



## PROCESSO DECISÓRIO NA UFSC: UMA ANÁLISE POR MEIO DO ORGANOGRAMA INSTITUCIONAL

Catarina Erika Saito  
Thiago Matias Cardoso  
Julio Eduardo Ornelas Silva  
Thiago Luiz De Oliveira Cabral

### RESUMO

A estrutura universitária tem sua peculiaridade em relação às organizações pelos mais diferentes motivos. Este trabalho pretende estudar como ocorre o processo decisório na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) num estudo de natureza teórica e documental. Inicialmente, preocupou-se em apresentar os tipos de estruturas organizacionais comparando-os com o contexto das universidades. Na seqüência, é abordado o tema do processo decisório por meio do conceito de racionalidade e da racionalidade limitada. Por fim, é feita uma análise com o objetivo de associar os diversos modelos estruturais das organizações com o que é percebido na UFSC em seu organograma institucional. A análise não teve o intuito de oferecer soluções, retratando apenas como ocorre esse processo de forma formal na organização, não se estendendo a análise do processo informal da tomada de decisão. O resultado confirma que universidades têm seus aspectos estruturais complexos e conseqüentemente, justifica-se a morosidade nos processos para a tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Processo Decisório. Gestão Universitária. Estruturas Organizacionais. UFSC.

### 1 INTRODUÇÃO

O ato de decidir é inerente ao ser humano. Desde o momento que nasce ao decorrer de toda a vida, o homem é colocado frente a diversos desafios para que opte por algum caminho e assim trilhe sua vida. Outras decisões são corriqueiras, tomadas muitas vezes por um instinto, estímulo ou simplesmente de forma automática. O processo decisório é a formalização desse processo.

A importância do estudo sobre processo decisório é colocada por Dagnino e Gomes (2002) ao comentarem que a tomada de decisão é responsável por elaborar a política de uma organização, devendo ser detalhista caso o objetivo seja entender sobre a própria instituição e seus atores dominantes.

No âmbito das universidades, há diferenças em relação às empresas. Rizzatti (2003) as trata como organizações complexas, e as diferencia pela diversidade de objetos, profissionais envolvidos, além de focarem na extensão, pesquisa e ensino. Essa diferenciação foi responsável pela sua estrutura singular, mas que se aproveita de várias outras estruturas já existentes.

O presente estudo teve como objetivo geral buscar descrever como ocorre o processo decisório na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) por meio da análise de seu organograma, sem ater-se às peculiaridades como os aspectos políticos que estão envolvidos.

Como objetivos específicos houve a preocupação em mostrar as diversas estruturas organizacionais, bem como definir o processo decisório. A metodologia adotada foi de pesquisa em documentos da universidade, livros e periódicos científicos, sendo feita uma análise dos dados encontrados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Várias organizações surgem todos os anos, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. São várias, também, organizações que têm anos de experiência e possuem estruturas complexas como é o caso de muitas universidades. Nesse sentido, é importante levar em consideração que o modo de funcionamento e a estrutura da organização influencia na eficácia dessas organizações.

A estrutura organizacional, segundo Oliveira (2007, p. 16), “é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas empresas”. É necessário que, antes de estabelecer uma organização, se esteja atento nos objetivos que a mesma busca alcançar no plano estratégico. O mesmo autor afirma que:

estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos **processos decisórios**, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (2006, p. 12, grifo nosso).

Pode-se afirmar que uma boa estrutura é fator crucial para garantir condições apropriadas na implantação e criação de uma organização, e manter a ordem hierárquica dos processos de decisão.

Gibson *et al* (2006, p. 12) dizem ainda que “uma estrutura organizacional representa padrão formal de atividades e inter-relações entre as várias subunidades de uma organização”. Pode-se afirmar que o bom desempenho do funcionamento de uma organização vem da uma boa implantação de um modelo de estrutura organizacional, que segundo os mesmos autores significa uma estrutura organizacional global, de âmbito geral da organização. Devem ser traçadas sobre os objetivos e as estratégias estabelecidas (OLIVEIRA, 2007). Gibson *et al* (2006) afirmam que é dever dos gestores compreenderem que a estrutura organizacional é importante para obter a eficácia nas organizações.

Oliveira (2006), assim como Machado e Silveira (1998), divide a formação da estrutura organizacional em estrutura formal e estrutura informal. A formal procura consolidar de forma geral as distribuições das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais da empresa, representado a estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2006); e também definida pela organização e apresentada na forma de organograma (MACHADO, SILVEIRA, 1998; DAFT, 2008; OLIVEIRA, 2006). Organograma é uma representação gráfica das atividades e de determinados aspectos da organização de forma visual (DAFT, 2008; OLIVEIRA, 2006).

Já a informal faz referência ao relacionamento social das pessoas inseridas na organização. Essas relações interpessoais não são possíveis de serem percebidas no organograma, pois são relações que surgem e se desenvolvem espontaneamente (OLIVEIRA, 2006). Por não ser possível a sua identificação através da metodologia aqui adotada, essa característica não será levada em consideração na análise dos resultados.

Souza (2008, *apud* SOUZA, 2010, p. 31) diz que, pelas próprias características das instituições universitárias [complexas], “as pessoas não estão preocupadas com toda a

organização e sim, com os grupos em que estão inseridas ou carreiras”. Relata ainda que a estrutura formal é sobreposta pela informal na área acadêmica, apesar de que na área administrativa a decisão é tomada pelos gestores (reitores, pró-reitores, pela estrutura de poder estabelecida).

## **2.1 Estruturas organizacionais**

Machado e Silveira (1998) afirmam que, por se tratarem de organizações com objetivos e tecnologias complexos, as universidades adotam uma multiplicidade de critérios de estruturação para viabilizar o funcionamento e a eficácia das suas estratégias. Ainda segundo os autores, uns dos principais tipos de estruturas organizacionais adotados pelas universidades, em ordem de importância para a atual arquitetura organizacional são: Estrutura tipo comissão ou colegiado; Estrutura por clientela; Estrutura por base territorial; Estrutura funcional e Estrutura linha-staff.

### **2.1.1 Estrutura tipo comissão ou colegiado**

São estruturas que podem ser utilizadas tanto nas esferas superiores (conselhos universitários, de curadores e de ensino, pesquisa e extensão) quanto setoriais (departamentos e coordenação de cursos) (MACHADO, SILVEIRA, 1998). Machado e Silveira (1998, p. 59) explicam que “Cada um destes colegiados possui um presidente e seus membros reúnem-se ordinariamente conforme cronograma predefinido, ou extraordinariamente, quando algum assunto de relevância tiver que ser discutido em caráter de urgência.”

Nessa estrutura não existe uma chefe majoritário que toma as decisões políticas e estratégicas da empresa, a tomada de decisão compete ao grupo. Essa é uma característica das organizações mais modernas como consequência da diversidade e da complexidade das múltiplas funções que são desenvolvidas nessas organizações (CURY, 2007).

Como em qualquer organização, são várias as pessoas envolvidas em sua estrutura. Nessa estrutura, a tomada de decisão é compartilhada ao grupo. Segundo Cury (2007, p. 233),

[...] essa pluralidade de membros, sejam conselheiros ou diretores, preserva a unidade de direção. No sentido de que prevalece a vontade da maioria, cabendo apenas ao executivo-chefe a responsabilidade pela execução, fazendo cumprir a decisão do colegiado ao longo da empresa.

Ou seja, não se perde o controle da tomada de decisão e sempre há aquele que tomará a frente como um moderador da decisão que foi adotada pela maioria.

Essa estrutura colegiada ou tipo comissão é caracterizada por Cury (2007, p. 234) como sendo:

- direção plural ou colegiada: a tomada de decisões pertence ao grupo;
- a responsabilidade da execução é pessoal;
- situa-se em nível hierárquico superior;
- as ordens partem de um grupo para cada empregado, mas cada empregado se tem um chefe imediato;
- denominações características: juntas, comissão, conselho, tribunal, diretoria, etc.

O autor ainda lista algumas vantagens, como a facilitação da participação de especialistas, o julgamento pessoal e pontos de vista mais gerais; e também lista algumas desvantagens, como a fraqueza na direção de operações cotidianas, decisões mais demoradas

e responsabilidade diluída. Isso ocorre porque estruturas como essas são aplicáveis em organizações de grande porte e em níveis de alta administração, não sendo recomendada para pequenas e médias empresas/organizações.

### **2.1.2 Estrutura por clientela**

Nessa estrutura, segundo Oliveira (2007), as atividades são agrupadas de acordo com as necessidades variadas e especiais dos clientes ou fregueses da empresa. No caso das universidades, esses clientes podem ser representados pelos discentes da instituição.

Gibson *et al* (2006, p. 400) dizem que as “Instituições educacionais são exemplos de organização estruturada em departamentos baseados no cliente. Algumas instituições mantêm cursos regulares (diurnos e noturnos) e divisões<sup>1</sup> de extensão.” Eles afirmam ainda que os títulos de algumas posições do corpo docente mencionam especificamente a divisão da extensão.

Galbraith e Kazanjian (1986, *apud* GIBSON *et al*, 2006, p. 401) afirmaram que as organizações com departamentos baseados em clientes conseguem satisfazer melhor as necessidades identificadas dos clientes do que as organizações com departamentos baseados em outros fatores.

Em relação aos outros agentes envolvidos, Machado e Silveira (1998, p. 62) dizem que “todos os integrantes da estrutura que atendem uma determinada clientela, tanto docente quanto técnico-administrativo, adaptam suas atividades às necessidades de seu público alvo”. Desta forma, o atendimento ao cliente (ou aluno) será de forma mais voltada para a realidade do mesmo.

Como vantagens desse tipo de estrutura, podem ser citadas: permitir atender com maior eficácia as especificidades de determinada clientela e também possibilitar a adequação dos serviços prestados às características do perfil de determinado público alvo (MACHADO; SILVEIRA, 1998). Já como desvantagens ou autores citam que em certos casos, onde a demanda pelo curso é menor, verifica-se a subutilização de instalações e recursos materiais e humanos.

### **2.1.3 Estruturas por base territorial**

Segundo Oliveira (2007), esse tipo de departamentalização é usado em empresas/organizações que estão territorialmente dispersas. Gibson *et al* (2006) afirmam que a lógica dessa estrutura é designar a um gestor todas as atividades de determinada região, e que esse gestor seria responsável por todas as operações de uma região geográfica específica.

Daft (2008) lembra que cada região do país tem necessidades ou gostos diferentes. Então, cada unidade geográfica inclui todas as funções requeridas para que as atividades da empresa/organização possam ser produzidas e comercializadas naquela região.

Gibson *et al* (2006, p. 399) dizem ainda que

A departamentalização geográfica proporciona uma base de treinamento para o pessoal de nível gerencial. A companhia consegue alocar os gestores nos territórios e, então, avaliar seu progresso naquela região geográfica. A experiência adquirida pelos gestores em um território distante da matriz propicia observações importantes sobre o nível de aceitação dos produtos e/ou serviços no mercado.

Nas universidades, a estrutura por área geográfica (ou por base territorial) é representada pela estrutura multicampi. As características culturais, econômicas, políticas e/ou sociais diferentes podem ser apresentadas nas regiões atendidas por cada campus, que se adaptam estruturalmente a estas características (MACHADO; SILVEIRA, 1998).

Sobre sistema multicampi, Adrian (1977, *apud* ALMEIDA, 1984) define como sendo “um grupo de campi de universidade [...] governado por uma administração central ou um conselho de dirigentes”. Almeida (1984) afirma ainda que esse sistema multicampi bem concebido proverá mais e melhores oportunidades e condições para que os estudantes se concentrem em programas especializados tanto de pesquisa quanto de ensino em instituições selecionadas evitando, assim, a proliferação e duplicação desnecessária. A autora diz que os cursos se implantam no que diz respeito a atender as carências locais e regionais, intensificando essas atividades acadêmicas específicas.

Percebe-se que a estrutura multicampi é uma forma de interiorizar e disseminar o conhecimento entre aqueles que se encontram geograficamente longe da oportunidade de freqüentarem uma IES, por ter preferências específicas por essa IES ou pela carência da oferta de oportunidades em sua região.

Segundo Machado e Silveira (1998, p. 63),

[...] cada campus pode funcionar como uma unidade autônoma, ou ter certas atividades administrativas (Contabilidade, Recursos Humanos, Departamento Financeiro, entre outros) centralizados na reitoria. Uma maior ou menor descentralização pode basear-se em aspectos políticos (jogos de poder), pela economia de escala (dependendo do tamanho do Campus, pode não se justificar a duplicação de determinadas áreas), ou por ambos os motivos.

Ainda, segundo os autores, as vantagens são: permitir conhecer melhor as peculiaridades de cada região; possibilitar um melhor acompanhamento da aplicação dos recursos, pela comparação entre os Campi; tornar as estruturas mais flexíveis às mudanças decorrentes do ambiente externo. E as desvantagens são: poder gerar duplicação de esforços ou subutilização das estruturas; alguns Campi podem se deixar influenciar por aspectos políticos locais

#### **2.1.4 Estrutura funcional**

Segundo Daft (2008), nesse tipo de estrutura as atividades são agrupadas junto com as funções comuns, de alto para baixo na organização. Ou seja, na estrutura funcional o que prevalece é a especialização, já que os cargos são combinados de acordo com as funções da organização. “Cada organização realiza determinadas atividades para produzir seu trabalho. Essas atividades são as funções da organização” (GIBSON *et al*, 2006, p. 397).

Nessa estrutura, o conhecimento humano e as habilidades estão reunidos em atividades e setores específicos, oferecendo especialidade na área dentro da organização. Daft (2008) diz que essa estrutura é mais eficaz quando um conhecimento a fundo é crítico para alcançar as metas organizacionais, quando a eficiência é importante, quando a hierarquia vertical precisar controlar e coordenar a organização. Afirma que pode ser bastante eficaz quando há pouca necessidade de coordenação horizontal.

Na concepção de universidade, Machado e Silveira (1998) dizem que os departamentos ou divisão de apoio (administração de recursos humanos, contabilidade, financeiro, etc.; centros, faculdade, institutos ou escolas, departamentos acadêmicos) podem adotar essa estrutura. Cada membro contribui com sua especialidade para o alcance dos objetivos de sua respectiva área.

Como vantagens, Gibson *et al* (2006) dizem que a eficiência é a principal. Pois o mesmo alega que é lógico que um departamento composto de especialistas de uma determinada área compartilhem seus conhecimentos para conseguirem terminar algum trabalho. Como desvantagens, Machado e Silveira (1998) citam: exigência maior na

habilidade gerencial; requer maior coordenação; difícil manutenção da disciplina; e divisão do controle.

### **2.1.5 Estrutura linha-staff**

Essa estrutura se difere da estrutura linear<sup>ii</sup> pela existência de órgão *staff* junto aos gerentes de linha. O *staff* tem a função de assessorar e de aconselhar o executivo ao qual estão ligados (CURY, 2007).

Oliveira (2007) diferencia linha e assessoria (*staff*), pois o autor considera que as atividades de linha têm ação de comando, já as de assessoria não têm, apenas aconselham as unidades de linha no desempenho das atividades e que assessor é uma extensão do executivo em termos de tempo e de aspectos técnicos.

Outra forma diferente para apresentar as unidades de linha e assessoria é considerar as unidades organizacionais de linha como ligadas as atividades-fim da empresa e as unidades de assessoria as atividades-meio. As atividades linhas podem ser consideradas aquelas ligadas diretamente à operacionalização da empresa e as assessorias estão ligadas ao aconselhamento, análise e estudos das atividades do chefe libertando-o de algumas tarefas de estudos e pareceres (OLIVEIRA, 2007).

Machado e Silveira (1998) enfatizam que, dentro da universidade, essa estrutura é representada principalmente pelas unidades de assessoramento, aconselhamento e prestação de serviços à Reitoria, Pró-reitoria e diretorias, e que essa estrutura linha-staff é largamente difundida nesse tipo de organização. Unidades como Secretarias de Planejamento, Auditoria, Organização e Métodos, entre outras, também podem ser encontradas nas mais diversas universidades.

## **2.2 Processo Decisório**

Tomar uma decisão é natural ao ser humano, ele faz isso a todo o momento de forma ordenada ou não. Como exemplos de decisões, uma a simples escolha do que almoçar, o local de casamento, uma fusão entre duas empresas dentre muitas outras.

O processo decisório ganhou força com a racionalidade. Segundo Pereira e Fonseca (1997) a racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e efetuar uma escolha consciente da melhor alternativa.

Esse modelo racional de tomada de decisão é baseado nos estudos de Weber. Bazerman e Moore (2010) definem as seguintes etapas para aplicar um processo racional de decisão: definir o problema, identificar os critérios, ponderar os critérios, gerar alternativas, classificar cada alternativa segundo cada critério e identificar a solução ideal.

Esse modelo recebeu a denominação de “modelo racional clássico e normativo [...], pois assume de uma forma simplista que o decisor conhece todas as alternativas e as suas consequências possíveis, pelo menos as de curto-prazo” (RASMUSSEN *et al*, 1991; SIMON, 1997, *apud* GONÇALVES, 2000). Sendo assim, esta decisão seria uma “decisão ótima”, visto que foi tomada após o conhecimento de todas as informações. “O número de alternativas que esse indivíduo deve conhecer e a informação de que necessita para avaliá-las são tão vastos que é difícil admitir qualquer aproximação da realidade objetiva” (GONTIJO; MAIA, 2004, p. 15).

Foi Herbert Simon quem adotou uma racionalidade limitada ao processo decisório. Para Simon (1965, *apud* FREITAS; KLADIS, 1995, p. 04):

a decisão, de um modo genérico, possui dois objetos: a ação no momento e a descrição no futuro. Esta ação no momento possui uma qualidade

imperativa, pois seleciona um estado de coisas futuras em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida. A descrição de um estado futuro, num sentido estritamente empírico, pode ser correta ou errada.

Serva e Andion (2006, p. 15) afirmam ainda que este modelo “consiste no conhecimento absoluto das consequências das ações”, o que leva a crer que nenhum ser seria considerado racional, o que representa o conceito de racionalidade limitada. Sobre isso, os autores Pereira, Lobler e Simonetto (2010, p. 264) concluem que não há uma decisão ótima, e sim uma satisfatória: “diante das limitações de tempo e conhecimento, entre outras, o indivíduo, impossibilitado de encontrar a decisão ótima, busca a mais adequada tendo em vista as condições disponíveis”.

Outras formas de racionalidade surgem conforme o tempo, sobretudo a partir da década de 80. Serva e Andion (2006, p 15) complementam:

Na década de 1980, alguns trabalhos no âmbito da teoria das organizações vêm refutar os pressupostos de Simon (como Alvesson, 1985; Guerreiro Ramos, 1989; Serva, 1997a, 1997b). Inspirados na tradição da Escola de Frankfurt, em especial nos trabalhos de Habermas, esses autores salientam o papel de outras formas de racionalidade no âmbito organizacional.

A partir disto, Com a evolução dos estudos sobre processo decisório, conforme Moritz e Pereira (2010) retratam, duas variáveis estão sempre presentes: a informação e a comunicação, pois sua importância cresceu ao longo do tempo. Na era atual do conhecimento, é utópico acreditar que o tomador de decisão irá ter em seu poder todas as informações disponíveis, hipótese corroborada por Lousada e Valentim (2011, p. 4):

o tomador de decisão não tem condições de possuir conhecimento sobre todas as variáveis influenciadoras do processo; isso porque, no momento da coleta de informações, já se pressupõe a análise inicial das alternativas e, também, das prováveis consequências que cada uma pode causar.

Avaliando os níveis administrativos dentro de uma organização, podemos relacionar os três níveis em relação ao processo decisório conforme Anthony (1995 *apud* FREITAS; KLADIS, 1995): nível operacional (geralmente decisões e procedimentos pré-estabelecidos), nível tático (relacionadas ao controle administrativo, formular novas regras para o operacional) e nível estratégico (estratégias para organização atingir seus macro objetivos). Ainda sobre os autores, há uma representação da abrangência e importância das decisões representadas por uma pirâmide.



**Figura 1** Modelo de Pirâmide  
 Fonte: Freitas e Kladis (1995, p. 8)

Um fator não mencionado, ainda assim fundamental para o processo decisório, é os atores envolvidos. Moritz e Pereira (2010, p. 37) retratam:

Os atores influenciam o processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam, bem como através das relações que estabelecem entre si, as quais podem acontecer ou sob a forma de alianças, quando seus objetivos, interesses e aspirações são complementares ou idênticos, ou sob a forma de conflitos, quando os valores de uns se opõem aos valores defendidos por outros.

Dessa maneira fica claro que um gestor irá tomar uma decisão de acordo com seus princípios, fato que nos remete novamente a racionalidade limitada de Simon, dando também uma imprevisibilidade às decisões tomadas.

Por fim, Certo (2003, *apud* NORO; ABBADE; MATTANA, 2008) ressalta que na maior parte dos casos é impossível o gestor saber as consequências de sua decisão, sendo a palavra “futuras” a chave para discutir as condições da tomada de decisão.

### 3 METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido a partir de revisão de literatura e posterior análise documental e do organograma institucional da UFSC no segundo semestre de 2011, disponíveis em seu endereço eletrônico. Foram utilizadas também resoluções e o Estatuto da universidade para uma melhor compreensão do funcionamento da mesma. Foram analisados os principais tipos de estruturas organizacionais adotados em universidades, com base nos conceitos de Machado e Silveira (1998), e em seguida realizada uma análise limitando-se no organograma da Administração Central da UFSC, devido a sua complexidade em se analisar cada unidade (Centros) ou subunidades (departamentos) envolvidos numa estrutura diversificada que é encontrada em universidades.

A intenção foi demonstrar, a partir do organograma, como funciona o processo decisório na organização, levando em consideração somente o aspecto formal da estrutura organizacional. As organizações são estruturadas também pelo aspecto informal, conforme relatam Oliveira (2006) e Machado e Silveira (1998). Esses aspectos, por serem difíceis de



serem observados sem estudos mais profundos e complexos, não puderam ser identificados nos dados secundários utilizados para esta pesquisa, característica do método adotado.

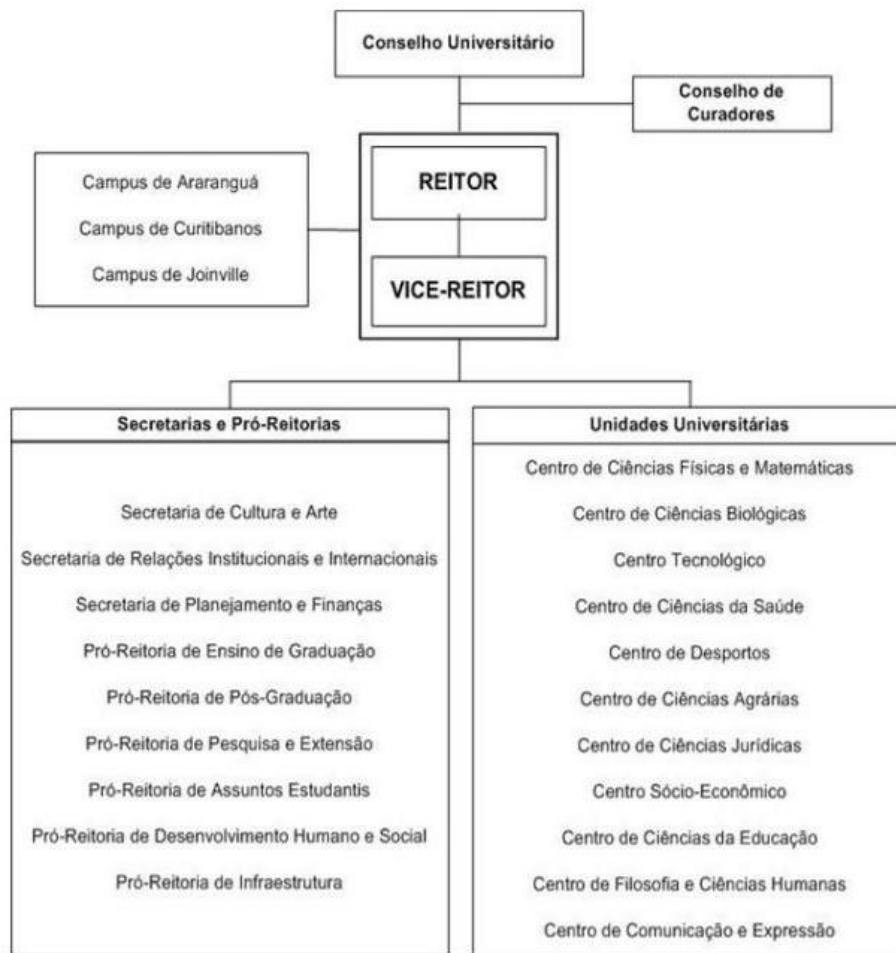
## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 A Universidade Federal de Santa Catarina**

Originada a partir de oito faculdades isoladas (Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Serviço Social, Medicina e Engenharia Industrial), a Universidade de Santa Catarina foi criada em 1960, agora sob o nome de Universidade de Santa Catarina. Ressalta-se que desde a criação do curso de Direito, em 1932, já se falava da criação de uma universidade no Estado de Santa Catarina, acompanhando o movimento que ocorria no país, de criação de universidades no governo de Juscelino Kubitschek (UFSC, 2009).

A denominação de Universidade Federal de Santa Catarina veio com a Lei n.º 4.759, de 20/08/65 e com o decreto n.º 64.824 de 15/07/1969 as faculdades deram lugar as unidades universitárias ou centros (atualmente são 11), os quais agregam os departamentos. Existem ainda o Colégio de Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados respectivamente em 1961 e 1980, que atendem a educação básica (educação infantil, ensino fundamental e médio). E o ensino a distância foi iniciado em 1995, com a implantação do Laboratório de Ensino a Distância (LED) (UFSC, 2009).

A gestão central da UFSC é feita a partir de órgãos deliberativos e órgãos executivos, conforme figura 1. Os órgãos deliberativos são o Conselho Universitário (CUUn), para deliberação no nível mais alto na própria Universidade, e as câmaras, com função deliberativa nas áreas acadêmicas. A função fiscalizadora é exercida pelo Conselho de Curadores, pela Auditoria Interna e pela Ouvidoria. Os órgãos executivos da UFSC são compostos de seis pró-reitorias e três secretarias especiais, além do Gabinete do Reitor como a outra parte essencial da gestão central da Universidade. As pró-reitorias são: Ensino de Graduação; Pós-Graduação; Pesquisa e Extensão; Assuntos Estudantis; Desenvolvimento Humano e Social; e Infraestrutura. As três secretarias especiais são: Cultura e Arte; Relações Internacionais e Institucionais; e Planejamento e Finanças (UFSC, 2009).

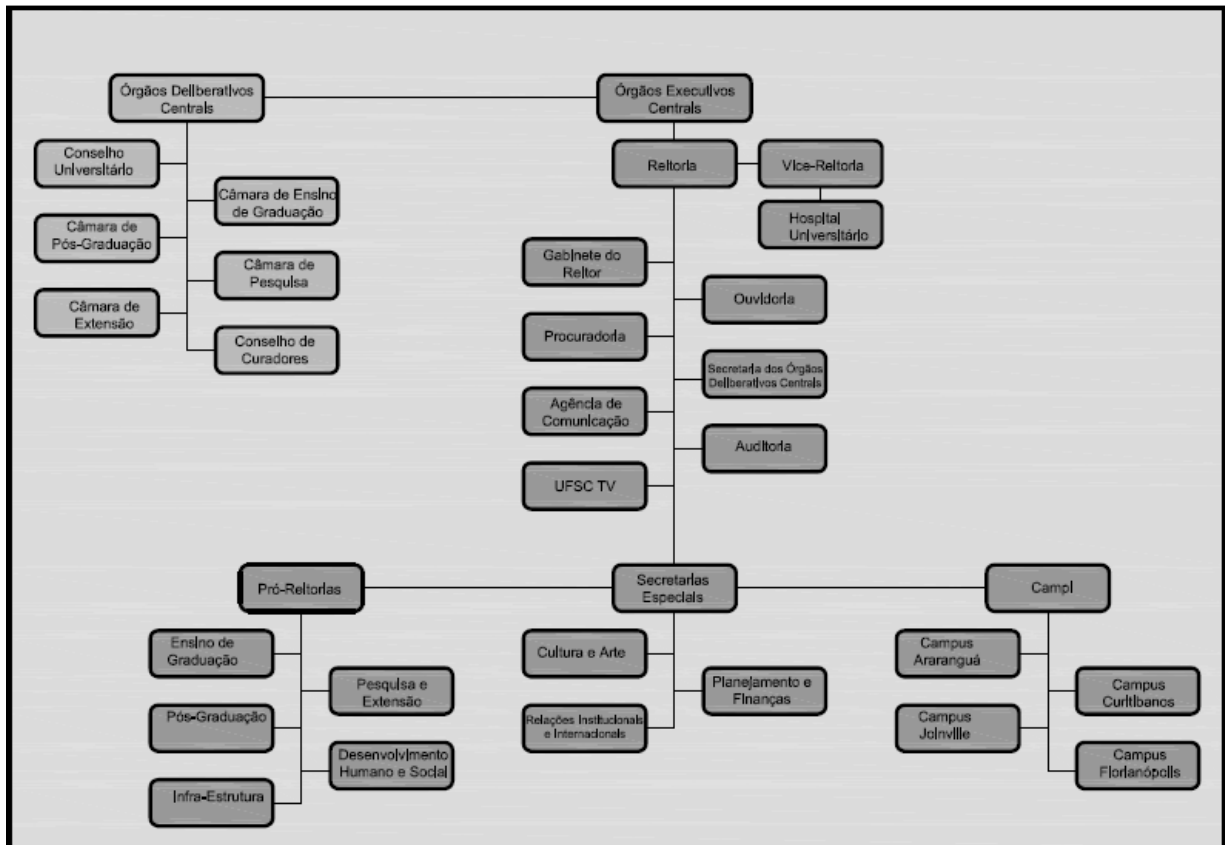


**Figura 2** Organograma Administrativo da UFSC  
 Fonte: Relatório de Atividades 2009 (UFSC, 2009)

## 4.2 Análise da estrutura da UFSC

Nesta seção será apresentada a atual estrutura da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), representada pelo organograma disponível em seu *site* institucional ([www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)) conforme apresentado na figura 3.

O estudo se limitou a fazer a análise sobre a estruturação do funcionamento da Administração Superior da UFSC e no processo hierárquico demonstrado pelo organograma, ou seja, a estrutura dos vários setores que compõem o organograma referido. As relações pessoais ou informais, apresentadas anteriormente e definida por Oliveira (2006) como sendo relacionamento social das pessoas inseridas na organização não será levada em consideração tal a complexidade de se identificar essas relações num ambiente tão complexo. Para isso, foi feito uma recomendação nas considerações finais ao término deste trabalho.

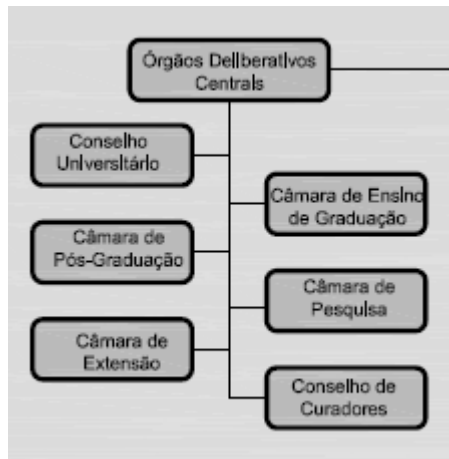


**Figura 3** Estrutura Organizacional da Administração Superior da UFSC  
 Fonte: Reitoria – Organograma (UFSC, 2011a)

Observando a Figura 3, onde é apresentado o organograma da Administração Superior da UFSC, é possível identificar um *mix* das várias estruturas apresentadas anteriormente.

#### **4.2.1 Estrutura tipo comissão ou colegiado**

Essa estrutura pode ser identificada principalmente nos órgãos deliberativos centrais. Conforme descrito no Estatuto 2011 da UFSC (UFSC, 2011b), pode-se perceber a diversificação na composição da direção dos vários órgãos. Resgatando a idéia, Cury (2007) diz que essa pluralidade de membros preserva a unidade de direção e prevalece a vontade da maioria, cabendo apenas ao executivo-chefe a responsabilidade pela execução, fazendo cumprir a decisão do colegiado ao longo da organização e que não existe um chefe majoritário que toma as decisões. Essa função de decisão compete ao grupo.



**Figura 4** Estrutura tipo comissão ou colegiado  
 Fonte: Reitoria – Organograma (UFSC, 2011a)

#### 4.2.2 Estrutura por clientela

Essa estrutura, conforme visto na bibliografia, está relacionada às Unidades Universitárias e suas Subunidades Universitárias (Centros e Departamentos, respectivamente). Requer uma divisão das unidades organizacionais para que cada uma delas possa atender a diferentes tipos de clientes. Conforme o art. 8 do Estatuto 2011 (UFSC, 2011b), as Unidades Universitárias agruparão o ensino e a pesquisa básica, congregando **áreas fundamentais de conhecimento humano** e as Subunidades (art. 10) constituem a menor fração dos Centros e os Departamentos desenvolverão atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de **suas áreas específicas**.

As unidades (ou centros) estão divididas conforme figura 2 e são citadas abaixo:

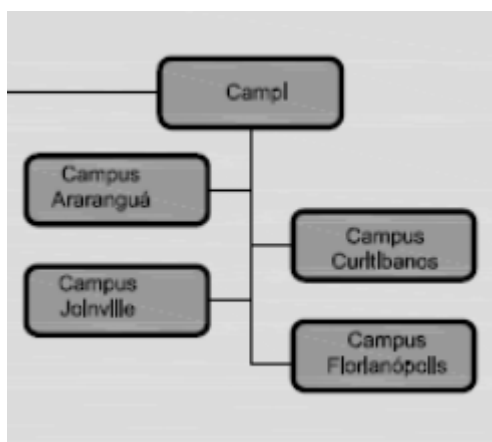
- Ciências Agrárias (CCA);
- Ciências Biológicas (CCB);
- Ciências da Educação (CED);
- Ciências da Saúde (CCS);
- Ciências Físicas e Matemáticas (CFM);
- Ciências Jurídicas (CCJ);
- Comunicação e Expressão (CCE);
- Desportos (CDS);
- Filosofia e Ciência Humana (CFH);
- Sócio-Econômico (CSE); e
- Tecnológico (CTC)

Ao se generalizar essa estrutura por clientela para o âmbito da Administração Superior, pode-se fazer uma analogia. Um setor específico que depende dos serviços realizados por outros setores seria o cliente. Ou seja, dentro do organograma, existem setores que são clientes de outros, como por exemplo o setor da Pró-reitoria de Graduação que depende de uma decisão da Reitoria.

#### 4.2.3 Estruturas por base territorial

Conforme o organograma da figura 3 é possível visualizar num nível inferior à Reitoria os *Campi*, onde conta em sua composição o *Campus* de Florianópolis, Araranguá, Curitiba e Joinville representando o conceito de multicampi, caracterizados tanto por

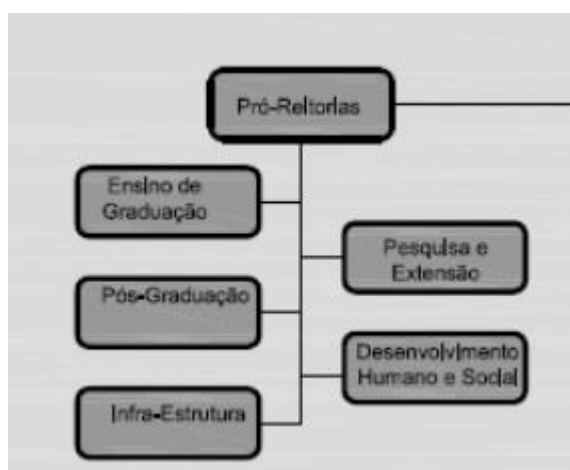
Machado e Silveira (1998) quanto por Adrian (1977, *apud* ALMEIDA, 1984), numa desconcentração territorial.



**Figura 5** Estrutura multicampi  
Fonte: Reitoria – Organograma (UFSC, 2011a)

#### 4.2.4 Estrutura funcional

A lógica dessa estrutura, conforme relatados por Machado e Silveira (1998), está relacionado tanto com os departamentos quando as divisões de apoio. Está baseada no princípio da especialização das funções. Pode ser representado tanto pelos Centros e Departamentos quanto por outras unidades como as secretarias especiais e as unidades que compõe os Órgãos Deliberativos e Executivos da UFSC. Conforme se pode exemplificar abaixo, cada pró-reitoria está especializada em tratar algum assunto específico, seja do Ensino de Graduação, Pós-Graduação; Pesquisa e Extensão, Desenvolvimento Humano Social e Infraestrutura. Cada uma está estruturada demonstrando especialização no assunto em que compete a elas.

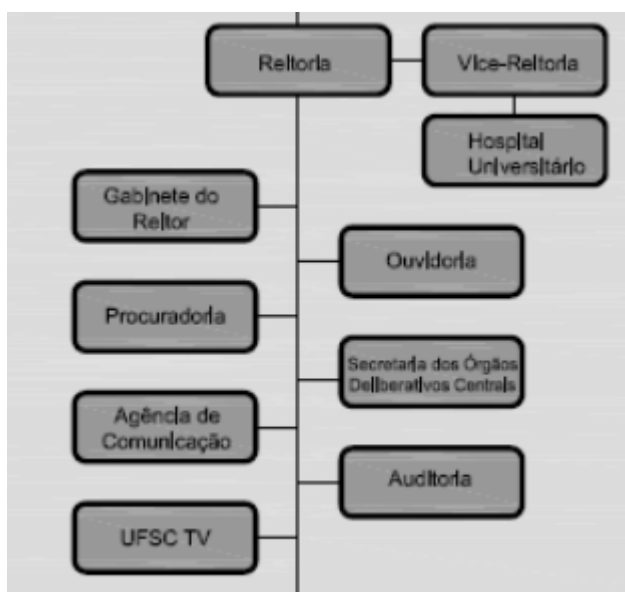


**Figura 6** Estrutura Funcional  
Fonte: Reitoria – Organograma (UFSC, 2011a)

#### 4.2.5 Estrutura Linha-staff

Segundo definição de Oliveira (2007) esta estrutura está ligada diretamente as atividades de linha, ligadas as atividades fim da organização; e de assessoramento, como uma atividade-meio. Eles dizem que dentro da universidade, essa estrutura é representada principalmente pelas unidades de assessoramento, aconselhamento e prestação de serviços à Reitoria, Pró-

reitoria e diretorias. No organograma da UFSC, os setores hierarquicamente abaixo da Reitoria são as unidades de assessoramento para que a atividade fim da universidade seja concluída, conforme figura a seguir.



**Figura 7** Estrutura linha-staff  
Fonte: Reitoria – Organograma (UFSC, 2011a)

Além de abranger todas as estruturas citadas, é possível identificar no próprio organograma os níveis administrativos e, com isso, o processo decisório conforme os três níveis retratados por Anthony (1995 *apud* FREITAS; KLADIS, 1995) e a pirâmide da Figura 1, sobre a importância das decisões. O nível operacional (controle operacional), numa visão macro da estrutura da UFSC, seriam os setores abaixo da reitoria conforme organograma da figura 3; o nível tático (planejamento e controle administrativo) estaria relacionado à reitoria e vice-reitoria; e o nível estratégico (Administração estratégica), aos Órgãos Deliberativos Centrais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi exposto, foi possível confirmar o quão complexo é a estrutura de uma organização universitária, especificamente da Universidade Federal de Santa Catarina. Apesar de o estudo ter se limitado à estrutura da Administração Superior, foi possível identificar um *mix* das várias formas estruturais que compõem a universidade e presume-se a dificuldade e o tempo dispendioso no processo da tomada de decisão, justificando quando Souza (2008, *apud* SOUZA, 2010) diz que a morosidade é a principal característica do processo decisório nas universidades. É plausível dizer que a rapidez na tomada de decisão é afetada pelos vários níveis (ou setores) que muitas vezes tem que passar para ser decidida. Em cada nível estão envolvidas as mais diversas pessoas, com suas opiniões, interesses pessoais e políticos.

É cabível dizer que o processo decisório segue a linha da racionalidade limitada, pois não é possível que resultados certos de cada decisão sejam conhecidos. Essa conclusão pode-se estender em qualquer ambiente, seja em organizações privadas ou públicas, pois o futuro é incerto.

Entende-se que os atores envolvidos influenciam na tomada de decisão a partir das relações que estabelecem dentro da universidade. E nesse sentido acrescenta-se e recomenda-se que a partir deste trabalho, realize-se um estudo de cunho conclusivo-descritivo com realização e análises de entrevistas para que o processo decisório na Universidade Federal de

Santa Catarina seja descrito levando em consideração o aspecto informal da instituição, o que enriqueceria o estudo porém não esgotaria o estudo sobre essa temática.

---

## NOTAS

i Divisão de trabalho: Processo de divisão de trabalho em cargos relativamente especializados para extrair vantagens da especialização (GIBSON *et al*, 2006, p. 396)

ii É representada graficamente por uma pirâmide, demonstra claramente a unidade de comando e o princípio de escalonamento hierárquico, é chamado também de estrutura militar (CURY, 2007).

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, MÉRCIA M. C. **Experiência da UFPB com o modelo multicampi:** Regionalização e Interiorização. 1984. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1984.
- BAZERMAN, M. H.; D. MOORE. **Processo Decisório.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CURY, ANTONIO. **Organização e Métodos:** Uma visão holística. 8 ed. rev. E ampl. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAFT, RICHARD L. **Organizações:** Teoria e Projetos. Tradução de Andréa Castellano Mostaçõ; Cláudia Mello Belhassof; Harue Ohara Avritcher; revisão técnica Ilan Avrichir. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008
- DAGNINO, R. ; GOMES, Erasmo J. O Processo Decisório na Universidade Pública Brasileira: uma visão de Análise de Política. **Revista Avaliação**, Campinas, v. 7, n. 4, p. 43-72, 2002.
- FREITAS, H.; KLADIS, C.M. **O Processo decisório:** modelos e dificuldades. Revista Decidir, ano II, n. 08. Rio de Janeiro, mar. 1995.
- GIBSON, JAMES *ET AL*. **Organizações:** comportamento, estrutura e processos. Tradução de Suely Sonoe Murai Cuccio; revisão técnica Carlos Tarso Eira DeAquino. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- GONÇALVES, NUNO MIGUEL VICENTE DE PINA. **Uma ferramenta para a exploração de casos em processos de tomada de decisão.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores). Universidade Técnica de Lisboa, 2000. Disponível em: < <http://www.di.fc.ul.pt/~paa/reports/T07.pdf>>. Acesso em 13 out. 2011.
- GONTIJO, ARIMAR COLEN; MAIA, CLAUDIA SANTOS CASTRO. **Tomada de Decisão, do modelo racional ao comportamental:** uma síntese teórica. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.11, n. 4, p. 13-30, out./dez. 2004.
- LOUSADA, MARIANA. VALENTIM, MARTA LÍGIA POMIM. **Modelo de Tomada de Decisão e sua relação com a informação orgânica.** Perspectiva em Ciência da Informação, vol. 16, n.1, p. 147-164, jan./mar. 2011. Disponível em: < <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/1028/838>>. Acesso em 13 out. 2011.

---

MACHADO, NELSON SANTOS; SILVEIRA, AMÉLIA. **Configurações Estruturais em Organizações Universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MORITZ, GILBERTO DE OLIVEIRA; PEREIRA, MAURÍCIO FERNANDES. **Processo Decisório**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

NORO; G. B., ABBADE; E. ; MATTANA. L. Tomadores de decisões: estilos que fazem à diferença. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/106\\_decisao\\_Seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/106_decisao_Seget.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2011.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, BRENO A. DINIZ; LOBLER. MAURI LEODIR; SIMONETTO, EUGÊNIO DE OLIVEIRA. **Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v.3, n.2, p. 260-268, mai./ago. 2010.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão**. São Paulo, Makron Books. 1997.

RIZZATTI, G. A complexidade do Processo Decisório em Universidades. **In: III Colóquio internacional de Gestão Universitária**, 2003, Buenos Aires. Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade. Florianópolis : Insular, 2003. v. 01. p. 185-192.

SERVA, MAURÍCIO; ANDION, CAROLINA. Teoria das organizações e a nova sociologia econômica: um diálogo interdisciplinar. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Rio de Janeiro: FGV, v. 46, n. 2, p. 10-21, abr./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n2/v46n2a02.pdf>> . Acesso em: 13 out. 2011.

SOUZA, I. M. Contribuição para a construção de uma teoria de Gestão Universitária. **In: Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior**. Orgs. Amélia Silveira e Maria José Carvalho de Souza Domingues. Curitiba: Juruá, 2011.

UFSC. **Relatório de Atividades 2009**. Disponível em: <[http://www.die.ufsc.br/arquivos/RELATORIO\\_ATIVIDADES\\_2009.pdf](http://www.die.ufsc.br/arquivos/RELATORIO_ATIVIDADES_2009.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2011.

\_\_\_\_\_. **Reitoria – Organograma**. Disponível em: <<http://portal.reitoria.ufsc.br/a-reitoria/organograma/>>. Acesso em 11 out. 2011a.

\_\_\_\_\_. **Estatuto 2011**. Disponível em: <<http://reitoria.paginas.ufsc.br/files/2011/09/Estatuto.pdf>>. Acesso em 12. out. 2011b