

Organizational Structure Of The Social Sciences School At The Amazonas State University: Adaptation Proposal.

Juliana Macedo Rola¹
Orlem Pinheiro de Lima²
Márcia Ribeiro Maduro³
Wladimir Leite Correia Filho⁴
Paulo Cesar Diniz de Araújo⁵

Abstract

The organizational structure allows you to optimize an organization's time, helping to understand processes and decision-making, as well as facilitating perception and resolution of problems. The organizational chart is the graphic representation of the organization's formal structure. Therefore, it is important that the organizational structure is consistent with the organizational chart so that it is transparent, demonstrating the real movements within the organization for all employees. By understanding this fact, the objective of this article is to analyze the reality of the current organizational structure of the Social Sciences School, make a comparison with the organizational chart provided by the Amazonas State University and present a structure that represents and meets the current reality of ESO. In this way, bibliographical and field research was carried out, using direct observation to collect data for the change proposal, being descriptive regarding the objectives and using a qualitative approach. Therefore, by analyzing the real structure of the academic unit and comparing it to the official structure, the work proposed an adaptation of the current structure in order to generate transparency and ease of processes within the university.

Keywords: organizational structure; chart; university.

Date of Submission: 17-04-2024

Date of Acceptance: 27-04-2024

I. Introdução

A estrutura organizacional pode ser definida como o formato interno da organização, como também a representação de seus níveis hierárquicos (Schultz, 2016). O autor afirma que é possível identificar a estrutura organizacional através da observação de certos padrões e regularidades nas relações internas.

O organograma é o desenho representativo da estrutura organizacional de uma organização (Celano e Wanderley, 2021). Dessa maneira, analisar a estrutura organizacional periodicamente e mantê-la atualizada, é importante para que se possa entender o funcionamento da organização.

Os estudos sobre a estrutura organizacional, especialmente do âmbito que tange a universidade, são muito importantes, pois na visão de muitos autores, ao analisar a maximização dos resultados, os componentes estruturais tendem a apresentar uma elevada burocratização (Duquia e Rodrigues, 2018).

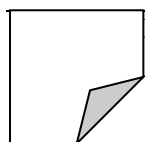
É perceptível que a estrutura organizacional causa uma influência direta e indireta nos processos dentro de uma organização. Em uma universidade pública, isso não é diferente. Compreendendo este fato, surge a problemática para o presente estudo: qual a importância de adaptar a atual estrutura da Escola Superior de Ciências Sociais?

O objetivo dessa pesquisa é apresentar uma Estrutura Organizacional que represente e atenda a realidade atual da Escola Superior de Ciências Sociais (ESO), analisando a estrutura oficial da unidade acadêmica, comparando-a com a estrutura real observada e criando uma proposta de adaptação da estrutura oficial.

A metodologia utilizada nesse estudo foi pesquisa aplicada, descritiva, bibliográfica, analisando dados existentes, e de campo, realizando uma observação direta dentro da unidade de pesquisa, ESO. Dessa maneira, os dados foram analisados e criou-se uma proposta de adaptação.

Durante a pesquisa feita para entender funcionamento da Escola Superior de Ciências Sociais, foi observado que o Organograma disponibilizado não condiz com a realidade atual da ESO. Não só a Escola, como a UEA por inteiro, passou por diversas mudanças ao longo dos últimos anos, porém essas mudanças não condizem com o organograma atual.

É fundamental a atualização do organograma para contribuir na construção e entendimento dos processos da organização, além de facilitar a visualização de problemas e o encontro de soluções alinhadas ao cenário atual. Além disso, no âmbito que tange a Administração Pública, conforme o princípio da Publicidade, é necessário dar



publicidade às movimentações do serviço público, dessa maneira é necessária a atualização dos processos operacional como também a divulgação de um novo organograma para a sociedade.

O artigo é composto por cinco sessões: introdução, fundamentação teórica para o embasamento do tema e da pesquisa. Após isso, é apresentada a metodologia, explicitando os processos utilizados para a chegar aos resultados, que são apresentados logo em seguida e, por último, as considerações finais, onde são apresentadas as conclusões do estudo.

II. Fundamentação Teórica

Estrutura Organizacional E Organograma

Para muitos, Estrutura Organizacional remete ao conceito simples de ser o desenho da estrutura de uma empresa. Porém, existem conceitos muito mais complexos ao se tratar deste assunto. Segundo Chiavenato (2008), a Estrutura Organizacional é definida como a maneira pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Mintzberg (2003) afirma que se pode definir a estrutura de uma organização como a soma total das maneiras, pelas quais, o trabalho é dividido em tarefas distintas, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. O autor considera cinco elementos que mantêm a estrutura de uma empresa unida: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados de trabalho e padronização das habilidades dos trabalhadores.

A Estrutura Organizacional pode ser definida com diferentes níveis de hierarquização. Enquanto uma estrutura bastante hierarquizada demonstra um maior controle da organização, apresentando maior rigidez, a estrutura menos hierarquizada demonstra mais flexibilidade nas relações de poder (Borniger et. al., 2015).

A partir disso, percebe-se que a Estrutura Organizacional de uma empresa não apenas explicita a visão geral de uma empresa, como também auxilia na percepção de problemas, facilitando o processo de resoluções. Dessa forma, para que uma empresa atinja seus objetivos de forma eficiente e eficaz, necessita estar bem estruturada.

A representação de uma Estrutura Organizacional é demonstrada através de um organograma, sendo o gráfico que representa a estrutura formal de uma empresa (Chiavenato, 2001). É importante que no organograma, a organização divulgue seus movimentos reais, agindo com transparência e gerando confiança para todos da empresa (Berwanger, 2013).

Dessa maneira, a Estrutura Organizacional de uma empresa deve estar sempre condizente com a realidade para que fique clara a maneira como funciona a organização. Assim, a partir do momento que forem realizadas atualizações, é importante que elas sejam apresentadas para todos os colaboradores através do organograma. Para Cury (2000), sobre a mudança na Estrutura Organizacional de uma empresa, pode-se citar que:

A projeção de uma nova estrutura não deve ser efetivada apenas pela mudança do organograma nos gabinetes dos dirigentes da empresa. A mudança de uma estrutura é um processo complexo, exigindo a manipulação adequada dos diversos aspectos ligados à ambiência organizacional, envolvendo problemas estratégicos, táticos e operacionais – endógenos e exógenos – além da própria cultura da empresa.

Estrutura Formal E Informal

As empresas possuem dois tipos de estrutura: formal e informal. A estrutura que surge de forma planejada dentro de uma organização, sendo formalmente apresentada a todos os seus colaboradores e demonstrada através de um organograma, chama-se estrutura formal (Soares, 2013). A criação da estrutura formal se dá em conta da divisão e execução das funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar (Junior e Sousa, 2016).

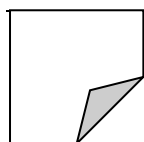
Soares (2013), afirma que a estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais não estabelecidas na estrutura formal, surgindo espontaneamente a partir do momento em que as pessoas se reúnem. Normalmente, esse tipo de estrutura não é demonstrado no organograma da organização.

A partir da Teoria das Relações Humanas, idealizada por Elton Mayo, tem-se a ênfase de grupos, pessoas e da organização informal. Stoner e Freeman (1999), afirmam que essa escola surgiu para humanizar os trabalhadores. Essa teoria influenciou nos estudos sobre a estrutura informal dentro de uma organização.

A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa, ou seja, com os propósitos definidos pela empresa. Os grupos informais constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção. (Chiavenato, 2004, p. 71).

Níveis Administrativos

Um escritório de gerenciamento de projetos, também conhecido como Project Management Office (PMO) contribui para a modificação da cultura organizacional, já que evidencia de maneira estruturada as necessidades da organização (Cruz e Scur, 2016). Para Oliveira et. al. (2018), o PMO é a parte estrutura



organizacional auxilia os gerentes, equipes de projetos e diferentes níveis de gestão a organizar assuntos estratégicos. Dessa forma, há três níveis organizacional no PMO: estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico está ligado diretamente aos resultados da organização. Nesse nível, o PMO procura verificar a conformidade dos projetos com a estratégia de longo prazo e sua sintonia com os objetivos, visando impulsionar o crescimento da organização. Dessa forma, contribui para que os projetos desempenhem um papel significativo na promoção do desenvolvimento do negócio (Oliveira et al, 2018).

Os autores afirmam que o nível tático abrange os processos e a implementação dos projetos. Portanto, é mais eficaz avaliar a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos e a qualidade dos serviços prestados do que diz respeito ao suporte e apoio oferecidos aos gerentes e equipes de projetos. Nesse nível, o PMO tem a responsabilidade de garantir a cooperação das iniciativas organizacionais, promovendo a coordenação no uso dos recursos para proporcionar valor por meio de integração e gerenciamento das dependências entre os projetos, os quais podem fazer parte de um programa ou de um portfólio de projetos.

Por fim, segundo os autores, o nível operacional está ligado aos resultados e benefícios dos projetos. Dessa forma, é dever desse nível se preocupar com cumprimento de prazos e atendimento de custos em relação ao orçamento estabelecido. Nesse nível, o PMO é encarregado de realizar avaliações nos projetos, incluindo revisões operacionais das ações dos gerentes e equipes, integrando os conhecimentos provenientes dos projetos.

Universidade E Estrutura Organizacional

As décadas de 1950 e 1960 ficaram marcadas por debates sobre o funcionamento do ensino superior do Brasil. Mais precisamente no fim da década de 1960, tem-se a promulgação da lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, conhecida como Lei da Reforma do Ensino Superior.

A Reforma do Ensino Superior trouxe a departamentalização das estruturas administrativas das universidades brasileiras. Segundo Vieira e Vieira (2003), a introdução da departamentalização não simplificou, e sim aumentou significativamente o complexo de ações burocráticas. O autor e consultor Rudolph Atcon desenvolveu um papel fundamental na Reforma Universitária no país. Segundo Souza (2015),

Rudolph Atcon foi um ator importante para a Reforma Universitária no país, e pode-se dizer que suas publicações e consultorias tiveram forte impacto na estruturação administrativa, pedagógica e física de diversas universidades no Brasil, tanto por sua imersão profissional, quanto por suas publicações, como Rumo à Reformulação Estrutural da Universidade Brasileira (1966) e o único manual direcionado para a temática no Brasil, intitulado Manual Sobre o Planejamento Integral do Campus (1970).

A partir da Constituição Federal de 1988 as disposições da lei nº 5.540 foram revogadas e em 1996, no governo do Fernando Henrique Cardoso, houve uma nova reforma na educação brasileira. A partir disso, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), foi regularizado o sistema de educação brasileira, baseado nos princípios da CF/88 (Fernandes, 2014). Segundo o autor, um dos objetivos da reforma foi a mudança no arcabouço estrutural das IES, porém, o modelo de mudança proposto na nova reforma, não trouxe a modernização da estrutura.

Segundo Vieira e Vieira (2003), para as universidades públicas formarem profissionais qualificados, necessita que seja feita uma configuração organizacional com o objetivo de disponibilizar metodologias que agregarão aos discentes os valores das culturas e das técnicas profissionalizantes. Os autores afirmam que se a estrutura universitária for complexa e burocrática, isso irá refletir no desempenho acadêmico.

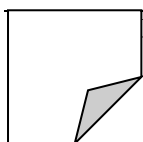
Para Fernandes (2014), assim como a estrutura organizacional é fundamental para as organizações, já que lida com coordenação e controle, dessa forma, necessitando sempre se modernizar pois fatores externos e internos influenciam no seu funcionamento. As universidades também se encaixam nesse contexto, já que a modernização de sua estrutura é necessária para acompanhar o crescimento exponencial da sua atuação na sociedade. O autor também afirma que é necessário, antes de realizar uma nova reforma, conhecer os componentes que definem a estrutura organizacional de uma instituição universitária, a fim de que a estrutura seja coerente com o papel exercido pelas universidades.

III. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo se caracterizou como uma pesquisa aplicada, descritiva, bibliográfica e de campo. Todos os métodos se complementaram para que se obtivesse respostas quanto ao objeto de análise.

A unidade de pesquisa foi a Universidade do Estado do Amazonas (UEA), mais precisamente na Escola Superior de Ciências Sociais (ESO). A unidade oferta três cursos: Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Em administração existem 28 professores, 9 no curso de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas conta com 13 professores. Além disso, atualmente a Escola Superior de Ciências Sociais conta com 17 técnicos-administrativos.

A natureza da pesquisa é aplicada, pois busca gerar conhecimento para a aplicação prática. Fleury e Da Costa Werlang (2016) afirmam que uma pesquisa aplicada pode ser definida como conjunto de atividades nas quais conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, a



fim de se obter e confirmar resultados, e se gerar impacto.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se deu como descritiva pois o seu valor baseia-se na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação objetiva e minuciosa, da análise e da descrição (Caleffe e Moreira, 2008).

A abordagem da pesquisa é qualitativa já que busca, através da observação, descrever e explicar a situação investigada. A maior contribuição da pesquisa qualitativa é buscar entender o significado que determinado fenômeno tem na vida das pessoas, preferencialmente no ambiente natural do sujeito, com o propósito de viabilizar uma compreensão neutra e dinâmica do ser humano (Cryciaco et. al., 2017).

Quanto aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica que, segundo Souza, Oliveira e Alves (2021), é a revisão de obras que irá direcionar o trabalho científico. Além do procedimento bibliográfico, foi realizada uma pesquisa de campo, que é caracterizada pela observação de como os fatos ocorrem (Rodrigues, 2007).

Os dados foram coletados através de uma observação direta dentro da Escola Superior de Ciências Sociais. Dessa forma, foi observado quais os setores estão condizentes com a estrutura oficial disponibilizada pela UEA e quais não estão. A partir disso, foi realizada uma adaptação da estrutura que condiz com a realidade atual da ESO.

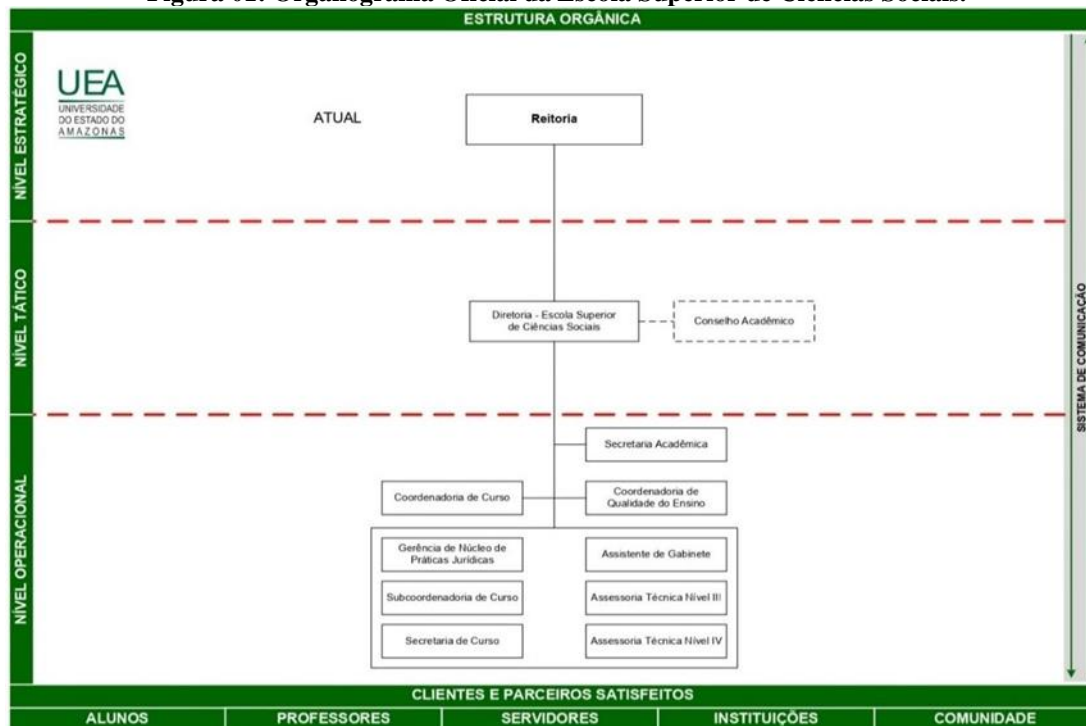
IV. Objeto De Estudo

Estrutura Oficial Da Escola Superior De Ciências Sociais

A estrutura oficial da Escola Superior de Ciências Sociais (figura 01) é dividida em três níveis: estratégico, tático e operacional. Pode-se notar que essa é a estrutura formal, sendo previamente planejada e demonstrada através do organograma, como afirma Soares (2013).

No nível estratégico, tem-se a Reitoria, sendo o órgão máximo da universidade. Oliveira, et. al. (2018) afirma que esse nível visa impulsionar o crescimento da organização com objetivos de longo prazo. No nível tático, tem-se dois órgãos: a Diretoria da ESO, órgão executivo da Escola e também o Conselho Acadêmico, o órgão colegiado da unidade. Esses dois órgãos são responsáveis pela implementação de processos na unidade, assim como os autores afirmam.

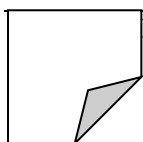
Figura 01: Organograma Oficial da Escola Superior de Ciências Sociais.



Fonte: Site oficial da Universidade do Estado do Amazonas

No nível operacional, pode-se encontrar os demais órgãos da ESO. Esse nível está ligado aos resultados da unidade acadêmica, assim como afirmam também os autores. A secretaria acadêmica é responsável pelo apoio e desenvolvimento de atividades de controle da vida acadêmica dos discentes da unidade. Já a Coordenação de Qualidade tem a responsabilidade de inspecionar as atividades pedagógicas de todos os cursos regulares.

As Coordenadorias dos cursos são responsáveis pela gestão acadêmica do curso regular, supervisionando



as atividades específicas para o funcionamento pleno do curso. Já a subcoordenadoria auxilia a coordenadoria nas atividades, representando o coordenador quando ele não pode estar presente. As secretarias de cursos apoiam e auxiliam os discentes nas questões acadêmicas. Já o assistente de gabinete, fica responsável por auxiliar a Diretoria da ESO em suas atividades. As assessorias técnicas têm a responsabilidade de assessorar seu chefe direto em assuntos relacionados a sua área em específico.

A estrutura oficial também apresenta a Gerência de Núcleo de Práticas Jurídicas, que é responsável pela gestão do núcleo, auxiliando os alunos do curso de direito a praticar a teoria aprendida em sala de aula.

V. Estrutura Proposta Da Escola Superior De Ciências Sociais

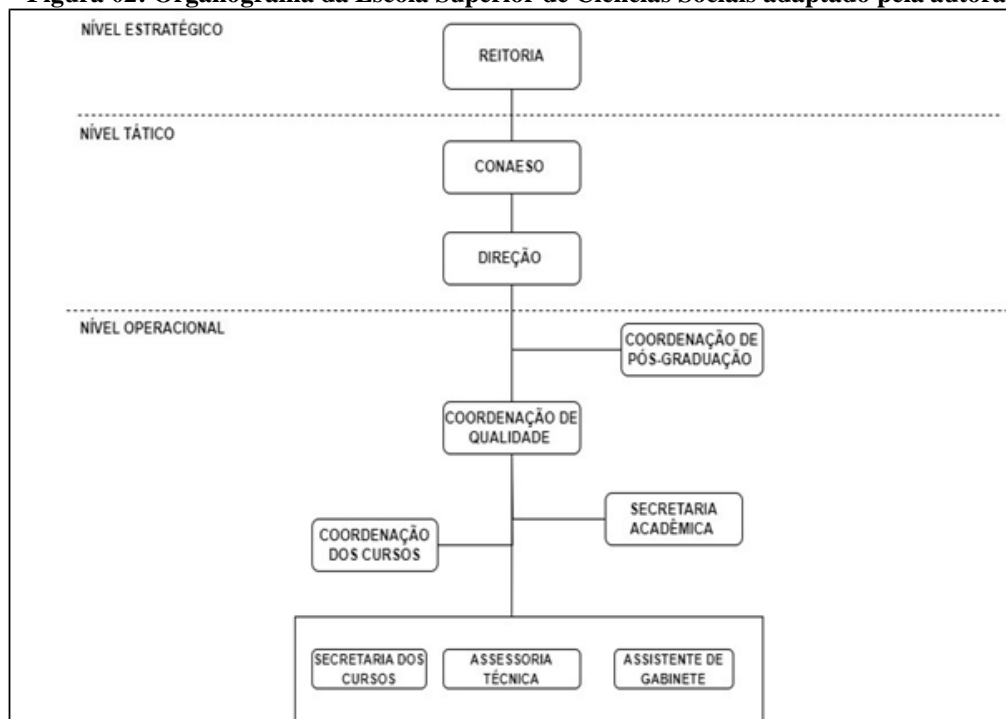
Após a análise e comparação dos dados, chegou-se ao resultado de que alguns setores não estavam condizendo com a realidade, assim como demonstrava uma desatualização ao apresentar setores que já foram extintos da escola. Para Berwanger (2013), é necessário que seja divulgado no organograma os movimentos reais de uma organização, demonstrando transparência e gerando confiança. Dessa forma, foi elaborado um modelo que propõe algumas mudanças na estrutura atual (figura 2).

No nível estratégico, têm-se a Reitoria, o órgão máximo da Universidade do Estado do Amazonas. Dentro da estrutura oficial, a Reitoria está ocupando seu lugar correto. Nesse caso, está condizendo com a realidade atual.

No nível tático, temos o Conselho Acadêmico da Escola Superior de Ciências Sociais (CONAESO) e, também a direção da escola. A mudança de posição veio a partir do estatuto da Universidade, onde os órgãos colegiados são considerados órgãos de administração superior. Dessa maneira, a diretoria fica abaixo do conselho, sendo o órgão executivo da unidade acadêmica, onde tem a função de coordenar e fiscalizar.

No nível operacional, temos as coordenações dos cursos, a coordenação de pós-graduação, a secretaria acadêmica e a coordenação de qualidade. A coordenação de qualidade é um órgão diretamente ligado à direção e suas atribuições são pedagógicas, dessa maneira, dentro do âmbito da Escola Superior de Ciências Sociais, as coordenações de cursos respondem diretamente ao coordenador de qualidade.

Figura 02: Organograma da Escola Superior de Ciências Sociais adaptado pela autora.



Fonte: elaborado pela autora

A secretaria acadêmica e a coordenação de pós-graduação são órgãos ligados diretamente à direção acadêmica. Enquanto a secretaria é um órgão de apoio e desenvolve a atividade de controle da vida acadêmica dos alunos da escola, a coordenação de pós-graduação é responsável pela implementação e gestão de especializações lato e stricto sensu na escola.

A coordenação de pós-graduação não está descrita no organograma atual da ESO, dessa forma, ela foi inserida e está ligada diretamente à direção da escola, já que a coordenação de qualidade opera apenas nos cursos

regulares de graduação. Através da observação direta, foi observada que, por não estar na estrutura oficial, a Coordenação de Pós-Graduação tem dificuldade para centralizar processos relacionados a pós, já que muitos processos não passam pelo setor.

A Gerência de Núcleos de Práticas Jurídicas não existe na escola, já que que é um núcleo de prática acadêmica onde alunos do curso de direito prestam serviços jurídicos. Direito não está mais ligado a Escola Superior de Ciências Sociais, tendo agora uma Escola própria. Dessa maneira, o núcleo não deve estar inserido na estrutura da ESO.

Outra situação é a subcoordenadoria dos cursos, já que ao realizar uma observação na Escola, pode-se notar que não há esse cargo em funcionando, existindo apenas a coordenadoria e a secretaria de cursos. Assim, a subcoordenadoria também não deve estar inserido na estrutura da ESO.

Ao longo do tempo, diversas situações mudaram na prática. Dessa forma, a atualização do organograma que é importante não apenas para a transparência, mas também para que os colaboradores consigam entender como funciona a própria estrutura a fim de facilitar os processos que acontecem dentro da Escola Superior de Ciências Sociais, já que, segundo Fernandes (2014), a estrutura organizacional necessita se modernizar pois fatores internos e externos influenciam no funcionamento de uma organização.

VI. Conclusão

Este trabalho teve como intuito analisar a estrutura organizacional atual da Escola Superior de Ciências Sociais e compará-la ao organograma oficial fornecido pela Universidade do Estado do Amazonas. Houve a contextualização sobre estrutura organizacional, organograma e níveis estratégicos. Além disso, foram correlacionadas a estrutura organizacional e universidade, onde pode-se notar que a estrutura das universidades é burocrática e isso reflete no desempenho acadêmico.

observou-se que há algumas incongruências ao realizar a comparação entre o organograma atual e a estrutura real. Dessa maneira, a autora apontou quais mudanças poderiam ser feitas e o porquê disso, além do mais, foi elaborada uma estrutura na qual condiz com a realidade atual da escola para que os processos dentro da universidade possam ser facilitados e também para que haja adequação na estrutura, já que a Universidade do Estado do Amazonas pertence ao Estado.

Constatou-se algumas situações ao realizar a observação direta dentro da Escola Superior de Ciências Sociais, como o fato de coordenadores de cursos regulares são definidos através de uma eleição, porém o coordenador de pós-graduação não. Mudanças como essa, podem refletir no desempenho da universidade, já que, ao realizar uma eleição, há uma busca de melhores práticas de gestão acadêmica, o que resulta em um maior índice de qualidade.

Conclui-se que ter a estrutura organizacional representada em um organograma é essencial para o funcionamento de uma organização. Ao se tratar de uma universidade, isso não se diferencia. Para que os discentes tenham uma educação de qualidade, é necessário um ótimo fluxo de funcionamento. Dessa forma, é importante que a gestão realize um mapeamento nas unidades acadêmicas do estado, as atualize e divulgue o resultado para que toda comunidade entenda como funcionam os processos internos da Universidade do Estado do Amazonas.

Por fim, recomenda-se a continuidade do estudo das estruturas oficiais da Universidade do Estado do Amazonas, no âmbito das Escolas, Núcleos e Centros, para que seja inserida na lei a obrigatoriedade de mapeamento e atualização do organograma de toda a UEA de maneira periódica.

Referências

- [1] Amazonas. Lei Estadual Nº 2.637, De 12 De Janeiro De 2001. Dispõe Sobre A Criação Da Universidade Do Estado Do Amazonas. Diário Oficial Do Estado Do Amazonas, Manaus, 12 De Janeiro De 2001.
- [2] Berwanger, Paulo Roberto. Modelo De Organograma Integrado Entre Setores. 2013. Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos – Unisinos, Unidade Acadêmica De Educação Continuada. Mba Em Gestão Empresarial. Bento Gonçalves.
- [3] Borniger, Camila Et Al. Relacionamento Entre Estratégia E Estrutura Organizacional: Um Estudo Contemporâneo De Casos Múltiplos. Revista Ciências Administrativas, V. 21, N. 1, P. 11-41, 2015. Disponível Em: <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475647148002.pdf>. Acesso Em 17/06/2023.
- [4] Brasil. Lei Nº 5.540, De 28 De Novembro De 1968. Dispõe Sobre O Regime Jurídico Dos Servidores Públicos Da União, Das Autarquias E Das Fundações Públicas Federais. Diário Oficial [Da] República Federativa Do Brasil, Brasília, Df, 28 Nov. 1968.
- [5] Celano, Ana; Wanderley, Sergio. Estrutura E Processos Organizacionais. Editora Fgv, 2021.
- [6] Chiavenato, Idalberto. Administração Geral E Pública. 2. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.
- [7] Chiavenato, Idalberto. Introdução À Teoria Geral Da Administração. 7. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier Brasil, 2004
- [8] Chiavenato, Idalberto. Teoria Geral Da Administração. 6. Ed. Rio De Janeiro: Campus, 2001.
- [9] Cruz, Cristiane Esteves; Scur, Gabriela. Alinhamento Do Pmo À Gestão Organizacional: Estudo Dos Elementos Do Pmo Sob As Dimensões Estratégica, Tática E Operacional. Gestão E Projetos: Gep, V. 7, N. 1, P. 32-40, 2016. Disponível Em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5506356>. Acesso Em 07/01/2024.

