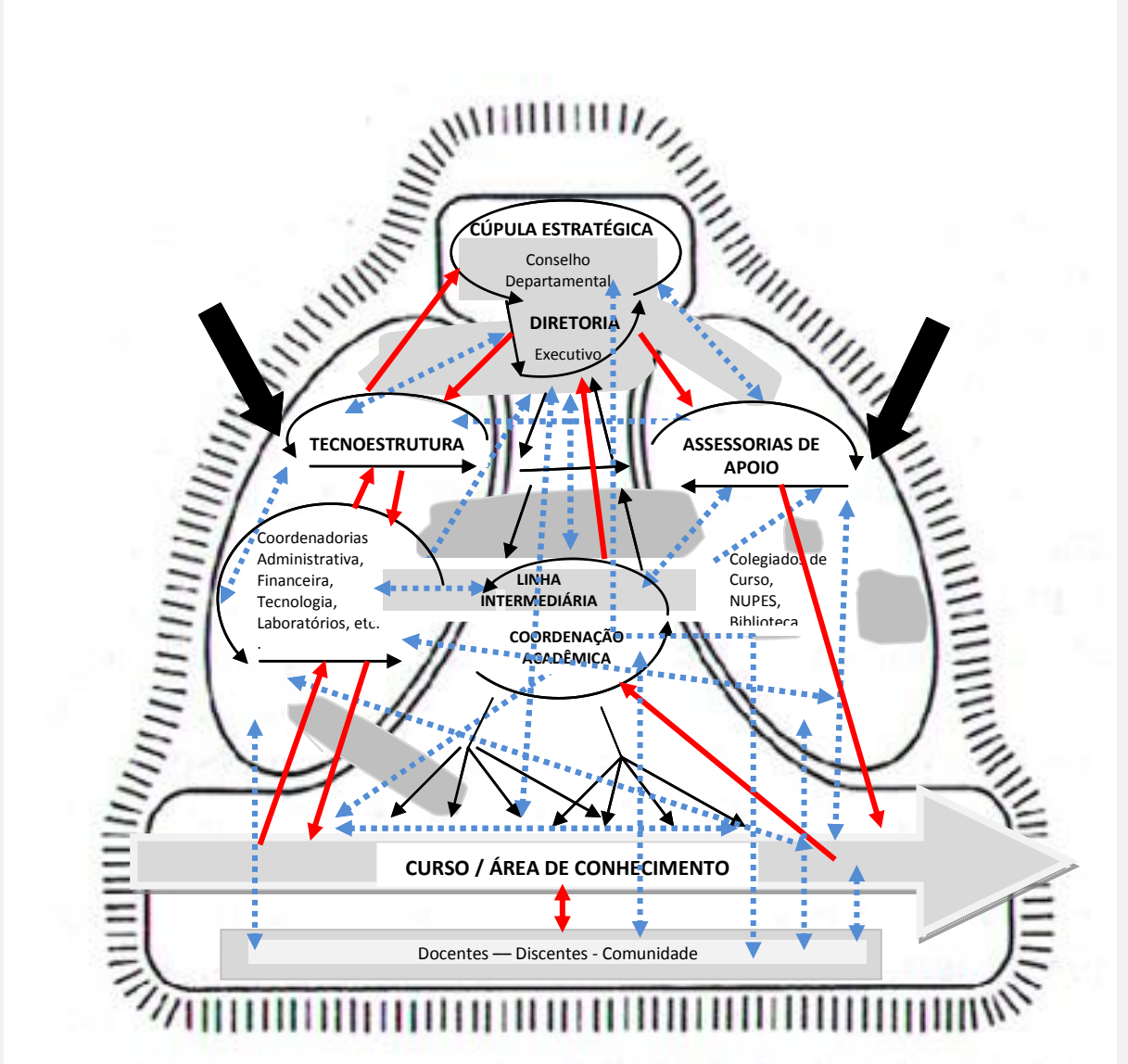
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mintzberg (1995) e Pimenta (2007), UNEB (2012)

Em análise resumida da a figura 40, é possível perceber o complexo quadro decisório, composto por um fluxo que envolve isoladamente questões de nível acadêmico e administrativo bem como aquelas híbridas, incrementadas com a concomitância de conteúdos acadêmicos e administrativos.

Nos departamentos da multicampi UNEB, predominam os fluxos de características híbridas. Daí a “densidade” identificada por Pimenta (2007), pois os processos decisórios adotados pelos diversos atores, no interior dos departamentos, se destinam ao atendimento dos interesses coletivos, no campo da gestão universitária nas suas variáveis de ensino, pesquisa, extensão e o ingrediente emblemático da maior universidade multicampi e popular do norte e nordeste: responsabilidade social, ligada às questões afirmativas de etnia, sexualidade, religiosidade, cultura e permanência do aluno por meio de bolsas de auxílio de alimentação e moradia.

O ordenamento dos fluxos organizacionais no departamento *da* UNEB – assim como na estrutura macro já apresentada anteriormente – trazem a marca dos componentes híbridos da gestão universitária *multicampi*, atestando a densidade a burocrática e a informalidade das relações, como apresentado na figura a seguir.

Figura 41 – Fluxo organizacional das relações de trabalho na estrutura da UNEB



LEGENDA	
	Autoridade formal e atividade regulamentada
	Comunicação informal
	Processos de decisão ad hoc
	Constelações de trabalho

Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg (1995) e Pimenta (2007)

Se a estrutura híbrida da UNEB, como um todo ameaça a pureza da burocracia, no departamento é perceptível o processo entrópico do modelo de organização burocrática, como deixa evidente o fluxo nas relações de atividades, predominante informal e marcado por constelações de trabalho interdependentes ao desenvolvimento e construção do processo ensino, pesquisa, extensão e responsabilidade social.

Retomando a comparação entre a UFBA e a UNEB – a partir da constatação de Pimenta (2007) acerca da densidade estrutural –, enquanto a primeira tem uma abrangência territorial que possibilita a centralidade administrativa, a estrutura multicampi unebiana, requer estratégia descentralizadora e multifacetada, necessária à gestão dos seus múltiplos *campi*, cujos processos decisórios possuem características multicritérios e multidisciplinar.

Um exemplo possível para essa multiplicidade de critérios é o caso do Campus II Alagoinhas, onde os dois departamentos de Educação e Ciências da Terra, em Alagoinhas com seis e quatro cursos respectivamente, de áreas de conhecimento diversas. Se fossem seguir os pré-requisitos da gestão departamental universitária, deveria possuir sete departamentos distintos.

Essa constituição híbrida, traz significativas consequências para a gestão no departamento universitária *multicampi* da UNEB. Os impactos se ensejam desde os processos rotineiros de compras, licitações à abertura de concurso para contratação e o aproveitamento de carga horária docente. Até as questões curriculares, cujas matrizes nem sempre estão ajustadas aos cursos semelhantes oferecidos em outros departamentos (que sofrem das mesmas questões híbridas de cursos incompatíveis à área de conhecimento identificada na nomenclatura), impactando a mobilidade docente. E, ao se analisar um processo de compras na UNEB, é possível identificar a compra de vegetais, sementes, vacas, cabras, bodes, papel, solventes, computadores e componentes de robótica.

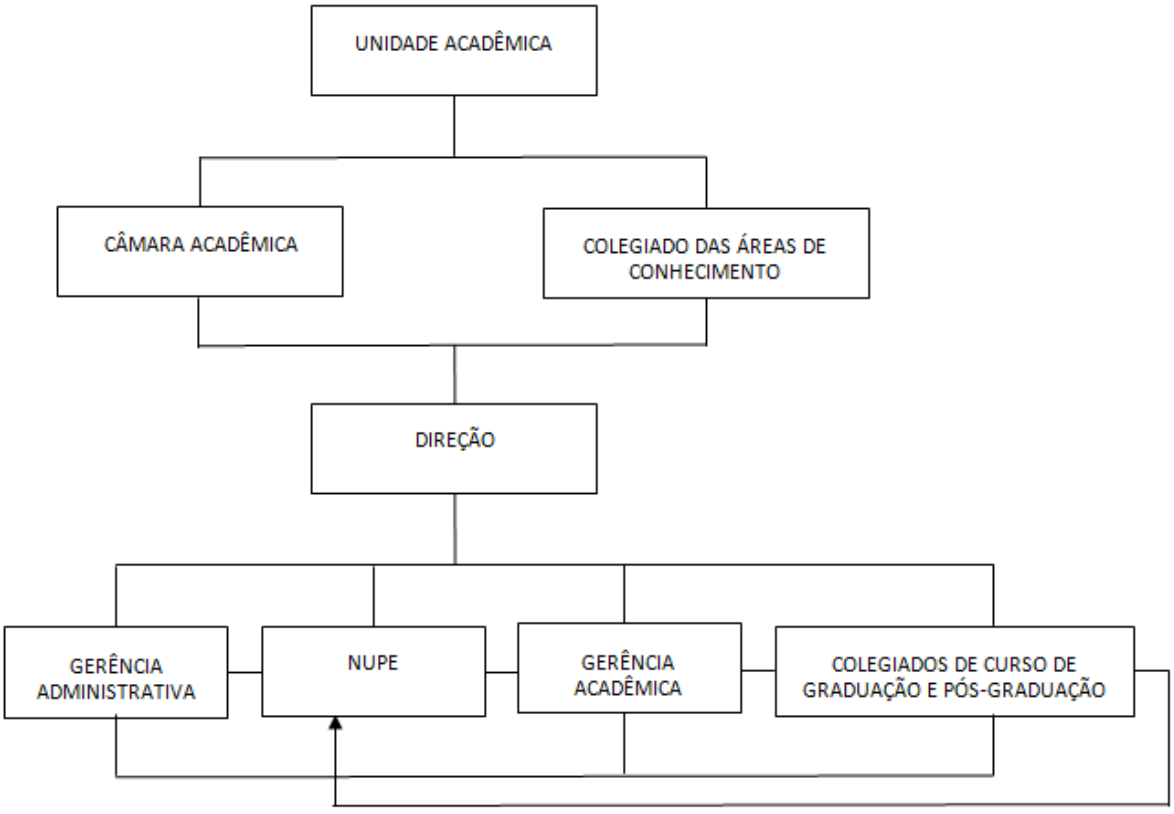
Nesse cenário de complexidade, característica da estrutura organizacional universitária UNEBIANA, como atestam os fluxos resultantes: gestão acadêmica e administrativa no campo universitário, marcada pelas dimensões de ensino, pesquisa e extensão em uma complexa teia de coexistências, que busca insistentemente uma estratégia que possibilite os ajustes e encaixes à constituição de uma identidade organizacional é que será apresentada a proposta de processo de gestão voltado para a *adhocracia*, levando em consideração as características organizacionais híbridas identificadas ao longo deste capítulo.

4.3 O MODELO DE ESTRUTURA PROPOSTO: UNIDADE ACADÊMICA AO DEPARTAMENTO DA UNEB

A proposição da substituição dos departamentos, por unidades acadêmicas, está intimamente associada ao previsto pela Lei nº 13.466/2015, mais precisamente no seu art. 4º, prevê que destaca a possibilidade de alterações na organização e funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas para atender a suas peculiaridades.

Como pode ser visto na figura abaixo, a ideia consiste basicamente em redimensionar a cúpula estratégica, na redução da tecnoestrutura e ampliação de assessorias e apoio, tendo por base os princípios da adhocracia e o caráter orgânico da gestão universitária.

Figura 42 – Organograma da Unidade Acadêmica proposta

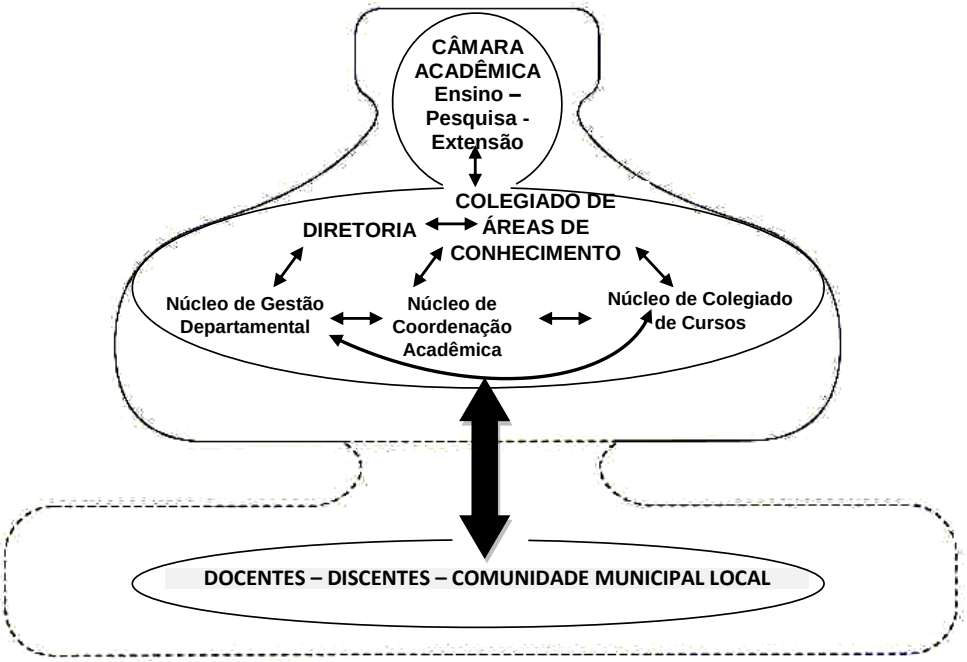


Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg (1995), Fialho (2000) e Pimenta (2007)

Na figura, são perceptíveis os princípios hierárquicos, para assegurar a formalização de procedimentos e comportamentos e por outro lado são ampliados os fluxos horizontais de relacionamento das equipes multidisciplinares, cada uma delas envolvidas com um projeto (administrativo, acadêmico, etc.), mas de forma participativa, promovendo ajustamentos mútuos para o planejamento (administrativo e acadêmico) e a tomada das decisões operacionais pertinentes à missão da unidade acadêmica.

Este modelo cria a perspectiva de uma estrutura orgânica, baseada no ajuste mútuo entre especialistas (docentes/técnicos administrativos) em conexão com discentes e comunidade local, disseminando o poder decisório multicritério por toda a estrutura, minimizando distinções entre o ápice operacional e os demais componentes da estrutura.

Figura 43 – Fluxo Organizacional de Decisão e Relações de Trabalho na Estrutura da Unidade Acadêmica



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mintzberg (1995), Fialho (2000) e Pimenta (2007)

Na significativa função, que se pretende dar à Unidade Acadêmica da UNEB, marcada pela complexidade de decisões em sua gestão, que vai desde a presença de cursos de várias áreas de conhecimento sob a mesma nomenclatura em um

espaço “guarda-chuva”, como já visto anteriormente, o modelo proposto, pode contribuir para a democratização do processo decisório em todas as instâncias:

a) Planejamento estratégico setorial elaborado sob a perspectiva de um modelo “construtivista” nos níveis: acadêmico – orçamentário – financeiro – pessoal – oferta de cursos em seleção – ampliação da oferta de cursos – ampliação da oferta de vagas – atualização do reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos – atendimento às exigências do SINAES – processo de autoavaliação;
b) Definição das funções do servidor técnico-administrativo;
c) Critérios para elaboração do orçamento participativo;
d) Aplicação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) integrado às propostas da cúpula estratégica da universidade, agregado aos interesses locais de inserção da unidade acadêmica;
e) Abrindo a universidade ao povo, por meio da participação das áreas de interesse local e transformando a UNEB em um órgão capaz de oferecer desenvolvimento local, melhorando os padrões do ensino.

O modelo proposto, ancorado na configuração da adhocracia operacional, como principal característica a formação por meio de equipe multidisciplinar de especialistas, e sua metodologia de ajustes dos mútuos conhecimentos existentes, permite a articulação da organização universitária com educação, ciência e sociedade, um dos principais desafios das IES no cenário atual além de utilizar o processo de tomada de decisão participativo e democrática considerando os descritores relacionados à complexidade organizacional, a ambiguidade dos cenários, a incerteza e o risco de políticas públicas que ameaçam a autonomia e a própria sobrevivência da universidade pública nos dias atuais. Desta forma, a adhocracia amplia o seu foco da gestão universitária nas unidades acadêmicas a partir de alguns pontos de vista: racional, processual, político e ambíguo.

A estrutura de unidade acadêmica apresentada é incorporada e incorpora a universidade de forma orgânica, sob a perspectiva de espaço social que altera a estrutura da universidade *multicampi* e multirregional, possibilitando a retomada das mudanças necessárias, uma vez que o foco tem características multidimensionais e sua atenção passa a ser no atendimento às demandas locais, os cidadãos usuários, isto é responsabilidade social com os serviços ofertados.

4.4 FLUXOS ALMEJADOS NAS UNIDADES ACADÊMICAS

Fialho (2000) considera que a multifacetada instituição universitária *multicampi* é uma organização perpassada por “muitas instituições”, visto que os fluxos organizacionais são marcadas pela diversidade de interesses e de atores, realidades culturais, regionais e locais distintos, com reflexo nos seus diversos ambientes (interno e externo), produzindo momentos instituinte, instituído e institucionalizado, como visto em momento anterior, em análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Os fluxos existentes na complexa estrutura de universidades *multicampi,* são aqueles derivados da estrutura burocrática – e na UNEB assume características híbridas (burocracia mecanizada e burocracia profissional) –, resultado direto do processo histórico instituído nos departamentos das universidades públicas brasileiras de *campus* único, é encaixada por força dos marcos legais da reforma implementada pela Lei 5.540/1968 para o ensino superior público no Brasil no modelo *multicampi*.

Ante a inexistência de outro modelo, é possível considerar a burocracia como instrumento plausível pelo sucesso que apresentava junto às demais organizações, especialmente às do segmento empresarial, com seus processos lineares. Contudo, as universidades atuam de forma diferente e aquelas de modelo *multicampi*, mais diferenças, pois possuem múltiplas dimensões cuja abrangência permeia as ações acadêmicas e administrativas, com muito mais vigor que as organizações universitárias de *campus* único, pelo complexo nível de inter-relacionamento entre os agentes envolvidos, tanto intra quanto intersetorialmente, durante os processos que ocorrem. Daí as considerações de Fialho (2000) sobre a instituição universitária *multicampi* como uma organização com várias representações institucionais.

E, o modelo departamental da UNEB possui essa representatividade em sua estrutura macro, como resultado das características híbridas, acrescido a essa condição o “encarceramento” de cursos de variadas áreas do conhecimento em um único ambiente, como em uma loja de variedades, com fluxos organizacionais de comunicação e de relações de trabalho marcada por conflitos diversificados, propiciando o desenvolvimento do processo de articulação de interesses, influenciando aqueles que têm o poder de decidir, visando obter “ações favoráveis”,

fomentando nesse reordenamento, de forma dialética, novos conflitos (PIMENTA, 2007, p.99).

Quadro 27 – Comparativo entre departamentos e unidades acadêmicas na *multicampia* unebiana

DEPARTAMENTO	UNIDADE ACADÊMICA
Processos administrativos tomam muito tempo de uma grande parte do corpo docente.	Processos administrativos mais ágeis pela articulação entre os setores da unidade.
Excessivo número de instâncias envolvidas nas principais decisões acadêmico-administrativas.	Organicidade no processo construção para a tomada de decisão.
Estrutura de colegiados de curso e das coordenações de programas de pós-graduação, como estrutura de poder paralela ao da diretoria do departamento.	Constelações de trabalho colegiadas buscando os ajustamentos mútuos.
Desarticulação entre o ensino de graduação e a pós-graduação.	Articulação por área de conhecimento
Corporativismo e individualismo existentes por curso.	Cooperação colegiada.
Falta de atribuições por área de conhecimento.	Atribuições por área de conhecimento e multidisciplinaridade
Dificuldade em acompanhar a evolução do conhecimento e as exigências da sociedade.	Maior conhecimento dos anseios sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Machado e Silveira (1998); Fialho (2000) e Pimenta (2007)

Portanto, para transformar essa realidade, as unidades acadêmicas desenvolverão fluxos pautados em: (a) decisões acadêmicas descentralizadas por área de conhecimento; (b) os cursos de graduação e pós-graduação se constituem em células básicas da unidade acadêmica; (c) planejamento orçamentário, financeiro e acadêmico por área de conhecimento e orçamento participativo, refletindo sobre os limites da “autonomia” e do contingenciamento orçamentário; (d) os núcleos de colegiado de curso, coordenação acadêmica e área administrativa, aglutinando docentes e servidores técnicos têm função intermediária com objetivos comuns alinhados com a área de conhecimento, bem como a dimensão pedagógica e científica com docentes, alunos e comunidade local.

Os fluxos pretendidos pelas unidades acadêmicas serão definidos por ajustamento mútuo multidisciplinar – levando em conta os aspectos da gestão democrática e o papel colegiado enquanto lócus da ação universitária –, para assegurar ao agrupamento de cursos de graduação, pós-graduação, ações

extensionistas e responsabilidade social o processo de construção social nos diversos ambientes de atuação da UNEB por meio de um novo estilo de organizar o esforço humano, descartando o isolamento entre os vários níveis da administração.

4.5 GESTÃO DO MODELO

O modelo proposto para a gestão das unidades acadêmicas, substituta dos atuais departamentos, possui características da colegialidade adhocrática, no qual os membros (docentes e técnicos administrativos) atuam de forma integrada, formando constelação de trabalho interagindo com a cúpula estratégica, com as equipes de apoio e o núcleo operacional, para atingir os objetivos previstos para cada semestre durante o ano, visto que o exercício das atividades desenvolvidas nas unidades acadêmicas segue um calendário específico.

Vale lembrar que apesar das alterações do processo de gestão, a UNEB, continua uma autarquia regida por leis e regulamentos. Assim, o modelo proposto requer aprovação em instância universitária superior, com a definição de metodologia indicadora das atribuições de todos os órgãos da unidade acadêmica, para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e responsabilidade social.

A metodologia de gestão terá um caráter de orientação por objetivos, de significativa importância para a gestão pública pela preocupação em acompanhar os indicadores mensurados para o desempenho administrativo, acadêmico e de ações afirmativas, ou responsabilidade social, previamente definido nos documentos de planejamento, construídos coletivamente, contribuindo significativamente com a redução de custos e ampliando os investimentos em educação.

O modelo adhocrático de gestão, as unidades acadêmicas possibilita maior interação entre si, para a definição das ações acadêmicas por meio das grandes áreas de conhecimento, tanto na graduação quanto na pós-graduação, pesquisa, extensão, formando o lastro para uma identidade *multicampi* e não uma IES com múltiplas identidades endógenas, que dificultam os processos de gestão, mensuração de resultados identificação de entraves comuns e comparação com objetivos acadêmicos estabelecidos para o conhecimento e atender as demandas da sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo apresentar subsídios para uma proposta de estruturação organizacional de instituição *multicampi* e multirregional com base em vivências e experiências congêneres e os aspectos de caráter histórico disponível na literatura acerca da gestão universitária brasileira, que se desdobra em objetivos específicos de identificar como se configurou a estruturação organizacional, modelos adotados e fluxos constituídos; analisar a construção do modelo *multicampi* na UNEB e o seu processo de definição estratégica no campo gestão acadêmica; propor reestruturação organizacional, sob a perspectiva estratégica de ampliar a ação no campo da gestão em sua dimensão acadêmica da *multicampi*; apresentar um novo ordenamento organizacional para a gestão acadêmica da UNEB através de unidades acadêmicas organicamente compostas a partir das áreas de conhecimento que abriga, em substituição ao modelo de departamentos, que podem incrementar a democracia, economicidade aos cofres públicos, racionalidade no atendimento das atendimento e cumprimento das atividades da instituição, bem como o empoderamento social local, considerando as exigências e necessidades da sociedade da região.

Os objetivos específicos, derivados do principal, serviram como o azimute da investigação, para oferecerem respostas à questão problema identificando dentre os modelos estratégicos da gestão para a educação superior, de que forma compor o reordenamento da estrutura organizacional de uma universidade *multicampi* e multirregional, em atenção às peculiaridades locais.

Para atender o questionamento, utilizou-se o método de abordagem histórica, destacando a constituição dos modelos estruturais adotados por universidades brasileiras, desde o período colonial aos dias atuais, concentrando a análise sobre a formação da universidade multicampi e a necessidade de reestruturação dos departamentos em suas unidades setoriais acadêmicas. E, desta forma o trabalho aponta quatro aspectos: (a) como se configurou a estrutura organizacional, das universidades brasileiras: modelos adotados e fluxos constituídos; (b) a construção do modelo *multicampi* na UNEB e o seu processo de definição estratégica no campo gestão acadêmica; (c) reestruturação organizacional, sob a perspectiva estratégica de ampliar a ação no campo da gestão em sua dimensão acadêmica da *multicampi* UNEB; (d) apresentação de um novo

ordenamento organizacional para a gestão acadêmica da UNEB através de unidades acadêmicas organicamente compostas a partir das áreas de conhecimento que abriga em substituição ao modelo de departamentos. E, apresenta recomendações acerca da provável substituição dos departamentos.

No plano da formação da estrutura organizacional das universidades brasileiras: modelos adotados e fluxos constituídos, os argumentos teóricos que deram subsídio ao atendimento dos objetivos específicos têm início no segundo capítulo do trabalho. E, antes de analisar as universidades brasileiras, com o recurso das ideias de autores como Oliveira (2006), Hall (2004), Robbins (2002) Drucker (1998) se preocupa em trazer à tona os múltiplos aspectos relacionados à estruturação das organizações, desde os modelos mais antigos (linear, funcional, linha-staff e divisional) até estruturas mais recentes (projetos ou produtos, matricial, comissão ou colegiado, divisional, base em função) ordenadas na maioria das vezes por componentes intimamente associados para os fins estratégicos em configurações com características do ordenamento burocrático.

Das análises obtidas a partir das exposições dos teóricos consultados, (especialmente Mintzberg, 1995 e 2012, além de Drucker, 1998 e Hall 2004), ficou o registro de que não existe pureza organizacional, ou seja, as organizações apresentam em suas estruturas características variadas. Mesmo na rigidez burocráticas é possível a presença de configurações e fluxos diferentes, exibindo a presença de outras matrizes na composição organizacional, caracterizando a estrutura das organizações como híbridas.

Embora a pesquisa não tenha se concentrado na estrutura organizacional da universidade medieval, inspirada inicialmente nas corporações de ofício, que deu origem à formação das cátedras mantida mesmo com as influências da igreja católica e posteriormente com a interferência do Estado, e adotam modelos de inspiração francesa, americana ou alemã e com a departamentalização, incorporam o componente híbrido à estrutura organizacional.

No tocante aos arranjos estruturais das organizações universitárias modernas, os estudos de Hardy e Fachin (1996), Finger (1997 e 1983), são reveladores quanto à composição híbrida. Esse fenômeno se dá basicamente pela adoção dos departamentos, que surgem inicialmente nos segmentos fabril, comercial e de serviços para atender os processos de expansão das organizações. O sucesso da departamentalização foi incorporado à estrutura das universidades,

passando a ter função semelhante ao das empresas no controle de suas relações internas e externas, incrementando ordenamento estratégico entre os setores e a percepção apurada do ambiente externo, descentralizado da alta administração sem perder o foco na missão institucional.

Enquanto no modelo das cátedras, os fluxos organizacionais eram constituídos pela centralização de poder, do topo administrativo até o catedrático, o único intermediário e responsável pelo ambiente acadêmico – especificamente para a sua área de conhecimento, em toda a universidade –, o departamento rompe com este fluxo e promove a descentralização do poder, pela participação daqueles que o integram.

Os estudos de Fávero (1991 e 1997), Sander (1995), Wanderley (1994), Machado (2002), Atcon (2009), mostram como se deu o transplante do modelo de estrutura universitária da Europa para o Brasil, em uma linha do tempo desde a colônia até a criação da primeira universidade na década de 1920, oriunda de conglomerado de escolas superiores, não possui um modelo comum, influenciado pelas diversas tendências organizacionais, busca inspiração acadêmica no arquétipo francês e a adota o regime de cátedras até 1968, quando a lei 5.540/1968, extinguiu-as e criou o departamento universitário, também copiado sob a inspiração de Atcon (2009) que definiu o *campus* universitário, como espaço físico para a implantação dos departamentos, inspirado nas plantas fabris, abriga as disciplinas afins ao campo do conhecimento, permitindo uma quantidade maior de cursos com um menor custo no aproveitamento da mão-de-obra docente.

O departamento da universidade pública brasileira, teve seus estudos aprofundados por Hardy e Fachin (1996) que identificou características distintas de uma instituição para outra, apesar dos marcos regulatórios orientadores da estrutura em direção à colegialidade e organicidade, predominam os princípios hierárquicos da burocracia mecanizada, divisionalizada e profissional, em cuja órbita circunda interesses políticos, ideológicos em permanente conflitos pessoais e de grupos, promovendo considerável nível de fluxos informais quanto à tomada de decisão para a realização da gestão universitária nos planos acadêmico e administrativo das instituições de ensino superior pública no Brasil, tanto aquelas sob o modelo de *campus* únicos, quanto nas de múltiplos *campi*, como demonstraram os estudos de Hardy e Fachin (1996) Finger (1995), Fialho (2000), Pimenta (2007) e Santos (2000).

A construção do modelo *multicampi* adotado para a implantação da UNEB e o seu processo de definição estratégica no campo gestão acadêmica, como foi tratado em tópico específico da pesquisa, surge nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial, inicialmente sob a perspectiva de rede universitária e é adotado conceitualmente em 1976 pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) inspirada no modelo norte americano, se proliferando por todo o país, conforme atestam as observações de Fialho (2000), Santos (2000) e Pimenta (2007), especialmente na esfera pública estadual. E, vinte anos após das 31 *multicampi* existentes no país, 25 eram financiados com recursos dos estados da federação, atendendo ao projeto expansionista da educação superior no atendimento das demandas sociais em termos de conhecimento.

O incremento do novo modelo de universidade é analisado pelos especialistas (FIALHO, 2000; SANTOS, 2000 e PIMENTA, 2007), sob a perspectiva da complexa organização social em redes, por isso não deve ser considerada apenas pela ideia de múltiplos *campi*, pois a sua atuação não está confinada ao *locus* espacial do *campus*, não está isolada das mudanças e problemas do seu entorno, pois a sua capilaridade de atuação interfere e sofre interferências do ambiente no qual se instala.

Para um maior aprofundamento dos estudos sobre a evolução do modelo *multicampi* nas universidades brasileiras, foi feito um levantamento a partir das informações disponibilizadas nos sites das IES públicas de todas as esferas (federal, estadual e municipal) e cruzado com o Censo INEP 2016. Para efeito de quantificar os *campi*, foi desprezado o *campus* avançado.

Os dados obtidos indicaram a existência de 56 estabelecimentos universitários públicos (estadual e federal), organizados no modelo *multicampi* e juntos totalizam 498 *campi* no país. E, em apenas 4 estados da federação, (Amapá, Rio Grande do Norte, Sergipe e Espírito Santo) não existem universidades públicas com as características *multicampi*.

Na Bahia, o atendimento às demandas sociais em termos de conhecimento, se dá com a estratégia de interiorização do ensino superior, a partir da década de 1970, visto que àquela época havia apenas uma universidade pública, mantida pelo governo federal – a Universidade Federal da Bahia (UFBA) – com os seus departamentos situados em Salvador e uma unidade no interior (Cruz das Almas). No entanto, a interiorização universitária com a alocação de recursos do governo

estadual, inicialmente com a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), seguida da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), cada uma com sua respectiva estrutura e gestão, vinculadas à Secretaria de Educação do Estado e compõem o seu sistema de ensino superior baiano.

Criadas as quatro IES estaduais duas *multicampi* UNEB e UESB; duas de *campus* único UEFS e UESC, todas organizadas em departamentos e atuando de forma descentralizada de acordo com o modelo binário, instituído pela Lei n.º 7.176/97. Essas IES, como a maioria das existentes no país, também foram criadas a partir do ajuntamento de unidades pré-existentes.

A pesquisa ao comparar os modelos de gestão universitária existentes, aponta que a maioria das IES públicas está organizada sob a forma de burocracia profissional adotando o modelo ternário composto por três níveis, englobando: administração superior (órgão executor), Faculdade, Escola, Instituto ou Centro (oferta de cursos e atividades acadêmicas) e os departamentos (base universitária), em duas variáveis: (a) Reitoria, Centro, Instituto, Faculdade (*Campi*) e Departamentos (Curso); (b) Reitoria, *Campi*, Departamento (Curso).

O sistema binário foi o modelo adotado para a gestão acadêmica das universidades estaduais baianas, formado pela Reitoria, composta pelos órgãos de assessoramento nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, administração e planejamento e os Departamentos, que deveriam ser criados por área de conhecimento e em quantidade que atenda aos cursos demandados pela comunidade.

No modelo binário instituído para as universidades estaduais baianas, compete aos departamentos acadêmicos – além da função de promover as atividades de ensino, pesquisa e extensão – o exercício de funções administrativas, sendo unidades gestoras, com descentralização orçamentária e financeira.

Os departamentos na UNEB se encontram inseridos em uma estrutura organizacional híbrida. Em nível macro estrutural é marcada pela presença de configurações distintas de burocracia mecanizada (pela elevado teor hierárquico prescrito por regulamentos públicos), burocracia profissional (pela diversa formação de pessoal nos quadros técnico e acadêmico), e divisionalizada nos departamentos (setores acadêmico e administrativo). Assim, os departamentos da UNEB assumem

uma função densa, pois não desempenha apenas a função de uma unidade acadêmica.

A exposição sobre a reestruturação organizacional, sob a perspectiva estratégica de ampliar a ação no campo da gestão em sua dimensão acadêmica da *multicampi* UNEB, como trata o trabalho, tem início com a sua própria criação em 1983, pelo Decreto Federal n. 92.937, de 17 de julho de 1986, em regime especial de *multicampia* com a integração de 07 faculdades já existentes e em pleno funcionamento tanto na capital quanto no interior do Estado da Bahia e ao longo das duas últimas décadas século XX e os primeiros anos do século XXI, novas faculdades foram criadas por todo interior do Estado e incorporadas à estrutura *multicampi* da UNEB, atualmente contando com 24 *campi* e 29 unidades departamentais, atendendo assim a orientação da Lei Federal de 5.540/1968 (da reforma universitária), a Lei Delegada n$^{o.}$ 66/1983 (de criação da UNEB) e a Lei 7176/1997 (orienta reordenamento estrutural), todas determinam a estruturação em departamentos com base na união de disciplinas afins.

No último capítulo do trabalho, com o recurso de quadro demonstrativo, foi possível identificar, que nos departamentos acadêmicos da *multicampi* UNEB, existem incompatibilidades com a missão universitária, pois na maioria deles existem cursos incompatíveis com a área de conhecimento que se propõe, resultado de decisões político-adaptativas adotadas durante o processo de expansão da educação superior fomentada pelo Estado da Bahia, ampliando ainda mais a configuração híbrida e ressaltando a densidade das funções departamentais, visto que os fluxos decisórios identificados na estrutura organizacional da multicampi UNEB, relacionadas ao campo acadêmico, ascendem desde a base operacional no interior dos departamentos, envolvendo todo o departamento, incluindo as instâncias deliberativas de conselho de colegiados de curso, passando pelas pró-reitorias competentes (graduação, extensão e pós-graduação) até a Reitoria. E, dependendo dos casos que exige maior deliberação, aos conselhos superiores da alta administração central.

Por sua vez os fluxos descendentes ocorrem sob duas circunstâncias: a decisão de natureza administrativa, iniciadas na Reitoria e seguem para os órgãos da tecnoestrutura e/ou assessorias de apoio; e aquelas denominadas de híbridas/profissionais que podem atender tanto aos interesses coletivos quanto

políticos, tem encaminhamento a partir da alta administração até a base operacional nos departamentos.

Estes fluxos organizacionais da *multicampi* e multirregional UNEB, atestam o quanto a burocracia é capaz de incorrer em disfunções e mesmo de entropias, pois estão presente em sua estrutura com características mecanizada e profissionais, os fluxos de suas relações de trabalho perpassam pelas características diversificadas: autoridade formal e atividade regulamentada; comunicação informal; constelação de trabalho; e processo de decisão *ad hoc*.

Da análise a partir do quadro de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, e dos gráficos inspirados em Mintzberg (2012) para identificar os fluxos organizacionais, foi constatado que o departamento universitário da UNEB é um caldeirão de fenômenos e conflitos, que ocorrem em momentos distintos desde a constituição da universidade, que ao longo de seus anos revelam a fragilidade do modelo da gestão nessa complexa teia de relações, marcada pela dispersão espacial onde coexiste uma estrutura identificada com superposição das configurações burocrática mecanizada e burocrática profissional e a carência de integração entre a administração central e os colegiados de curso, entre a diretoria e os colegiados, entre o corpo docente e técnico administrativo, bem como do todo com a comunidade onde está inserida.

A apresentação de um novo ordenamento organizacional para a gestão acadêmica da UNEB através de unidades acadêmicas organicamente compostas a partir das áreas de conhecimento que abriga, em substituição ao modelo de departamentos, pode ser considerada a “hora de acordar” para os ajustes na estrutura organizacional das universidades estaduais baianas, surge com a proposição do art. 4º. da Lei nº 13.466/2015, que destaca a possibilidade de alterações na organização da gestão do funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas para atender a peculiaridade das demandas, levando em consideração as áreas de conhecimento.

Desta forma o trabalho apresenta no item 5.2.1 um modelo estrutural das unidades acadêmicas em substituição ao padrão atualmente existente de departamentos na UNEB. Utilizando recursos de gráficos e organogramas, o trabalho aponta a situação em que se encontra e as possibilidades de ocorrência com a adoção do novo modelo em unidades acadêmicas, deixando claro por um

lado necessária a existência de princípios hierárquicos, instrumentos asseguradores da formalização de procedimentos e comportamentos, e, por outro lado, como os aspectos participativo dos ajustamentos mútuos, mantido por meio de fluxos horizontais de relacionamento das equipes multidisciplinares, envolvidas com projeto (administrativo, acadêmico, etc.) de cada unidade setorial acadêmica para a execução do planejamento institucional (administrativo e acadêmico) e a tomada das decisões estratégicas pertinentes à missão da unidade acadêmica.

O modelo proposto mantém a perspectiva de estrutura orgânica, baseada em uma conexão permanente de busca deste ajuste mútuo entre especialistas (docentes/técnicos administrativos) em sintonia com alunos e comunidade local, disseminando o poder decisório multicritério por toda a estrutura, minimizando distinções entre o ápice estratégico e os demais componentes da estrutura.

Assim, a nova concepção de unidades acadêmicas possui como principal característica alterações na própria cultura organizacional no sentido de romper com o isolacionismo de cursos pela aproximação por áreas de conhecimento, fomentando um sistema de valores e crenças compartilhados, que, por sua vez, ao mesmo que orientam, redefinem o comportamento dos que os compartilham, capazes de observar os aspectos macro do entorno.

As unidades acadêmicas inclui a ideia de interação, de relação entre as pessoas envolvidas no planejamento macro da UNEB. E o resultado dessas múltiplas maneiras de relacionamento, estimulam a configuração da adhocracia operacional, como principal característica de equipe multidisciplinar, formada por profissionais com diversificada tipologia de conhecimentos, capazes de enfrentar com fôlego a articulação da estrutura organizacional universitária no campo da educação e da ciência, para o atendimento das demandas da sociedade, de forma orgânica, como um espaço social que sofre alterações e de forma dialética também altera-se enquanto estrutura de universidade *multicampi* e multirregional, em uma permanente retomada de posicionamento estratégico para as mudanças necessárias, com o foco na multidimensionalidade no atendimento às demandas com responsabilidade social nos serviços ofertados.

Para efeitos de recomendações, nesta pesquisa cujo conteúdo permitiu verificar a importância do contínuo aprendizado estratégico para o desenvolvimento da estrutura das organizações, vale salientar que as organizações por vezes demoram para tomar decisões no sentido de perceber que as estruturas não são

perenes, nem tampouco devem se transformar em um bloco monolítico, visto que é possível a existência em uma mesma organização fluxos de várias configurações estruturais.

Portanto, negar estas possibilidades e manter uma estrutura inadequada às atividades que desenvolve, recusando mudanças resulta em perda de tempo e de recursos, comprometendo investimentos.

No campo da gestão de universidades mantidas com recursos públicos, ainda são carentes estudos, tanto acerca da sua estrutura organizacional alinhada ao processo estratégico de desenvolvimento organizacional, quanto como pode ocorrer o processo de expansão com ocupação de espaços, fomentando a territorialização do ensino superior associada à economicidade *multicampi*.

E, neste cenário, como afiança as ideias de Boaventura (1986) acerca do "supermercado do conhecimento" e Boaventura (1997) cujos estudos indicam para a descentralização *multicampi* a partir da manutenção de um centro principal vinculado a outras localidades, esta configuração permite a presença da educação superior estadual e assegurar o funcionamento do sistema *multicampi*.

Assim, a partir desta pesquisa sobre o tema é válido recomendar: (a) a necessidade de mais trabalhos acadêmicos analisando a estrutura organizacional e a sua aderência entre o plano de desenvolvimento institucional, decisão e execução das ações previstas nas unidades acadêmicas; (b) a oportunidade de estimular trabalhos acadêmicos baseados em investigações sobre o dimensionamento organizacional das estruturas das IES, suas "adequações" e "inadequações", no plano da gestão acadêmica; (c) a necessidade da busca permanente do aprendizado pela divulgação de estudos e pesquisas sobre a temática.

As recomendações estão amparadas na constatação de que o departamento como está posto na *multicampi* Uneb, se por um lado atende a expectativa da alta administração, sob a perspectiva do desenho organizacional da descentralização, por outro lado possibilita: (a) Incompatibilidade entre o curso e o departamento pela inexistência de afinidades enquanto área de conhecimento que se propõe a produção cientifica; (b) Ausência de aderência entre a matriz curricular de curso incompatível com o departamento, por não atender as diretrizes da oferta que a região necessita, como um Curso de Engenharia de Pesca, no semiárido Xique-Xique, Campus XXIV; (c) Obstáculo à mobilidade discente interdepartamental, por

incompatibilidade entre as matrizes curriculares de cursos semelhantes; (d) Colapso da função do Departamento, pela ausência de diálogos para alinhamento de interesses entre os colegiados e a região na produção do ensino, pesquisa e extensão necessários a cada região; (e) Duplicidade de ações; (f) A criação de "corredor" de conhecimento entre áreas afins, distanciadas por interesses superiores (político-adaptativos) à dimensão da gestão pedagógica, local e territorial.

O trabalho considera a importância do departamento como recurso possível em substituição às cátedras, contudo reforça a ideia da necessária reestruturação da UNEB em seu modelo *multicampi*, dado às inconsistência identificadas na política de desenvolvimento estadual, territorial e local relacionada com a evolução das concepções técnico-científicas para os cursos superiores desempenharem o papel de territorializar espaços, de forma sustentável para o crescimento regional, que merece atenção aos estudos posteriores.

Ao longo dos seus 35 anos, a UNEB horizontalizou-se no território baiano, cumprindo uma missão, ainda pouco reconhecida, pois o seu desenho departamental não se horizontalizou na mesma proporção. Ao contrário verticaliza-se em colegiados, que buscam ascendência sobre os demais e às vezes ao próprio departamento. E, parte de seus ex-gestores a enxergaram como uma instituição de ensino para execução de políticas ideológicas, por vezes dissociada da complexidade dos seus múltiplos ângulos de abrangência, em uma "coleção de departamentos" auto-suficientes.

REFERÊNCIAS

ALBANESE FILHO, Francisco Manes. O Ensino, a Universidade e a Realidade. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, ano 21, n. 5, 352-356, set./out. 2008. p.354.

ANDRÉ, Marli. Pesquisa em educação: buscando rigor e qualidade. Cadernos de Pesquisa, n. 113, p. 51–64, julho/ 2001. Disponível no site:http://nead.uesc.br/arquivos/Biologia/modulo_7_bloco_1/tcc/texto_2_pesquisa_em_educacao_buscando_rigor_e_qualidade.pdf. Acessado em: 13.05.2017.

ATCON, Rudolph P. La universidad latino-americana: Clave para un enfoque conjunto del desarrollo coordinado social, económico y educativo en América Latina. Edición digital por Christian Hernández Amaya. Bogotá 2009.

BAMPI, Aumeri Carlos; DIEL, Jeferson Odair. O modelo multicampi de universidade e suas relações com a sociedade. **XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas.** Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Disponível no site: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114920/2013281%20-%20O%20modelo%20Multicampi%20de%20universidade.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acessado em: 05 out. 2017.

BARBOSA, Cesar. Financiamento público das universidades estaduais baianas: restrições orçamentárias, expansão universitária e desenvolvimento. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação. Programa de Pós - Graduação Educação e Contemporaneidade. Salvador: Universidade do Estado da Bahia, 2013.

BOAVENTURA, Edivaldo M. A constituição e a educação brasileira. **Revista de informação legislativa.** Brasília, n. 127, p. 29-42, jul/set 1995.

_____. **Como ordenar as idéias**. 9. ed., São Paulo: Ática, 2007.

_____. **A construção da universidade baiana**: objetivos, missões e afrodescendência. Salvador: EDUFBA, 2009.

_____. **A educação brasileira e o direito.** Belo Horizonte: Nova Alvorada, 1997.

BOSCHETTI, Vania Regina. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n.27, p.221 – 229, set. 2007 - ISSN: 1676-2584.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Diário Oficial da união, Brasília, DF, 25 abr. 2007(a).

_____. Ministério da Educação. Reestruturação e expansão das universidades federais. Diretrizes gerais. 2007(b). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ diretrizesreuni.pdf>. Acessado em: 21 jan. 2018.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso e seu uso em administração. Disponível no site: http://www.old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1024.pdf. Acessado em 18 mai. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO DE 1995. **Revista de Administração Pública** 34(4), julho 2000: 55-72.

_____**.** Do estado patrimonial ao gerencial**.** *In* PINHEIRO, Wilheim e Sachs (orgs.) **Brasil***:* Um século de transformações. São Paulo: Cia. Das Letras, 2001: 222-259.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, 50(4), 1999: 5-30.

BRISOLA, Vera Lúcia Graciano. Administração universitária: um caso político. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas, 1989. Disponível no site: http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/253257/1/Brisola_VeraLuciaGraciano_M.pdf. Acessado em 17 de novembro de 2017.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração Estratégica: Planejamento e implantação de estratégia. São Paulo: Makron books, 1993.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação.** Set /Out /Nov /Dez 2003, Nº 24. São Paulo. Disponível no site: http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf. Acessado em 18 mai. 2017.

_____. **Convite à filosofia.** São Paulo: Ática, 2000.

CRUZ, Claudia Andressa; NAGANO, Marcelo Seido. Perfil evolutivo da teoria de criação do conhecimento organizacional. XIII SIMPEP - Bauru, São Paulo, Brasil, 06 a 08 de novembro, 2006. Disponível no site: http://www.simpeptestemigracao.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/687.pdf. Acessado em 18 nov. 2016.

DI GROPELLO, Emanuela. Los modelos de descentralización educativa en América Latina. **Revista de La Cepal 68,** agosto de 1999, p. 153-170. Disponível no site: https://www.cepal.org/es/publicaciones/12183-modelos-descentralizacion-educativa-america-latina. Acessado em 18 jan. 2018.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas.** Vol. 45, nº2, p. 74-89, abr./jun. 2005. Disponível no site: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123/35894. Acessado em 01 mai. 2017.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. Cad. Cedes, Campinas vol. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009 201. Disponível em: http://www.cedes.unicamp.br. Acessado em 20 jun. 2015.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **O homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ESCRIVÃO, Giovana; SILVA, Sergio Luis da. Teoria da criação do conhecimento de Nonaka: aplicações e limitações em outros contextos organizacionais. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 04 a 07 de outubro de 2011. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Disponível no site: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_142_896_18366.pdf. Acessado em: 05 jan. 2018

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública - Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de Doutorado. Santa Catarina: Universidade Federal, 2000. Disponível no site: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78511. Acessado em: 05 jan. 2017

FARIA, José Carlos. **Administração.** Teorias e aplicações; São Paulo, Pioneira Thomson, 1989.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **A universidade brasileira em busca de sua identidade.** São Paulo: Cortez, 1977.

_____. Da cátedra universitária ao departamento: subsídios para discussão. Disponível no site: http://23reuniao.anped.org.br/textos/1118t.PDF. Acessado em: 05 mai. 2017

_____. **Da universidade modernizada à universidade disciplinada**: Atcon e Meira Mattos. São Paulo: Cortez, 1991.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

FIALHO, Nádia Hage. **Universidade *multicampi*: modalidade organizacional, espacialidade e funcionamento.** Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2000.

_____. Universidades estaduais no Brasil. Pauta para a construção de um sistema nacional articulado de educação. In: **Revista da FAEEBA** – Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 21, n. 38, p. 81-93, jul./dez. 2012.

_____. **Dimensão pedagógica da gestão de sistemas educacionais.** Rev. Educ., Cult. Soc., Sinop/MT/Brasil, v. 6, n. 1, p. 51-73, jan./jun. 2016.

FINGER, Almeri Paulo. **Planejamento do ensino superior**. Florianópolis: EDUSC, 1983.

FINGER, Almeri Paulo (org.). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

FRAGA, Manuel Dias da. Universidade: concepções, conceitos e projetos. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas/Instituto de Estudos Avançados em Educação. 1982.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995. Disponível no site: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004. Acessado em 16 de jun. 2017.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível no site: :<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>. Acessado em: 25 out. 2015.

HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Caps. 1 e 2, p. 1-43.

HARDY, CYNTIA; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Universidade UFRGS, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMPERT, Ernâni. A universidade: da Idade Média à época atual. **História da Educação.** ASPHE/FaPel. Pelotas(2): 69-81, set. 1997.

LIMA, João Paulo Cavalcante et al. Estudo de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. RCO, Ribeirão Preto, SP, v. 6, n. 14, p. 129-144, jan-abr 2012. Disponível nos site: www.revistas.usp.br/rco/article/view/45403. Acessado em: 15 jun. 2017.

LOPES, Luiz Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. **Estruturas administrativas das universidades brasileiras**. Disponível no site: http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf. Acessado em: 09 out. 2017.

.LUCKESI, Cipriano et. al. **Fazer universidade**: uma proposta metodológica. São Paulo: Cortez, 1997.

LUNA FILHO, Bráulio Seqüência básica na elaboração de protocolos de pesquisa. **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**. Vol. 71, n. 6. São Paulo, dec. 1998, disponível no site: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0066-782X1998001200001. Acessado em: 26 abr. 2017.

MACHADO, Nelson Santos. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. Tese de Doutorado. Florianópolis, 2002.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração.** 5 ed., São Paulo, Editora Atlas, 2000.

MENDONÇA, Ana Waleska P.C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação.** Nº 14, mai/jun/jul/ago 2000, p. 131-194.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social.** Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, Maria Cecília S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. – São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. 4, São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia** – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry et al. **La estructuración de las organizaciones**. Espanha: Ariel, 2012.

MIRANDA, Venâncio Urbano Pereira da Costa. A evolução no processo de decisão e no desempenho em investimentos estratégicos: um estudo de caso com dois projetos na indústria química brasileira – 1978/1992. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível no site: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86880/211237.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acessado em: 15 de jan. 2017.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: 2. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

NACIF, Paulo Gabriel Soledade. Departamento universitário. **Folha de São Paulo**, Caderno Tendências/Debates, São Paulo, terça-feira, 26 de janeiro de 2010. Disponível no site: http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz2601201009.htm. Acessado em: 19 jan. 2017.

NEZ, Egeslaine de. A qualidade do ensino numa universidade multicampi: desafios da gestão institucional**. V Seminário Nacional Interdisciplinar em experiências educativa**s, maio de 2015. Universidade do Oeste do Paraná. Disponível no site; http://cac-php.unioeste.br/eventos/senieeseminario/anais/Eixo5/A_QUALIDADE_DO_ENSINO_NUMA_UNIVERSIDADE_MULTICAMPI_DESAFIOS_DA_GESTAO_INSTITUCIONAL.pdf. Acessado em: 04 dez/2017.

NOVAES, Ivan Luiz. **Construção do projeto de pesquisa sobre políticas e gestão educacionais.** Salvador: EDUNEB, 2014.

NOVAES, Ivan Luiz; FIALHO, Nadia Hage. Descentralização educacional: características e perspectivas. In: **RBPAE** – v.26, n.3, p. 585-602, set./dez. 2010. Disponível no site: http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19800/11538. Acessado em: 28 out. 2015.

NUNES, Ruy Afonso Costa. **História da educação na Idade Média.** São Paulo: EPU/EDUSP, 1978.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

PIMENTA, Lídia Boaventura. **Processo decisório na universidade multicampi: dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução.** Tese (Doutorado) – Salvador: Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação 2007.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: **técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRATES, Ribeiro Wlademir. **Principais tipos de estruturas organizacionais**. Disponível em: http://www.adminconcursos.com.br/2014/07/estruturas-organizacionais.html. Acessado em 01 mai. 2017

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSSATO, Ricardo. Universidade brasileira: novos paradigmas institucionais emergentes. In: **Qualidade da educação superior: a universidade como lugar de formação.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011, p. 15-34.

SANDER, Benno. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** – v.23, n.3, p. 421-447, set./dez. 2007.

_____. **Administração da Educação no Brasil**: Genealogia do Conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

_____. **Gestão da educação na América Latina**: Construção e reconstrução do conhecimento. São Paulo: Autores Associados, 1996.

SANTELISE, Alexandra. **Descentralización educative y autonomía escolar en la gestión educativa dominicana: desafio posible? Colección de Educación Básica para Todos**. Santo Domingo, Unesco, 2003.

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Investimento em educação superior: a experiência do Estado da Bahia com a atividade universitária**. Tese (Doutorado) - *Facultad de Ciencias Políticas, Jurídicas y Económicas da Universidad del Museo Social Argentino* – UMSA.

SAVIANI, Dermeval. et al. (org.) **O legado educacional do século XX no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2004.

SILVA, Rui de Lima e Estrutura e dinâmica das organizações (escolares). **Revista Iberoamericana de Educación.** 2005. Disponível no site: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjTgY3C0c_TAhVCiZAKHc6wC7AQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Frieoei.org%2Fdeloslectores%2F1024Lima.PDF&usg=AFQjCNGC1KMjmAVKuUdTCKHb5Gjby2tsqg&sig2=OCQiXolmvrvADwRFG1Em2g. Acessado em 01 mai. 2017.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A pesquisa no campo da Gestão da Educação Algumas reflexões sobre as relações entre produção do conhecimento e a prática da gestão educacional. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 81-94, jan./jun. 2009. Disponível em: http//www.esforce.org.br. Acessado em: 01 mai. 2017.

SOUZA, Gabriella Inhan de. Rudolph Atcon, entre o educacional e o urbanístico na definição de diretrizes para *campi* universitários no Brasil. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora. Faculdade de Engenharia Mestrado em Ambiente Construído. Juiz de Fora, 2015.

SOUZA, José Geraldo de. Evolução histórica da universidade brasileira: abordagens preliminares. **Revista da Faculdade de Educação**, PUCCAMP, Campinas, V. 1, n.1, p. 42.58, Agosto/1996. Disponível no site: http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reveducacao/article/viewFile/461/441. Acessado em: 03 mai. 2017.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa:** construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. Petrópolis: Vozes, 2003.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pósburocrático. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 38 (2): 199 – 220, mar./abr. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. **O que é universidade.** São Paulo: Brasiliense, 1994.

WATERMAN JR, Robert H. **Adhocracia**: o poder para mudar. São Paulo: Pioneira, 1992.

WOLFF, Robert Paul. **O ideal da universidade**. São Paulo: EDUSP, 1993.

WOOD JR, Thomaz. (Organizador). **Mudança organizacional**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.