



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO

Estrutura Organizacional da UNIRIO

Plano para Revisão do Estatuto e do Regimento Geral e Elaboração do Regimento dos Órgãos Executivos da Administração Superior¹.

Rio de Janeiro
Julho / 2009

¹Créditos técnicos: Madeleine Mônica Athanázio – Mestranda em Administração PPGA/UFRN; Astério Kiyoshi Tanaka – PhD.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 JUSTIFICATIVA.....	4
3 OBJETIVOS	6
3.1 GERAL	6
3.2 ESPECÍFICOS	6
4 METODOLOGIA	6
5 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO.....	9
6 RECURSOS NECESSÁRIOS	9
6.1 MATERIAIS	9
6.2 HUMANOS	9
7 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE	10
REFERÊNCIAS.....	11
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	12

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2006 - 2010 da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) no eixo 4 “Dinamização das gestões acadêmica e administrativa” constata que é premente a implementação na UNIRIO de novas estruturas compatíveis com a realidade atual, a partir da definição da universidade desejada e fundamentada em princípios da facilidade da comunicação, agilidade, confiabilidade das decisões, transparência e participação da comunidade universitária no processo de tomada de decisões. Para tanto, apresenta um conjunto de quatro objetivos, entre os quais se encontra o 4.3 “implantar a nova estrutura organizacional a partir da definição da Universidade desejada”, que tem as seguintes metas: - a elaboração de uma proposta de nova estrutura organizacional; - a revisão do estatuto; e - a revisão do regimento geral.

O estatuto atual da UNIRIO teve sua última aprovação através da Portaria nº 2.176 de 4 de outubro de 2001; entretanto, apresenta necessidade de ajustes e algumas alterações foram aprovados no Conselho Superior desde aquela data. O regimento geral existente data de novembro de 1982 e está, até o momento, sem adequação ao estatuto; como também, o regimento dos órgãos executivos da administração superior - chamado de regimento da reitoria -, não se encontra elaborado.

Verifica-se, portanto, que os principais marcos regulatórios da gestão universitária na UNIRIO se encontram sem atualização ou por elaborar.

As organizações, enquanto arranjos artificialmente construídos precisam estabelecer certas regras que assegurem um nível de certeza entre as pessoas que a ela trazem sua contribuição. Essas regras, contidas em documentos formais, definem as expectativas de comportamento associadas a cada cargo e fornecem um mínimo de orientação às pessoas engajadas a seu serviço. Tais regras procuram resguardar certa constância nos padrões das relações institucionais.

A modernização da gestão pública constitui ação fundamental para a melhoria do desempenho do serviço público, objetivando, sobretudo, o desenvolvimento de novas formas de controle centradas em resultados e a capacidade de resposta eficiente e econômica às demandas sociais crescentes.

Entende-se que não é mais possível à UNIRIO avançar prescindindo da definição, pactuação e aprovação das principais regras institucionais e instrumentos de gestão.

A instalação de um trabalho de ajuste do estatuto, modernização do regimento geral e elaboração do regimento da reitoria na Instituição pretende ser uma oportunidade de revisão

das competências das unidades organizacionais e das práticas adotadas que de um modo geral se mostram historicamente contraproducentes, dificultando e comprometendo a eficácia, a qualidade dos serviços e a expansão da universidade.

O presente estudo tem a finalidade de, a partir de uma breve análise da situação atual da universidade no âmbito da sua organização estrutural, elaborar e apresentar uma proposta que contemple a revisão do estatuto e do regimento geral da UNIRIO e, simultaneamente, a elaboração do regimento dos órgãos executivos da administração superior - o regimento da reitoria.

2 JUSTIFICATIVA

Uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e funções e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade (SCHEIN, 1982 *apud* ARAÚJO, 2008).

A estrutura organizacional pode ser considerada a combinação das partes organizacionais.

As organizações possuem regras e procedimentos, que atendem essa finalidade para seus membros. As organizações variam em seu grau de complexidade. Elas também variam em seu grau de centralização. As organizações variam pelo grau no qual as pessoas e as unidades gozam de autonomia para a tomada de decisões.

Diversos autores ressaltam a importância das interações humanas na formação de estruturas, “as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação das pessoas que constitui (e reproduz) a estrutura” (Sewell, 1992:4 *apud* Hall, 2004, p.47). Adotando um raciocínio similar, a estrutura é vista como “um meio complexo de controle continuamente produzido e recriado na interação e, no entanto, molda essa interação: As estruturas são formadas e formam” (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980: 3 *apud* Hall, 2004 p.48). Esses métodos enfatizam que a estrutura de uma organização não é fixa para sempre. Em vez disso, ela molda e é moldada pelo que acontece em uma organização. Esse aspecto ressalta o fato de que organizações são, por natureza, conservadoras. Suas estruturas constituem as interações que ocorrem dentro delas. A estrutura não acarreta uma conformidade total, mas tem por finalidade evitar o comportamento aleatório.

Uma conceitualização muito similar de estrutura é que existe uma justaposição de soluções tecnológicas, interações políticas e interpretações sociais nas organizações e em torno delas e que se revela uma dialética nas relações entre os atores organizacionais. Isso traz conseqüências para as formas organizacionais (Fombrun, 1986). A estrutura é, portanto, continuamente emergente.

Estruturas organizacionais executam três funções básicas: produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais – em outras palavras, ser eficazes; minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização; as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

As estruturas organizacionais assumem várias formas. O trabalho seminal sobre estrutura é a descrição de Weber (1947) do tipo ideal de burocracia. Ele afirma que uma burocracia possui uma hierarquia de autoridade, autoridade limitada, divisão do trabalho, participantes tecnicamente competentes, métodos de trabalho, regra para os ocupantes dos cargos e remunerações distintas. Uma organização burocrática é planejada para ter eficiência e confiabilidade (Hage, 1980). As burocracias são projetadas, na realidade, para operar bem.

Para Motta (2002) na medida em que se alteram as condições sociais, econômicas e políticas, também vão se modificando as maneiras de análise e concepção das organizações do trabalho e da produção. A busca de novos modelos de flexibilidade organizacional significou vencer as barreiras impostas pelas concepções rígidas de estrutura que prevaleciam tanto na teoria quanto na prática administrativa.

Qualquer modelo organizacional reflete uma arbitrariedade na divisão do trabalho e na distribuição da autoridade e da responsabilidade, para poder atingir os seus objetivos a organização necessita de uma estrutura que estabeleça relações entre indivíduos, para a condução de tarefas coletivas. Mudar uma estrutura, apesar de ser uma aparente alteração no sistema de autoridade e responsabilidade, significa mudar todo um conjunto de relacionamentos e comprometimentos, baseados em uma opção estrutural anterior (MOTTA, 2002).

A concepção moderna preconiza que se não existe, em princípio, a melhor maneira de se estruturar ou de se predelinear uma organização, também não se pode deixar de considerar formas alternativas de estrutura para se antecipar e se adaptar às constantes mudanças e provocações da ambiência social. A estrutura como qualquer outro elemento organizacional, deve ser considerada também um instrumento gerencial dinâmico e passível de variações. “Dirigentes exercem funções ambíguas e conflitivas, que exigem adaptação constante de suas

atitudes e comportamentos a uma série infundável de provocações contraditórias oriundas do meio que atuam”. (MOTTA, 2002, p.135).

3 OBJETIVOS

3.1 GERAL

- Elaborar uma proposta de estrutura organizacional para a UNIRIO, conforme estabelece o eixo 4 do Plano de Desenvolvimento Institucional 2006 - 2010.

3.2 ESPECÍFICOS

- Verificar a situação atual dos marcos regulatórios da instituição – o estatuto, o regimento geral e o regimento dos órgãos executivos da administração superior;
- Revisar e adequar o estatuto atual às alterações já aprovadas nos Conselhos Superiores, propondo os ajustes que se fizerem necessários;
- Verificar o anteprojeto de regimento geral existente e adequar ao estatuto proposto;
- Elaborar o regimento dos órgãos executivos da administração superior em desdobramento dos novos estatuto e regimento geral previamente revisados e ajustados.

4. METODOLOGIA

Optou-se pela abordagem qualitativa visto que nesse método os dados são coletados, organizados e analisados como complemento ao interesse maior do estudo. Como também, o pesquisador participa diretamente, compreendendo e interpretando os fatos a partir de observações, contatos com grupos, entrevistas e análise de documentos e bibliografia. (CONDURÚ; PEREIRA, 2006).

Trata-se ainda de um estudo descritivo, na medida em que as pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, são “as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais

preocupados com a atuação prática. São as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc” (GIL, 1999, p.44).

Quanto aos meios de investigação e os procedimentos técnicos adotados, será bibliográfico e documental (VERGARA, 2006; GIL, 1999).

Os estudos e trabalhos a serem encaminhados pela Comissão serão pautados no princípio de participação ativa, buscando o máximo de cooperação e participação das pessoas envolvidas nas unidades organizacionais que serão objeto de análise, com vistas à melhoria da estrutura.

A participação é considerada como um aspecto fundamental e determinante na medida em que a sua inexistência, além de gerar um obstáculo para a implantação, implementação e alcance dos objetivos, ainda compromete o seu produto final, no caso o estatuto e regimentos, que poderão não retratar a realidade institucional devido à ausência dos principais atores no processo.

É considerada causa recorrente de fracasso dos estudos de reestruturação organizacional a resistência ativa, passiva ou por seu mero desconhecimento pelas pessoas que fazem a instituição. A ausência do envolvimento, da contribuição e do “construir junto” ocasiona vários entraves ao processo de aprovação e implementação.

Os processos participativos são também uma tentativa de evitar a alienação dos indivíduos, objetivam reduzir a ansiedade e o medo diante da perspectiva de mudanças; construir uma visão compartilhada no interior da instituição; assim como, a absorção e a internalização dos objetivos e da proposta do estudo pelas pessoas.

A gestão democrática e participativa pode ser traduzida em frutos como comprometimento, motivação, inovação, redução de custos e produtividade. Estes frutos podem compor os diferenciais competitivos de uma organização.

Os métodos de participação a serem usados na maioria das atividades envolvem reuniões setoriais, trabalhos em grupo e seminários. Considera-se que a discussão grupal serve como estímulo à criatividade dos membros individuais e permite exame mais cuidadoso de cada tema por parte de todos.

A partir de reuniões de sensibilização nas unidades da instituição se pode, se for o caso, constituir Grupos de Trabalho (GT) representativos das áreas específicas – atividades acadêmicas e atividades de planejamento e gestão administrativa -, que podem ser divididos em subgrupos temáticos com vistas a dar agilidade e andamento aos levantamentos e propostas. Os resultados da produção dos subgrupos devem ser levados para discussão e formatação final na Comissão.

Considera-se importante a definição de regras básicas para o funcionamento de um grupo de trabalho. Alguns exemplos são as seguintes:

- a) Os componentes devem demonstrar interesse e respeito pela visão de outros;
- b) As pessoas devem ser honestas e confiáveis;
- c) Deve-se evitar ataques pessoais. O foco precisa estar dirigido a idéias;
- d) As contribuições de todos os participantes devem merecer igual tratamento pelo grupo.

O estudo está delimitado às unidades acadêmicas e administrativas da universidade, contempla os dirigentes da instituição ocupantes de funções de direção nas referidas unidades, que serão escolhidos intencionalmente pelos critérios de acessibilidade e disponibilidade.

Serão utilizados dados de fonte secundária que serão coletados por meio de pesquisa documental nos arquivos e acervo da UNIRIO, de documentos como: estatuto, regimentos, plano de desenvolvimento institucional, relatórios, atas de reuniões e outros documentos não publicados. Como também, dados de fonte primária coletados por meio de entrevistas aos dirigentes dos níveis superior, intermediário e operacional da gestão universitária.

As entrevistas serão do tipo semi-estruturadas com utilização de um roteiro de entrevista previamente elaborado com base nos objetivos a serem alcançados, cujo roteiro se encontra no apêndice A da presente proposta de encaminhamento. Pretende-se realizar as entrevistas pessoalmente, disponibilizando entre uma e duas horas para cada sujeito.

Acrescentar-se-á ainda, a visão externa, a partir da análise e verificação da estrutura organizacional de pelo menos três universidades brasileiras. Pretende-se proceder a contatos e visitas *in loco* com o objetivo de conhecer experiências e verificar em funcionamento a área acadêmica e administrativa com os pontos positivos e negativos de cada formato organizacional.

O estudo na abordagem qualitativa, com fundamentos fenomenológicos, não segue sequência tão rígida de etapas. “A coleta e a análise dos dados não são divisões estanques. As informações que se recolhem, geralmente são interpretadas e isto pode originar a exigência de novas buscas de dados” (TRIVIÑOS, 2008, p.131).

5 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Atividades	2009					
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Levantamento dos dados e estudo dos documentos	■	■	■			
2. Reuniões e entrevistas nas unidades acadêmicas e administrativas	■	■	■			
3. Discussão e elaboração de uma proposta de estatuto, regimento geral e regimento dos órgãos executivos da administração superior pela Comissão	■	■	■	■	■	
4. Redação e entrega de proposta preliminar para apreciação da Reitoria e dirigentes de unidades acadêmicas			■			
5. Disponibilização da proposta para receber sugestões da comunidade acadêmica				■		
6. Ajustes e incorporação das contribuições recebidas				■	■	
7. Apreciação e discussão final da proposta na equipe de gestão.						■
8. Revisão jurídica e do português						■
9. Encaminhamento à Reitora para remessa ao Conselho Superior.						■

6 RECURSOS NECESSÁRIOS

6.1 MATERIAIS

- a) Para as reuniões da Comissão e outras setoriais:
Sala de reuniões equipada com quadro branco, flipchart, computador e data show.
- b) Para o desenvolvimento dos trabalhos na PROPLAN:
Computador e impressora multifuncional.

6.2 HUMANOS

Dois técnicos sendo um de nível superior dedicado a coordenação executiva e outro de nível médio para apoio nas atividades administrativas.

7 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE

Coordenação Geral:

Malvina Tânia Tuttman

Reitora

Luiz Pedro San Gil Jutuca

Vice-Reitor

Comissão Especial :

Presidente:

Astério Kiyoshi Tanaka - Pró-Reitor de Planejamento

Coordenação executiva:

Madeleine Mônica Athanázio – Pró-Reitoria de Planejamento

Membros:

Carmen Lúcia Antão Paiva – Departamento de Ciências Morfológicas - CCBS

Cristina Conceição Nogueira Figueiredo – Hospital Universitário Gaffrée e Guinle

Edson Ferreira Liberal - Departamento de Medicina Geral - CCBS

Maria Tereza Serrano Barbosa – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

Patrícia Ribeiro Serra Vieira – Escola de Direito - CCJP

Patrícia Vivian Von Benko Horvat - Departamento de História -CCHS

Regina Maria do Rego Abreu – Departamento de Filosofia e Ciências Sociais - CCHS

Sonia Helena da Costa Kaminitz – Arquivo Central

Secretaria:

Maria Alexandrina Cesar Ferraz – Pró-Reitoria de Planejamento

Colaboradores:

Todos os responsáveis pelas unidades acadêmicas e administrativas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. **Apresentação powerpoint da disciplina Teoria das Organizações** - mestrado em Administração UFRN/UFPA/UNAMA/CESUPA. Belém, 2008.
- CONDURÚ, Marise Teles; PEREIRA, José Almir R. **Elaboração de trabalhos acadêmicos** – normas, critérios e procedimentos. Belém: NUMA. UFPA, EDUFPA, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto C. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teoria e casos**. 2ª ed. Porto Alegre. Ed. Universidade, 2000.
- LEITÃO, Sergio Proença. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. **Revista de Administração Pública**. RJ, FGV, v. 24, n. 1, p.31-43, Nov. 1989/Jan. 1990
- MARCELINO, Gileno Fernandes (Org.). **Gestão Estratégica de Universidade** – a construção da FACE/UnB. Brasília. Editora UnB, 2004.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. – São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. RJ: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982
- TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008
- UNIRIO. **Estatuto**. Rio de Janeiro, 2001
- _____. **Plano de Desenvolvimento 2006/2010**. Rio de Janeiro, 2006.
- _____. **Relatório de Gestão 2008**. Rio de Janeiro, 2009.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

ESCLARECIMENTO AOS ENTREVISTADOS

Estamos realizando um levantamento, para atender a estudo destinado a viabilizar a reestruturação organizacional da UNIRIO.

A finalidade do estudo é elaborar uma proposta de estrutura organizacional para a Universidade, conforme estabelece o eixo 4 do Plano de Desenvolvimento Institucional 2006 - 2010. Para tanto, se pretende revisar e adequar o estatuto atual às alterações já aprovadas nos Conselhos Superiores; verificar o anteprojeto de regimento geral existente e adequar ao estatuto proposto; como também, elaborar o regimento dos órgãos executivos da administração superior em desdobramento dos novos estatuto e regimento geral previamente revisados e ajustados.

Cabe esclarecer que o caráter é estritamente técnico. Desta forma, solicitamos a sua contribuição respondendo as questões subjetivas a seguir.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração.

PERGUNTAS:

1. Como está estruturada atualmente a unidade?
2. Quais as atividades desenvolvidas na unidade?
3. Quais os processos administrativos existentes?
4. Qual a composição atual da equipe?
5. Com quais unidades se relaciona para o desenvolvimento das atividades?
6. Qual a legislação – decretos, leis, normas, portarias e instruções – que regula a atuação da unidade?
7. Quais os instrumentos utilizados no planejamento e gestão da unidade?
8. Que dificuldades estruturais enfrenta na execução das atividades de responsabilidade da unidade?
9. Que aspectos considera importantes serem observados na reestruturação da universidade?