



Estrutura Organizacional e Classificação de Órgãos Públicos: um estudo de caso na UTFPR

Priscilla Lopes Bertolino (UTFPR) lopespriscilla@hotmail.com

Dario Dergint (UTFPR) dergint@utfpr.edu.br

Maurício Alves Mendes (UTFPR) mauricio@utfpr.edu.br

Resumo: A compreensão sobre o modo como está estabelecida a estrutura administrativa de instituições universitárias é fundamental para a dirimir os gargalos e explorar as potencialidades relacionadas aos modelos adotados por essas organizações. O objetivo desta pesquisa é o de classificar os órgãos pertencentes à estrutura da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), de acordo com o modelo proposto por Di Pietro (2016), de modo que as informações obtidas a partir desta sistematização produzam subsídios à gestão. Trata-se de uma pesquisa descritiva e de abordagem qualitativa. Por meio de pesquisas de caráter bibliográfico e documental foi possível a elaboração de quadros, em que os órgãos da UTFPR foram classificados e, por conseguinte, forneceram os dados necessários à análise pretendida. O método utilizado para o alcance dos objetivos desta pesquisa foi o estudo de caso. Os resultados mais significativos da análise mostraram que a maior parte dos órgãos da UTFPR apresentam composição coletiva, estrutura composta e natureza ativa. Também evidenciou que as estruturas dos Campi e da Reitoria são bastante semelhantes, contudo, nesta relação apresentam-se fatores de complexidade relacionados à dispersão geográfica. Os dados obtidos com a pesquisa mostram-se importantes subsídios para tomada de decisão por parte dos gestores, no que se refere aos fluxos de tarefas, relações de hierarquia e subordinação e aperfeiçoamento de processos.

Palavras-chaves: Estrutura Organizacional. Órgãos Públicos. Gestão Universitária.

Organizational Structure and Public Departments' Classification: a case study in UTFPR

Abstract - The understanding about of the way that the administrative structure of university institutions was established is elementary to solve the problems and to explore the potentialities related to the models adopted by these organizations. The objective of this research is to classify the Federal Technological University - Paraná (UTFPR) departments', according to the model proposed by Di Pietro (2016), so that the information obtained from this systematization ensure subsidies to the management. It is a descriptive research with qualitative approach. Through bibliographic and documentary researches it was possible to do a table with a classification of the UTFPR departments that provided the needed information for the analysis. The case study was adopted as strategy to achieve the objectives of this research. The most significant results the analysis showed that many departments of the UTFPR are collective, as well as having compound structure and active nature. It was also showed that the structures of the Campi and Rectory are quite similar, however, this relation show complexity factors related to the geographic dispersion. The information obtained from the research are important subsidies for managers' decision-making, related to the workflows, hierarchy and subordination relationships and improvement of processes.

Keywords: Organizational Structure. Public Departments'. University Administration.

1. Introdução

Na atualidade, transformações de ordem social, econômica, política e tecnológica têm influenciado a dinâmica de gestão das estruturas organizacionais, em especial no tocante à

distribuição de competências. Na esfera pública, a adoção de estruturas administrativas inadequadas podem acarretar muitos entraves ao alcance dos objetivos estratégicos e ao cumprimento da missão das instituições.

De acordo com Hall (2004), as estruturas organizacionais precisam atender a três requisitos básicos: apresentar eficácia, regular a influência das variações individuais na organização e, por fim, gerenciar o cenário no qual as decisões são tomadas e as atividades realizadas.

Compreender a estrutura administrativa de instituições públicas mostra-se uma tarefa naturalmente complexa. Os reveses desse caminho acentuam-se quando o desafio é analisar o desenho organizacional de universidades públicas. Meyer Junior (2014) salienta que a complexidade verificada nas estruturas universitárias deriva, especialmente, da influência dos objetivos e especificidades dessas organizações.

O entendimento sobre o modo como ocorre a divisão das funções e como se estabelecem as relações hierárquicas entre os diferentes órgãos que integram essas estruturas opera como um mecanismo de subsídio à gestão, no sentido de elucidar gargalos e oportunidades relacionadas aos níveis de coordenação, comunicação e interação entre as unidades administrativas. Tendo em vista a complexidade de suas características e o modo como ocorre a interação entre os órgãos, a matéria tem sido explorada por diferentes áreas do conhecimento.

O presente artigo busca, portanto, investigar o modo como está desenhada a estrutura organizacional da UTFPR e como se classificam os seus órgãos, tomando por base concepções teóricas de pesquisadores da área do Direito Administrativo, como Di Pietro (2016), Meirelles (2005) e Bandeira Mello (2001).

O trabalho está organizado em cinco seções, que se inicia por esta, introdutória. Na sequência, apresenta-se a revisão bibliográfica, seguida da abordagem metodológica da pesquisa. Encerra-se o estudo com a apresentação e análise dos resultados e com as considerações finais.

2. Revisão Bibliográfica

Esta seção aborda o referencial teórico sobre o tema, necessário à compreensão do estudo em questão.

2.1 Estruturas organizacionais na Administração Pública

O Estado, ao estruturar suas atividades, outorga competências aos vários níveis que compõem a sua pirâmide organizacional. Diante disso, concentra determinadas atividades em razão de sua natureza ou distribui grande volume de atribuições, a fim de garantir um desempenho mais racional da organização.

Segundo Di Pietro (2016), para que se estabeleça o processo de definição das atribuições dos órgãos administrativos, cargos e funções e para que haja harmonia e unidade de direção, são estabelecidas relações de hierarquia, ou seja, de coordenação e subordinação entre os vários órgãos que integram a Administração Pública.

Deste modo, os órgãos públicos são derivados da desconcentração das funções administrativas, que Bandeira Mello (2011, p.16) define como “o fenômeno da distribuição interna de plexos de competências decisórias, agrupadas em unidades individualizadas”. Esse mecanismo se legitima tanto em razão da matéria, isto é, do assunto, como em razão do grau, ou seja, do nível de responsabilidade decisória conferida aos distintos escalões que correspondem aos diversos patamares de autoridade.

Vale ressaltar que, segundo Meirelles (2005, p. 3), os órgãos públicos são:

unidades de ação com atribuições específicas na organização estatal. Cada órgão, como centro de competência governamental ou administrativa, tem necessariamente funções,

cargos e agentes, mas é distinto desses elementos, que podem ser modificados, substituídos ou retirados sem supressão da unidade orgânica. Isto explica porque a alteração de funções, ou a vacância dos cargos, ou a mudança de seus titulares não acarreta a extinção do órgão.

Di Pietro (2016, p. 646) explica que o órgão não se confunde nem com a pessoa jurídica, pois figura como uma de suas partes integrantes, nem com a pessoa física, o agente público, pois congrega funções que este vai exercer. Com o objetivo de categorizar os órgãos públicos, a autora buscou classificá-los com base em alguns critérios, descritos no quadro abaixo.

Quadro 1 - Critérios de Classificação dos Órgãos Públicos

Quadro 1 Critérios de Classificação dos Órgãos Públicos

Quanto à esfera de ação			
Centrais: que exercem atribuições em todo o território nacional, estadual ou municipal.		Locais: que atuam sobre uma parte do território.	
Quanto à posição estatal			
Independentes: são representativos dos três Poderes do Estado, sem qualquer subordinação hierárquica ou funcional.	Autônomos: estão localizados na cúpula e subordinados diretamente à chefia dos órgãos independentes; gozam de autonomia administrativa, financeira e técnica e participam das decisões governamentais.	Superiores: são órgãos de direção, controle e comando, mas sujeitos à subordinação e ao controle hierárquico de um chefia; não gozam de autonomia administrativa, nem financeira.	Subalternos: estão subordinados aos órgãos superiores de decisão, exercendo funções de execução.
Quanto à estrutura			
Simples ou unitários: constituídos por um único centro de atribuições, sem subdivisões internas.		Compostos: constituídos por vários outros órgãos até chegar nos órgãos unitários, em que não existem mais subdivisões.	
Quanto à composição			
Singulares: quando integrados por um único agente.		Coletivos: quando integrados por vários agentes.	
Quanto às funções			
Ativos: desenvolvimento de uma administração ativa.	Consultivos: desenvolvimento de uma atividade consultiva.	Controle: desenvolvimento de uma atividade de controle de outros órgãos.	

Fonte: DI PIETRO (2016)

Meirelles (2005) esclarece que os órgãos, à medida que integram a estrutura do Estado e das demais pessoas jurídicas, atuam como partes desses corpos vivos, dotados de vontade e capazes de exercer direitos e contrair obrigações para a consecução de seus fins institucionais. Por esta razão, não possuem personalidade jurídica, mas expressam a vontade da entidade a que pertencem e a vinculam por seus atos na área de suas atribuições e nos limites de sua competência funcional.

A organização de instituições públicas por meio de órgãos consubstancia a gestão e a distribuição interna de competências, viabilizando, deste modo, a prestação de serviços à sociedade.

3. Metodologia

3.1 Tipo da pesquisa

No que se refere à forma da abordagem, esta pesquisa é classificada como qualitativa, definida por Gil (1999) como aquela em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não

passível de ser traduzida em números. Neste artigo, os resultados do estudo foram representados qualitativamente, com o intuito de categorizar os órgãos da UTFPR e verificar o modo como a estrutura administrativa da Instituição está estabelecida.

Adotou-se como método de pesquisa o estudo de caso, que, de acordo com Yin (2005), é adequado à investigação de um fenômeno contemporâneo. Lakatos (2010) destaca que, neste método, os resultados da pesquisa são restritos ao caso que analisa, não podendo ser generalizados. Nesta pesquisa, investiga-se a conjuntura atual e específica da estrutura de uma organização pública, a UTFPR.

Segundo Gil (2008), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. No caso deste estudo, em relação aos objetivos, é considerada descritiva, uma vez que realiza a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador (BARROS; LEHFELD, 2007), restringindo-se à análise dos dados presentes nos documentos oficiais da Instituição. Também é exploratória, à medida que

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, constituída a partir de buscas em livros e artigos científicos, em especial, da área de Direito Administrativo, e documental, à medida que se volta à análise de documentos oficiais da UTFPR, tais como o estatuto, regimento, regulamentos e organogramas.

3.2 Coleta e Análise de Dados

O estudo considerou o conjunto dos órgãos da UTFPR em sua totalidade, verificando-se as características inerentes a cada um deles e organizando-os sistematicamente em quadros, segundo critérios oriundos da concepção de Di Pietro (2016): a) esfera de ação; b) posição estatal; c) estrutura; d) composição; e) função.

A construção dos quadros foi subsidiada por buscas nos documentos oficiais da Instituição, com o intuito de verificar o posicionamento de cada um dos órgãos no organograma, sua relação com outros departamentos e descrição de suas atribuições. De posse dos dados emanados dos quadros, foi possível partir para a interpretação dos resultados e elaboração das conclusões.

3.3 A Organização

A UTFPR apresenta uma estrutura multicampi de organização, sendo sua sede localizada na cidade de Curitiba. Também fazem parte de sua estrutura outros treze Campi, distribuídos nas cidades interioranas de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UTFPR (2013-2017), desde o ano 2000 a Instituição adota um modelo sistêmico de organograma, no qual a administração institucional e acadêmica atua sob a forma matricial no gerenciamento de uma estrutura multicampi.

4. Apresentação e análise dos resultados

A seguir, serão apresentados os Quadros 2 e 3 que, agregados aos documentos institucionais que tratam das competências dos órgãos da UTFPR, subsidiaram a análise dos resultados.



VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 06 a 08 de dezembro de 2017

Quadro 2 - Relação dos órgãos ligados à Reitoria da UTFPR e suas classificações, conforme abordagem de Di Pietro (2016)

Órgão	Quanto à estrutura		Quanto à posição estatal		Quanto à composição		Quanto às funções		
	Simplex	Composto	Superior	Subalterno	Singular	Coletivo	Ativo	Consultivo	Controle
Parte 1									
Conselho Universitário (COUNI)		X	X			X	X		X
Reitoria / Vice-Reitoria		X	X			X	X		X
Conselho de Graduação e Educação Profissional (COGEP) Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (COPPG) Conselho de Relações Empresariais e Comunitárias (COEMP) Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD)		X		X		X	X		
Fórum de Desenvolvimento da UTFPR (FORDUT) Fórum dos Executivos dos Municípios da UTFPR (FOREM) Fórum Empresarial e Comunitário (FOREC)	X			X		X		X	
Parte 2									
Gabinete da Reitoria (GABIR)	X			X		X	X		
Auditoria (AUDIN)	X			X		X			X
Ouvidoria	X		X			X	X		
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	X		X			X	X	X	X
Comissão Interna de Supervisão (CIS)	X		X			X	X		
Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDIT) Assessoria de Desenvolvimento Acadêmico (ASDIT) Assessoria de Desenvolvimento Intercampi (ASDIC)	X		X			X	X	X	
Procuradoria Jurídica (PROJU)		X		X		X	X	X	
Gestor do Sistema Integrado de Controle de Ações da União (GESICAU)	X			X	X		X		
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional (PROGRAD) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG) Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC) Pró-Reitoria de Administração (PROPLAD)		X	X			X	X	X	X
Diretoria de Gestão da Comunicação (DIRCOM)		X	X			X	X	X	

Continua na próxima página



VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 06 a 08 de dezembro de 2017

Diretoria de Gestão de Pessoas (DIRGEP) Diretoria de Gestão da Informação (DIRGTI)									
Órgão	Quanto à estrutura		Quanto à posição estatal		Quanto à composição		Quanto às funções		
	Simples	Composto	Superior	Subalterno	Singular	Coletivo	Ativo	Consultivo	Controle
Diretoria de Educação Profissional (DIREPRO) Diretoria de Graduações (DIREGRAD) Diretoria de Pós-Graduação Stricto Sensu (DIREPG) Diretoria da Agência de Inovação (DIRAGI)		X	X			X	X	X	
Diretoria de Gestão Acadêmica (DIREGEA) Diretoria de Pesquisa (DIREPEQ) Diretoria de Relações Interinstitucionais (DIRINTER) Diretoria de Extensão (DEPEXT) Diretoria de Materiais e Patrimônio (DIRMAP) Diretoria de Projetos e Obras (DIRPRO) Diretoria de Orçamento e Finanças (DIROF) Diretoria de Serviços Gerais (DEPAD)		X	X			X	X	X	
Departamento de Bibliotecas (DEPBIB) Departamento de Registros de Diplomas (DERED) Departamento de Processos Seletivos (DEPPS) Departamento de Iniciação Científica e Tecnológica (DEICT) Departamento de Extensão (DEPEXT) Departamento de Patrimônio (DEPAT) Departamento de Materiais e Importação (DEMIMP) Departamento de Projetos Cíveis (DEPROJ) Departamento de Obras e Manutenção de Imóveis (DEOMA) Departamento de Contabilidade (DECONT) Departamento de Apoio Administrativo (DEPAD) Departamento de Comunicação e Marketing (DECOM) Departamento de Documentação Histórica (DEDHIS)	X		X			X	X		



VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 06 a 08 de dezembro de 2017

Departamentos de Sistemas de Informação (DESI) Departamento de Infraestrutura em Tecnologia da Informação (DEINFRA)		X	X			X	X		
Órgão	Quanto à estrutura		Quanto à posição estatal		Quanto à composição		Quanto às funções		
	Simples	Composto	Superior	Subalterno	Singular	Coletivo	Ativo	Consultivo	Controlador
Divisão de Assistência Estudantil (DIASE) Divisão de Manutenção de Sistemas de Informação (DIMSIS) Divisão de Projetos de Sistemas de Informação (DIPSIS) Divisão de Banco de Dados (DIBDA) Divisão de Redes de Computadores e Comunicações (DIREDE) Divisão de Manutenção e Suporte ao Usuário (DIMSUP) Divisão de Mídias (DIMIDI)	X			X		X	X	X	
Coordenação de Tecnologia da Educação (COTEDUC) Coordenação de Documentação e Legislação Educacional (CODOC) Coordenação de Pós-Graduação Lato Sensu (COESP) Coordenação de Fomento e Bolsas (COFOP) Coordenação de Relações Interinstitucionais (CORELI)	X			X		X	X	X	
Assessoria de Projetos Cooperados (ASPROJ) Assessoria de Gestão Administrativa (ASGEAD) Assessoria de Legislação e Normas (ASLEN) Assessoria de Projetos e Financiamento (ASPROF) Assessoria de Estatística e Pesquisa Institucional (ASEPI) Assessoria de Desenvolvimento Estratégico (ADEST) Assessoria de Avaliação Institucional (ADAVI) Assessoria de Legislação (ASLEG)	X		X		X	X			
Comitê de Ética e Pesquisa (CEP)	X		X		X	X	X	X	
Editora Universitária (EDUTEF)	X		X		X	X	X		

Fonte: Autoria Própria (2017)

Continua na próxima página

No desenho organizacional da UTFPR, o Conselho Universitário (COUNI) é a autoridade máxima, de modo que todos os demais estabelecem uma relação de subordinação ao seu controle hierárquico.

Analisando-se a primeira parte do Quadro 2, é possível destacar que, com exceção da Reitoria, os órgãos posicionados no topo do organograma institucional possuem caráter colegiado, ou seja, formados por uma coletividade de pessoas físicas que estão ordenadas de maneira horizontal e não estabelecem entre si relação alguma de hierarquia (DI PIETRO, 2016). Segundo Falcão-Martins (2006, p. 8) estruturas colegiadas “aumentam a legitimidade das organizações, mas torna os processos deliberativos, de prestação de contas e decisórios mais morosos e complexos”. Em relação às suas funções, o caráter consultivo é função exclusiva no caso dos Fóruns, que também foram os únicos órgãos categorizados nessa seção como simples, uma vez que não possuem outros órgãos a eles subordinados.

Ainda que o desenho do organograma não evidencie órgãos subordinados aos Conselhos (COGEP, COPPG, COEMP e COPLAD), seus Regimentos Internos indicam a criação de Câmaras Temáticas, o que determina que sejam classificados como compostos.

Vale dizer que a interpretação da coluna “posição estatal”, presente nos Quadros 2 e 3, foi subsidiada pela descrição das atribuições e das atividades típicas do órgão nos documentos institucionais. Percebeu-se que os departamentos cujas funções são típicas de órgãos superiores, na descrição de suas competências, apresentavam expressões literais ou análogas relacionadas aos vocábulos coordenar, supervisionar, controlar, administrar, prover, avaliar, deliberar, determinar, convocar; ao passo que, para os órgãos subalternos, foram recorrentes as terminologias: cumprir, executar, assegurar, receber, preparar, zelar, atender, auxiliar, acompanhar, verificar, atestar.

Verificou-se, também, que apenas o COUNI, a Reitoria e o COGEP apresentam características de órgãos superiores, enquanto os demais ocupam posição subalterna em relação ao controle hierárquico dos primeiros.

Além disso, apresentam funções ativas, com exceção dos Fóruns, em que essa atividade lhe é exclusiva. A função de controle, nesta primeira parte do quadro, está restrita ao COUNI e à Reitoria, embora aos outros órgãos sejam atribuídas algumas funções relacionadas à supervisão de atividades específicas e isoladas.

A análise dos órgãos relacionados na segunda parte do Quadro 2 permite verificar a predominância de estruturas simples, ou seja, observa-se a escassez de subdivisões internas entre eles, ao passo que apenas a Procuradoria Jurídica, as Pró-Reitorias, as Diretorias e alguns departamentos apresentam ramificações que originam outros órgãos.

As Pró-Reitorias também apresentam funções relacionadas ao controle em questões concernentes ao seu escopo de atuação, inclusive, exercendo esse poder em relação aos Campi. Também verificou-se que a função de controle é evidente na AUDIN, órgão responsável pelas auditorias internas, no qual esta atividade lhe é típica e exclusiva. São também coletivos, ou seja, integrados por vários agentes, à exceção de um, o GESICAU, representado pela figura de uma única pessoa física.

Muitos órgãos também acumulam funções consultivas e ativas, portanto, além de executarem atividades práticas e diretas, são consultados sobre questões que lhe competem, em especial, prestando orientações aos Campi.

Além disso, são, em sua maioria, superiores, ainda que sujeitos à subordinação e ao controle hierárquico da Reitoria e o COUNI.

Finalizadas, a priori, as considerações acerca dos órgãos ligados à Reitoria, a seguir, serão descritas as características dos Campi da UTFPR.



VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 06 a 08 de dezembro de 2017

Quadro 3 - Relação dos órgãos ligados aos Campi da UTFPR e suas classificações, conforme abordagem de Di Pietro (2016)

Órgão	Quanto à estrutura		Quanto à posição estatal		Quanto à composição		Quanto às funções		
	Simplex	Composto	Superior	Subalterno	Singular	Coletivo	Ativo	Consultivo	Controle
Direção-Geral (DIRGE)		X	X		X		X		X
Gabinete da Direção-Geral (GADIR)	X			X		X	X		
Fórum Empresarial e Comunitário (FOREC)	X			X		X		X	
Núcleo Permanente de Pessoal Docente (NPPD)	X			X		X	X	X	
Comissão Interna de Supervisão (CIS)	X		X			X	X		
Ouvidoria (OUVID)	X			X	X		X		
Diretoria de Graduação e Educação Profissional (DIRGRAD) Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIRPPG) Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias (DIREC) Diretoria de Planejamento e Administração (DIRPLAD)		X	X		X		X		
Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos (COGERH) Coordenadoria de Gestão da Tecnologia da Informação (COGETI)		X		X		X	X		
Coordenações de Cursos Coordenação de Tecnologia da Educação (DEPED) Coordenação de Estação Experimental (COEXP) Coordenações dos Programas de Pós-Graduação		X		X		X	X		
Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) Departamento de Recursos Didáticos (DERDI) Departamento de Educação (DEPED) Departamento de Extensão (DEPEX) Departamento de Relações Interinstitucionais (DERINT)	X			X		X	X		
Departamentos Acadêmicos Departamento de Apoio a Projetos Tecnológicos (DEPET) Departamento de Estágios e Cursos de Qualificação Profissional Departamento de Materiais e Patrimônio (DEMAP) Departamento de Serviços Gerais (DESEG) Departamento de Projetos e Obras (DEPRO)		X		X		X	X		

Continua na próxima página



VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 06 a 08 de dezembro de 2017

Órgão	Quanto à estrutura		Quanto à posição estatal		Quanto à composição		Quanto às funções		
	Simple	Composto	Superior	Subalterno	Singular	Coletivo	Ativo	Consultivo	Controle
Divisão de Projetos Tecnológicos (DIPET) Divisão de Estágios e Empregos (DIEEM) Divisão de Cursos de Qualificação Profissional (DICPRO) Divisão de Contabilidade (DICONTE) Divisão de Almoxarifado (DIALM) Divisão de Compras (DICOM) Divisão de Patrimônio (DIPAT) Divisão de Serviços Auxiliares (DISAU) Divisão de Conservação de Bens Móveis (DICOBEM) Divisão de Obras e Manutenção de Imóveis (DIOMAI) Divisão de Projetos Cíveis (DIPROC) Divisão de Cadastro (DICAD) Divisão de Pagamento (DIPAG) Divisão de Recrutamento e Movimentação de Pessoas (DIMOP) Divisão de Benefícios e Qualidade de Vida (DIBEN) Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DIDEP) Divisão de Projetos de Sistemas de Informação (DIPROSI) Divisão de Redes de Computadores e Comunicação (DIREDE) Divisão de Manutenção e Suporte ao Usuário (DIMASU)	X			X		X	X		
Divisão de Empreendedorismo e Inovação (DIEMI)	X			X		X	X		
Assessoria de Pesquisa (ASPEQ) Assessoria de Pós-Graduação Stricto Sensu (ASPPG) Assessoria de Pós- Graduação Lato Sensu (ASESP) Assessoria de Comunicação (ASCOM) Assessoria de Avaliação Institucional (ASAVI) Assessoria Executiva (ASSEC) Assessoria de Cerimonial e Eventos (ASCEV)		X		X		X	X		
Secretaria de Bacharelados e Licenciaturas (SELIB) Secretaria de Gestão Acadêmica (SEGEA)		X		X		X	X		

Fonte: Autoria Própria (2017)

Nos Campi, verifica-se a existência de estruturas simples e compostas de maneira relativamente equilibrada. Também constata-se que é predominante o caráter coletivo, característica esta também presente no quadro da Reitoria. A exceção está na Ouvidoria, na Direção-Geral e nas Diretorias, representadas pela figura de uma única pessoa física, sendo que todos os outros órgãos contam com a presença de uma coletividade de indivíduos desempenhando as atividades que lhe são pertinentes.

Além disso, verificou-se que, comparado ao organograma da Reitoria, há número expressivo de órgãos com característica subalterna e com funções ativas, ou seja, de execução. O Fórum de Relações Empresariais e Comunitárias (FOREC) é o único que não apresenta funções ativas, apenas consultivas. A atividade típica do controle é apresentada apenas no conjunto das atribuições da Direção-Geral e em nenhum outro.

Sobre a relação entre Campi e Reitoria, no que se refere ao desenho organizacional, vale mencionar que Hall (2004, p.54) se refere ao fator “dispersão geográfica” como um elemento de complexidade, uma vez que “com o desenvolvimento de atividades dispersas geograficamente, a complexidade aumenta, mesmo que a diferenciação vertical permaneça a mesma entre as unidades geograficamente distantes”. O autor destaca que as tarefas desempenhadas pelos vários escritórios regionais são essencialmente idênticas e o poder na organização é diferenciado entre o escritório central e os escritórios regionais.

A UTFPR, ao adotar como modelo de organização uma estrutura matricial, está sujeita à influência do fator de dispersão geográfica, evidenciando-se, desta maneira, um elemento de complexidade à gestão.

5. Considerações Finais

A proposta desse artigo foi a de compreender a estrutura organizacional da UTFPR, estabelecendo-se classificações para seus órgãos de acordo com os critérios propostos por Di Pietro (2016), que forneceu subsídios para uma análise sobre o modo como a Instituição desconcentra suas atividades.

A partir da verificação das estruturas organizacionais da Reitoria e dos Campi, é possível afirmar que o desenho projetado para ambos é bastante próximo e que, muitas vezes, se replicam.

Também constatou-se que, no caso da Reitoria, a maior parte dos órgãos foram classificados como superiores, enquanto que, nos Campi, observou-se a predominância de órgãos com características subalternas. Sobre tal constatação é necessário destacar que a análise foi fundamentada tão somente nas descrições dos órgãos relacionadas nos documentos selecionados no estudo e que, portanto, apresenta limitações.

Dada a complexidade da matéria, aponta-se para a necessidade de desenvolvimento de outras pesquisas, com vistas à realização de investigações fundamentadas em condicionantes como o grau de autonomia conferido a esses órgãos e estilos de gestão, com foco na interação Campi e Reitoria.

Também não foi possível, neste artigo, questionar a eficiência e a eficácia do modelo organizacional adotado pela Universidade. Sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras, capazes de avaliar esse aspecto do desenho organizacional e, sendo este o caso, propor modificações.

O conjunto de observações concebidas a partir deste estudo fornece importantes contribuições à gestão no âmbito da UTFPR. A partir dos dados obtidos, é possível, ao gestor, encontrar respostas para gargalos e oportunidades relacionados, por exemplo, aos fluxos de tarefas, relações de hierarquia e subordinação e aperfeiçoamento de processos.



Referências

- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 29 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 29. Ed. São Paulo, Atlas, 2016.
- FALCÃO-MARTINS, H. **Uma metodologia de modelagem da estrutura organizacional**. Brasília: ENAP: Escola Nacional de Administração. Cadernos ENAP, nº 28, 2011. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fuma_metodologia.pdf>. Acesso em: 10 jun.2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL, Richard H. **Organizações – Estruturas, Processos e Resultados**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.
- MEYER Jr., V.. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Universidade em Debate, v. 2, p. 12-26, 2014.
- Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Estatuto da UTFPR**. Disponível em <<http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/estatuto-1/Estatuto%20da%20UTFPR.pdf>>. Acesso em 30 jun. 2017.
- _____. **Organograma da Reitoria**. Disponível em <http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/organograma_reitoria/>. Acesso em 17 de jun. de 2017.
- _____. **Organograma dos Câmpus**. Disponível em <<https://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/organograma-dos-campus/view>>. Acesso em 17 de jun. de 2017.
- _____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017**. Disponível em <<http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom/noticias/noticias/link/versao-preliminar-do-pdi-2013-2017>>. Acesso em 10 de jul. de 2017.
- _____. **Regimento dos Campi da UTFPR**. Disponível em <http://www.utfpr.edu.br/cornelioprocopio/comissoes/Regimento_dos_Campi_UTFPR.pdf>. Acesso em 29 de jun. de 2017.
- _____. **Regimento Geral da UTFPR**. Disponível em <<http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/regimento-geral/RegimentoGeral-AprovCOUNI-07-2009V%20finalPublica.pdf>>. Acesso em 29 de jun. de 2017.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.