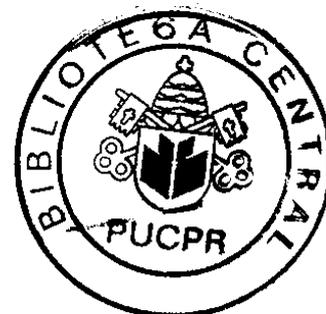


**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ZANEI RAMOS BARCELLOS



**A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA CONFIGURAÇÃO DA
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO
LUMEN – CENTRO DE COMUNICAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica.

Orientadora: Profa. Valéria Silva da Fonseca

**CURITIBA
ABRIL 2005**

Barcellos, Zanei Ramos
B242i A influência da mudança estratégica na configuração da estrutura
2005 organizacional : um estudo de caso no Lumen – Centro de Comunicação /
Zanei Ramos Barcellos ; orientadora, Valéria Silva da Fonseca. -- 2005.
106 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2005
Inclui bibliografia

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Planejamento estratégico.
3. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Lumen - Centro de
Comunicação. I. Fonseca, Valéria Silva da. II. Pontifícia Universidade
Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração.
III. Título.

CDD-21.ed. 658.406
658.412

Biblioteca Central

A influência da mudança estratégica na configuração da

Ac. 202574 - R. 616178 Ex. 1

Doação - Mestrado em Administração / PUCPR

04/08/2005

TERMO DE APROVAÇÃO

“A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA CONFIGURAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO LUMEN – CENTRO DE COMUNICAÇÃO”.

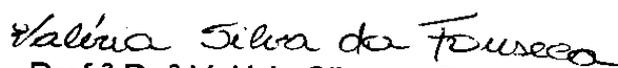
Por

ZANEI RAMOS BARCELLOS

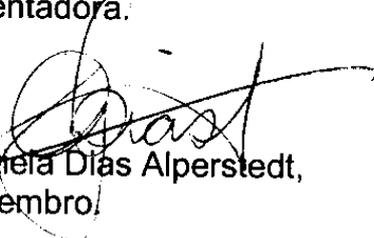
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



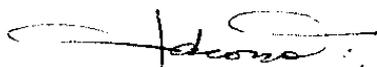
Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Diretor do Programa



Prof.ª Dr.ª Valéria Silva da Fonseca.
Orientadora.



Prof.ª Dr.ª Graziela Dias Alperstedt,
Membro.



Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
Membro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e inteligência; a meus pais, Thelmo Diniz Barcellos e Tereza Ramos Barcellos, por terem me ensinado o valor do estudo; e a minha orientadora, Valéria Silva da Fonseca, pela dedicação e por ter compartilhado comigo seus conhecimentos.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	6
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	7
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	10
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL: REALÇANDO AS AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	10
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: PRINCIPAIS TIPOS E DIMENSÕES.....	20
2.2.1 Complexidade.....	25
2.2.2 Formalização.....	33
2.2.3 Centralização.....	35
3 METODOLOGIA	39
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	39
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	39
3.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas.....	40
3.1.3 Definição Constitutiva de Termos Relevantes.....	41
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2.1 Delineamento da Pesquisa.....	42
3.2.2 População e Amostra.....	43
3.3 DADOS: TIPOS, COLETA E TRATAMENTO.....	45
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	48
4.1 O AMBIENTE DOS NEGÓCIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NO MUNDO, NO BRASIL E NO PARANÁ.....	48
4.2 A UNIFICAÇÃO DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE COMUNICAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE CULTURA.....	54
4.3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO LUMEN – CENTRO DE COMUNICAÇÃO.....	65
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	79
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE 1	93
APÊNDICE 2	96
APÊNDICE 3	100

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – ÁREAS DE ATUAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE CULTURA.....	56
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE CULTURA E DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA EM NOVEMBRO DE 1997.....	57
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE CULTURA EM DEZEMBRO DE 2004.....	60
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DO LUMEN – CENTRO DE COMUNICAÇÃO EM DEZEMBRO DE 2004.....	68
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DA FUNDAÇÃO NOSSA SENHORA DO ROCIO EM DEZEMBRO DE 2004.....	69
FIGURA 6 – ORGANOGRAMA DA FUNDAÇÃO CHAMPAGNAT EM DEZEMBRO DE 2004.....	70
FIGURA 7 – ORGANOGRAMA DA EDITORA UNIVERSITÁRIA CHAMPAGNAT EM DEZEMBRO DE 2004.....	71
TABELA 1 – PREVISÃO DE CRESCIMENTO DOS INVESTIMENTOS MUNDIAIS EM PUBLICIDADE NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DE 2004 A 2008 (EM MILHÕES DE DÓLARES).....	50

RESUMO

O objetivo da presente investigação foi verificar o impacto de uma mudança estratégica, qual seja, a unificação da gestão das organizações de comunicação social ligadas à Associação Paranaense de Cultura (APC), na configuração estrutural do Lumen – Centro de Comunicação, situado em Curitiba, PR, no período compreendido entre 1997 e 2004. A mudança estratégica em questão foi analisada por meio da identificação dos fatores ambientais e da reformulação nos objetivos e políticas efetuada pela Associação Paranaense de Cultura que levaram a sua implementação. A configuração da estrutura organizacional foi verificada por meio da identificação das dimensões estruturais definidas por Hall (1984), a saber: complexidade, cujos componentes constitutivos são a hierarquia, a divisão do trabalho e a dispersão espacial; formalização, cujos elementos constitutivos são as normas e os procedimentos de atuação; e centralização, que expressa a distribuição de autoridade dentro da organização. O método adotado foi o estudo de caso, com delineamento de levantamento e abordagem predominantemente descritivo-qualitativa. A perspectiva foi do tipo longitudinal com corte seccional, tendo em vista a necessidade de considerar a estrutura das unidades organizacionais em exame no período entre 1997 e 2004. A amostra foi composta por dez dirigentes de organizações de comunicação social ligadas à APC e por um dirigente do Lumen – Centro de Comunicação. Para o desenvolvimento da pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas com os integrantes da amostra delimitada e analisados por meio do uso de técnicas estatísticas simples. Os dados secundários foram obtidos mediante a consulta de documentos organizacionais, jornais, revistas, bancos de dados e *sites* da Internet, e analisados por meio de análise documental. Os resultados revelaram que a unificação da gestão das organizações de comunicação social da APC provocou alterações em duas das suas dimensões estruturais. Em linhas gerais, a complexidade aumentou após a referida mudança estratégica, em virtude do acréscimo de níveis hierárquicos nas organizações focalizadas, da criação de cargos, da contratação de funcionários, além da obtenção de novas concessões de empresas do ramo. A formalização permaneceu inalterada. A centralização diminuiu, sobretudo pela maior participação dos dirigentes do Lumen – Centro de Comunicação e das organizações examinadas na tomada de decisão estratégica.

Palavras-chaves: mudança estratégica; estrutura organizacional; organizações de comunicação social; Associação Paranaense de Cultura; Lumen – Centro de Comunicação.

ABSTRACT

The objective of this investigation was to verify the impact of strategic change, whatever it is, the unification of social communication organizations' administration connected to *Associação Paranaense de Cultura (APC)* in structural configuration of *Lumen – Centro de Comunicação*, located in Curitiba, PR, Brazil, in the period between 1997 and 2004. The strategic change was analyzed by identifying the environmental context and redoing the goals used by the APC and how this organization put them in practice. The configuration in the organizational structure was verified by the identification of the dimensions defined by Hall (2004) as crucial structural characteristics: complexity, whose constitutive components are hierarchy, work division and geographic dispersion; formalization, whose constitutive elements are the rules and acting procedures; and centralization, which express the authority distribution in the organization. The chosen method was the case study with survey delineation and an approach that is predominantly descriptive-qualitative. The perspective was longitudinal with sectional cut, seeking the necessity of considering the organizational unity structure in the period between 1997 and 2004. The sample was integrated for ten social communication organizations' directors connected to APC and one director from *Lumen – Centro de Comunicação*. To the research development, primary and secondary data were collected. Primary data were achieved by semi-structured interviews with people from the delimited sample and analyzed by using simple statistics techniques. Secondary data were achieved by reading the organizational documents, newspapers, magazines, database and Internet sites. They were analyzed by documental analyses. The results proved that the unification of the administration from the APC social communication organizations had changed two of their structural dimensions. In general, the complexity increased after this structural change because the hierarchical levels improved in the studied organizations, post creations, new workers hiring, and the obtainment of the new companies concessions. The formalization was unmodified. The centralization intensity decreased because *Lumen – Centro de Comunicação* directors had augmented their participation in the strategic decisions.

Key words: strategic change; organizational structure; social communication organizations; *Associação Paranaense de Cultura*; *Lumen – Centro de Comunicação*.

1 INTRODUÇÃO

Os países do primeiro mundo e grande parte das nações em desenvolvimento vivem em uma sociedade diferenciada daquela tida como moderna. De acordo com alguns autores como Santos (1986), esta sociedade, surgida com a prosperidade econômica dos Estados Unidos e da Europa Ocidental após a Segunda Guerra Mundial, diferencia-se tanto da sociedade moderna que merece uma denominação própria: sociedade pós-moderna. A nova sociedade se caracteriza pelo elevado consumo de produtos e serviços de informação, diversão e entretenimento.

Ansoff (1983) afirma que a base da sociedade industrial contemporânea é um grande número de organizações, cuja principal função é fornecer bens e/ou serviços a seu ambiente. Estas organizações, segundo ele, são aptas produtoras, internamente eficientes, externamente empreendedoras e agressivas, e empenhadas na busca do lucro.

Em seus estudos realizados na década de 70 do século passado, Ansoff (1983) classificou a época como sendo de transição entre a era moderna e a pós-moderna, caracterizada por ambiente comercial mundial turbulento. Ele previu então que a turbulência duraria entre dez e quinze anos. Neste contexto, Ansoff (1983) identificou relações entre turbulência ambiental, sistemas administrativos e a necessidade de ajustar capacidades e tempo de resposta à turbulência, bem como verificou que a administração estratégica deve ser usada quando os desafios do ambiente exigem uma ação rápida.

Porém, na década de 90, o modelo econômico da globalização colaborou para aumentar a turbulência no ambiente de negócios, ao ampliar a concorrência entre as organizações para além das fronteiras dos países. Ao mesmo tempo, novas tecnologias, como a internet, facilitaram o desenvolvimento dos grandes conglomerados mundiais organizados em rede, cujas características principais são hierarquia mais achatada e distribuição do poder.

As novas tecnologias de telecomunicação e de informática, a desregulamentação financeira, a transnacionalização da atividade econômica, o incremento do comércio exterior constituem outros fatores de turbulência ambiental. Tais fatores acarretam mudanças significativas nas organizações, embora, muitas vezes, insuficientes para garantir a sua competitividade e sobrevivência. Nestas circunstâncias, segundo Kanter et al. (1992), há necessidade de realizar uma reorientação estratégica, que consiste na modificação da estrutura, dos processos e/ou da cultura da organização, a fim de possibilitar a consecução dos objetivos estratégicos de maneira mais eficaz e a conseqüente adaptação ao ambiente.

Clegg e Hardy (1999) observam que este novo tipo de organização, a qual denominam de pós-moderna, é essencialmente baseado em informação, e a sua forma é distinta daquela adotada pela organização burocrática. Makridakis (1990) já previa o declínio de características burocráticas nas organizações do século XXI e a transformação até mesmo do seu produto final, que deixaria de ser predominantemente bens tangíveis como produtos industrializados e serviços, tornando-se mais intangíveis, como idéias e habilidades criativas.

A classificação de organizações como pós-modernas, portanto, refere-se tanto à sua forma como aos tipos de produtos que fabricam ou ao modo de relacionar-se com o ambiente, tentando modificá-lo em seu favor, reagindo contra barreiras culturais, comerciais, econômicas, políticas ou geográficas. A estratégia deste tipo de organização, no qual se incluem os grandes conglomerados mundiais de infotelecomunicação, é expansionista, de alianças e de fusões. Esta estratégia expansionista levou o mercado internacional em que atuam a ser dominado por poucas organizações. Moraes (2001) observou que as dez maiores empresas do ramo, em 1999, estavam incluídas entre as quinhentas empresas que mais faturavam no mundo, e que apenas quinze dominavam o mercado internacional do setor.

Os grandes conglomerados mundiais de infotelecomunicação, conforme Moraes (2001), atuam também no Brasil, principalmente desde a Segunda Guerra

Mundial, sobretudo nas áreas de entretenimento e diversão. Desde o governo Fernando Collor de Mello, a presença destas organizações no país está se acentuando em consequência da abertura da economia brasileira, que tem levado à desregulamentação dos setores de energia, telecomunicações e comunicação social. Esses setores interessam particularmente às grandes corporações mundiais de infotelecomunicação, cuja estratégia prevê o domínio de todas as etapas do negócio, desde a criação até o consumidor final, passando pela produção de conteúdos, insumos, redes de distribuição como cabos de fibras óticas e satélites, fabricação e manutenção de equipamentos receptores.

Em meio a tal contexto, Wagner III e Hollenbeck (2000) defendem a importância em se levar em consideração a configuração da estrutura das organizações. Segundo eles, a estrutura organizacional influencia a condução dos processos de comportamento microorganizacional, formata os agrupamentos e os processos de comportamento mesoorganizacional, e origina os processos de comportamento macroorganizacional, que afetam a eficiência, a flexibilidade e a interação da organização com o ambiente.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980, p. 3) enfatizam a característica dinâmica da estrutura organizacional, ao afirmarem que ela é “um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e que, ainda assim, modela essa interação: as estruturas são constituídas e constitutivas”. Essa abordagem, de acordo com Hall (1984), destaca que a estrutura organizacional não é estática e imutável. Ao contrário, ela modela e é modelada pelo que ocorre dentro e fora da organização no decorrer do tempo, ao construir as interações no seu interior.

Na sua concepção clássica, a estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro lugar, ela existe para realizar produtos e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, ela se destina a minimizar, ou pelo menos regulamentar, a influência das variações individuais sobre a organização. Em terceiro lugar, ela é o contexto em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas e onde são desempenhadas as atividades da organização. Assim, para

Hall (1984), a complexidade, a formalização e a centralização são as dimensões estruturais básicas. Os elementos da complexidade são a divisão do trabalho, a hierarquia e a dispersão espacial; da formalização, são as regras e normas de ação; da centralização, é o poder decisório.

Do mesmo modo, Selznick (1957) entende a estrutura organizacional como um sistema adaptativo, que se molda conforme as características e interações dos seus integrantes, bem como de acordo com as influências do ambiente. O autor examinou a adaptação dinâmica da organização ao longo do tempo, concentrando-se nas decisões críticas que, uma vez tomadas, resultam em mudança na estrutura organizacional.

A obra de Selznick (1957) no âmbito da teoria das organizações induz ao estabelecimento de uma visão de organização não somente como algo inserido num ambiente, mas em interação efetiva e constante com ele, plena de significados e de valores, que precisam ser levados em conta na sua busca por legitimidade e na manutenção da sua sobrevivência. Para ele a organização é, portanto, um tipo peculiar de sistema social.

Selznick (1957) é considerado precursor da abordagem neo-institucional nos estudos organizacionais, ao imprimir essa nova perspectiva à análise da relação da organização com o ambiente. Na opinião de Hall (1984) as tentativas de explicar esta relação feita por adeptos das escolas estruturalista, comportamental e contingencial foram infrutíferas, por eles considerarem o ambiente como variável residual, formada apenas por elementos objetivos como recursos materiais.

A busca por legitimidade e recursos externos é motivo de competição entre as organizações em ambientes turbulentos e de incerteza. Segundo DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1983) tal tipo de disputa entre as organizações restringe a diversidade e a instabilidade dos arranjos organizacionais ao longo do tempo, deixando suas práticas e ações cada vez mais semelhantes ou isomórficas, o que pode ser vantajoso porque a semelhança ajuda nas transações entre elas, contribui para a consecução de estratégias e para o bom funcionamento interno, além de

assegurar reconhecimento social, necessário para a obtenção de melhores oportunidades de expansão. Como afirmam Meyer e Rowan (1983), nestes termos as organizações procuram ajustar a sua estrutura e práticas às normas e regras socialmente construídas, respondendo assim às exigências do ambiente e atingindo, por conseguinte, maior estabilidade e capacidade de sobrevivência.

Sob os princípios da abordagem institucional, sobretudo da idéia de isomorfismo, supõe-se que a expansão dos conglomerados mundiais de infotelecomunicação no Brasil se caracteriza como uma pressão ambiental de natureza mimética, na medida em que as organizações nacionais e regionais procuram imitar suas ações estratégicas como meio de alcance de estabilidade interna e adaptação a um ambiente incerto e competitivo. Entre as ações adotadas por essas corporações encontram-se modificações na estrutura organizacional.

Com abrangência regional, a Associação Paranaense de Cultura (APC) é uma organização sem fins lucrativos, atuante em três setores bem diferenciados: educação, saúde e comunicação social. O Lumen - Centro de Comunicação, em particular, é uma das onze unidades de negócio mantidas pela APC e unifica a gestão das organizações de comunicação social ligadas à associação. Foi criado em 1996, por iniciativa da Associação Brasileira de Educação e Cultura (Abec), e incorporado pela APC em 1998, a partir da necessidade de agrupar todas as empresas, departamentos e setores de comunicação social por ela mantidos em uma única unidade de negócios. A decisão de agrupar a gestão das organizações de comunicação social no Lumen – Centro de Comunicação foi tomada em 1997, antes mesmo da APC encampá-lo. Tal mudança estratégica agrupou sob uma mesma unidade emissoras de rádio e de televisão, repetidora de televisão, jornal, produtora multimídia e editora, acarretando a execução de ajustes na configuração estrutural delas. Com base nesta informação, tornou-se relevante analisar, neste contexto, a influência da mudança estratégica da APC na estrutura organizacional do Lumen – Centro de Comunicação.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da breve discussão realizada anteriormente, realizou-se uma investigação para responder o seguinte problema de pesquisa:

Qual o impacto da unificação da gestão das organizações de comunicação social mantidas pela Associação Paranaense de Cultura na configuração estrutural do Lumen – Centro de Comunicação, no período compreendido entre 1997 e 2004?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é verificar o impacto da unificação da gestão das organizações de comunicação social mantidas pela Associação Paranaense de Cultura na configuração estrutural do Lumen – Centro de Comunicação, no período compreendido entre 1997 e 2004.

Os objetivos específicos são os que se seguem.

- . Identificar as circunstâncias contextuais internas e externas que levaram a Associação Paranaense de Cultura a unificar a gestão das organizações de comunicação social que mantém no Lumen – Centro de Comunicação em 1997.
- . Verificar a configuração da estrutura das organizações de comunicação social mantidas pela Associação Paranaense de Cultura que ficaram sob a responsabilidade do Lumen – Centro de Comunicação em 1997.
- . Verificar a configuração da estrutura das organizações de comunicação social mantidas pela Associação Paranaense de Cultura que ficaram sob a responsabilidade do Lumen – Centro de Comunicação no período 1997-2004.

- . Verificar o impacto causado pela unificação da gestão das organizações de comunicação social ligadas à Associação Paranaense de Cultura na configuração estrutural do Lumen – Centro de Comunicação.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A justificativa teórica para a realização da presente investigação encontra-se na possibilidade de seus resultados ampliarem a compreensão acerca da relação entre estratégia e estrutura das organizações. Embora muito já se tenha pesquisado sobre o tema desde o trabalho seminal de Chandler (1962) e Child (1972), esta relação ainda carece de melhor compreensão à luz de perspectivas mais abrangentes, que considerem o papel fundamental das forças ambientais em sua condução sob uma ótica mais dinâmica, principalmente em situações de mudança estratégica. A adoção dos princípios da teoria institucional como quadro referencial de análise permite esta abordagem, à medida que pressupõe que a definição e a implantação de transformações organizacionais também são orientadas por fatores ambientais de legitimação. A pesquisa justifica-se ainda pela importância que o setor de infotelecomunicação possui atualmente no Brasil, a partir de mudanças recentes nele promovidas tais como desregulamentação das áreas de energia e telecomunicações, alterações na legislação que rege a posse e o funcionamento dos meios de comunicação, além da globalização da economia brasileira, que tem possibilitado a atuação no país de corporações internacionais, levando, por conseguinte, à necessidade de expansão dos grupos nacionais, conforme explicado anteriormente. Nesse sentido, muito pouco se tem estudado no campo da Administração a respeito da expansão do setor de infotelecomunicação em nível nacional ou regional, principalmente no âmbito das mudanças estratégicas realizadas pelas organizações que nele se situam.

Por fim, os resultados da pesquisa realizada podem auxiliar os dirigentes da Associação Paranaense de Cultura e, em particular, do Lumen – Centro de

Comunicação a tomarem decisões estratégicas mais consistentes, ao lhes proporcionar uma visão mais ampla dos elementos contextuais que podem afetá-las e das dificuldades internas que ora enfrentam no que se refere ao arranjo estrutural dessa unidade.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. Neste capítulo foram definidos o tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico, assim como foi apresentada a justificativa teórica e prática para a realização do estudo.

O segundo capítulo expõe a base teórico-empírica que fundamenta esta investigação. O capítulo está dividido em duas seções. Na primeira seção procura-se definir mudança organizacional e mudança estratégica, relatando-se as principais considerações feitas pelos estudiosos da área a respeito da relação entre mudança, estratégia, ambiente e organização, com ênfase na perspectiva teórica adotada no presente trabalho. Na segunda seção procura-se definir estrutura organizacional, relatando-se as principais considerações feitas pelos estudiosos da área sobre concepções e tipos de configuração estrutural de organizações, focando na complexidade, na formalização e na centralização enquanto suas principais dimensões.

No terceiro capítulo são explicados os procedimentos metodológicos utilizados para a investigação empírica. Nesta parte são formuladas as perguntas de pesquisa, identificados as categorias analíticas e sua definição constitutiva e operacional, o delineamento metodológico, a população e a amostra, além do instrumento e das técnicas empregados para a coleta e para o tratamento dos dados. São especificadas ainda as facilidades e dificuldades encontradas no processo de coleta de dados e apontadas algumas limitações do estudo.

No quarto capítulo é feita a apresentação e a análise dos dados coletados, iniciando-se pela exposição de informações referentes ao setor empresarial

focalizado. Em seguida se explicitam as circunstâncias que nortearam a formulação e a implementação da mudança estratégica em questão, bem como se descreve a estrutura organizacional das organizações investigadas antes e depois da instauração desta mudança.

No capítulo cinco encerra-se a dissertação com as principais conclusões do estudo e com recomendações para a realização de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

No presente trabalho investigou-se o impacto de uma mudança estratégica, especificamente a unificação da gestão das organizações de comunicação social mantidas pela Associação Paranaense de Cultura, na configuração estrutural do Lumen – Centro de Comunicação. Para tanto, desenvolve-se a seguir a fundamentação teórico-empírica, que serviu de base para a definição dos procedimentos metodológicos orientadores da pesquisa.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL: REALÇANDO AS AÇÕES ESTRATÉGICAS

O aumento da interdependência entre as organizações, o surgimento das tecnologias de informação, aliados à queda nos custos de transporte, têm colaborado para a diminuição das distâncias entre os países e para facilitar a integração econômica entre eles. Esta realidade torna a delimitação de fronteiras nacionais cada vez menos importante, contribuindo para o enfraquecimento dos limites de regulamentação social provenientes do Estado-nação (CARAPINHEIRO, 2002).

Conseqüentemente, uma medida que está sendo cada vez mais adotada por organizações em todo o mundo é a internacionalização, definida por Goulart, Arruda e Brasil (1994) como o envolvimento crescente e continuado de uma organização em operações em países fora de sua base de origem. A internacionalização é considerada estratégica por implicar alterações em diversos aspectos organizacionais, como, por exemplo, estrutura, tamanho, processos e valores.

Desde o final do século XX, tal fenômeno acontece paralelamente à globalização. Na visão de Goldenstein (1994), a globalização consiste num conjunto de transformações ocorridas na economia mundial a partir da Segunda Guerra Mundial, intensificadas a partir da década de 80, cuja conseqüência é a integração de mercados de bens, serviços e capital.

Autores como Nakano (1994) localizam o chamado novo paradigma industrial, de características tecnológicas, na base do processo de globalização. As novas tecnologias, por sua vez, têm sua origem na revolução microeletrônica e se manifestam principalmente nas áreas de informática, telecomunicações, materiais, biotecnologia e laser, acarretando mudanças no sistema produtivo, na estrutura das organizações e no comportamento humano.

Nakano (1994) afirma que o velho paradigma industrial é intensivo em energia, marcado por grandes unidades de produção e grande número de trabalhadores, pela fabricação de produto homogêneo, pela padronização, por um *mix* estável de produtos, por plantas e equipamentos especializados, pela automação e por habilidades especializadas. Em contrapartida, o novo paradigma industrial é intensivo em informações e conhecimento, produção menor e redução no número de trabalhadores, diversidade de produtos, customização, mudanças rápidas no *mix* de produtos, sistemas de produção flexíveis, sistematização e necessidade de muitas habilidades multidisciplinares.

Este novo paradigma tecnológico, segundo Nakano (1994), afeta a forma organizacional, principalmente pela configuração de redes ou *networks*. O antigo paradigma se sustentava na definição de relações hierárquico-funcionais e de princípios de mercado. As redes se fundamentam em relações de cooperação de longo prazo entre funcionários e organizações ou entre organizações. Um dos fatores críticos que diferencia as organizações passa a ser a coordenação de redes de consumidores, fornecedores, produção e comercialização.

Para Agosin e Tussie (1993) a desregulamentação financeira é outro fator acelerador da globalização. Também neste aspecto as novas tecnologias de informação estão presentes, como facilitadoras dos fluxos financeiros globais, dificultando o controle financeiro dos governos sobre a movimentação de capitais e, por vezes, levando seus representantes a retirarem restrições nesta área.

A formação de blocos econômicos soma-se às ocorrências anteriores no avanço da globalização. Acordos regionalizados para a remoção de barreiras

comerciais favorecem a criação de blocos econômicos. Estes blocos são constituídos, conforme Moneta (1993) e Nakano (1994), como proteção contra a crescente concorrência internacional e a disputa comercial, a exemplo daquela travada entre os Estados Unidos e o Japão, acirrada com o fim da guerra fria. Entre os blocos criados estão a União Européia, o Nafta (Estados Unidos, Canadá e México), o Pari (Países Asiáticos de Recente Industrialização), a Asean (Associação de Nações do Sudoeste Asiático) e o Mercosul (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai).

Em termos conceituais, tal contexto reporta aos estudos sobre mudança organizacional. Entre os autores preocupados em abordar melhor este fenômeno, encontra-se Pettigrew (1994). Ele verifica que parte significativa das investigações acerca da mudança organizacional é desenvolvida sob a orientação de paradigmas mecanicistas, que focalizam a configuração da tecnologia, do tamanho e da estrutura da organização mediante as pressões imediatas do ambiente de maneira seccionada, apenas em busca do entendimento de suas origens e do seu curso, não permitindo encarar a mudança organizacional como um processo que ocorre ao longo do tempo. Além disso, muitas discussões se concentram no indivíduo e no seu comportamento, sem levar em conta as interações e os componentes simbólicos que fundamentam a realidade das organizações. De acordo com Pettigrew (1994), compreender as mudanças organizacionais requer, portanto, contemplar as circunstâncias históricas, econômicas e ambientais das quais elas emergem.

A mudança organizacional é comumente considerada como resultado de fatores internos e externos que afetam o funcionamento da organização. Ela pode ser desencadeada, por exemplo, pela ação estratégica dos dirigentes para formulação ou reformulação de objetivos, para implantação de sistemas de planejamento e controle, ou para resolução de situações relacionadas aos processos de interação entre os membros da organização. Por outro lado, eventos ambientais, estágios de ciclo de vida, transformações em uma população de

organizações, oscilações do mercado e da concorrência e alterações nas políticas governamentais também podem ocasionar mudanças nas organizações (GREINER, 1970; SHIRLEY, 1976; QUINN; CAMERON, 1983; HALL, 1984).

Araújo (apud WOOD JR., 1992) define mudança organizacional como qualquer transformação significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoas dentro ou fora da organização, sustentada e supervisionada pelos dirigentes, que atinge componentes comportamentais, estruturais, tecnológicos e estratégicos. Essa definição sugere a necessidade de consenso na formulação e na operacionalização da mudança, mediante esforço de todos os membros da organização para a consecução dos objetivos estabelecidos. Segundo Judson (1980) os objetivos precisam ser divulgados e justificados para serem aceitos, evitando o surgimento de reações contrárias a sua implementação e prejuízos ao funcionamento organizacional.

As alterações implantadas de maneira sistemática e deliberada para alcance de determinados objetivos na organização são denominadas mudanças planejadas. Conforme Lippitt, Watson e Westley (apud CHAMPION, 1985) a mudança planejada pode extrapolar os limites da organização e estender-se a outros setores, a um conjunto de unidades ou a projetos que atingem indivíduos, pequenos grupos ou sistemas sociais.

Leavitt (1970) afirma que a mudança pode ser realizada em uma das quatro dimensões que considera integrantes do sistema organizacional: a tarefa, os atores ou seus membros, a tecnologia e a estrutura. A mudança nas tarefas refere-se às alterações nas práticas e procedimentos, implementadas em consonância com os objetivos da organização. A mudança relativa aos atores refere-se a alterações nos processos de seleção, recrutamento e treinamento, com foco no seu desempenho. A mudança tecnológica envolve alterações nas técnicas, nos métodos de produção, nos processos de engenharia e nas técnicas de pesquisa. A mudança estrutural, por sua vez, trata de alterações mais abrangentes, que podem ser desencadeadas por meio de mecanismos distintos. O primeiro mecanismo é a

associação de pessoas a tarefas pela definição da autoridade, da responsabilidade e da divisão do trabalho, em busca da otimização do desempenho pela otimização da estrutura. O segundo mecanismo supõe a adoção de descentralização, com criação de unidades menores e autônomas, por exemplo, nas quais os seus integrantes priorizam as ações correspondentes ao seu setor, conseguindo assim melhor desempenho e possibilitando adaptar a estrutura e a tecnologia às tarefas e às exigências do ambiente. A mudança estrutural também pode ser realizada pela alteração do fluxo de trabalho, com agrupamento e implementação de tarefas especializadas para intensificar a produtividade organizacional. Nesses termos, a mudança estrutural possui um caráter estratégico, à medida que afeta os componentes básicos do arranjo formal da organização, entre eles as relações de subordinação, a distribuição de cargos e tarefas e os sistemas de fluxos de informação, de acordo com o grau de interdependência entre eles e a necessidade de alcance dos objetivos estabelecidos (LEVITT, 1970; PACHECO, 1988).

Para Itami e Numagami (1992) nos dias atuais as mudanças nas organizações envolvem transformações radicais nas formas de organizar e gerir a produção de bens e serviços, guiadas pela globalização de mercados, pelas novas tecnologias, por uma reorganização estrutural e conceitual das atividades e das relações de trabalho. Suas principais fontes são os novos processos de comunicação, que transformam informação em conhecimento a partir dos avanços das tecnologias ligadas à microeletrônica. Segundo estes autores, existe uma relação de dualidade entre mudanças radicais e estratégicas, uma vez que podem atuar reciprocamente como fonte, processo ou efeito, de maneira interativa e dinâmica.

De acordo com Ferretti et al. (1994), novas máquinas, instrumentos e ferramentas também originam novas estratégias e métodos de ação competitiva, gerando mudanças profundas na organização. Gonçalves (1995), por sua vez, afirma que a implantação de novas tecnologias é fundamental para o alcance e a manutenção de vantagens competitivas, para a profissionalização da gerência e

para reorientar a configuração da estrutura e dos processos administrativos. A maior introdução de tecnologia nas organizações gera redefinição de metas e objetivos, devido ao seu efeito no aumento da capacidade de lançamento de novos produtos e de concepção de novas maneiras de satisfazer os clientes e de fazer negócios.

O grau de participação de uma organização no mercado e sua habilidade em atrair recursos é indicador de sua competitividade, que, aliado aos demais aspectos, influencia na mudança estratégica. A abordagem de Porter (1991, 1992) sobre a análise estrutural das indústrias atesta essa idéia. O autor desenvolve um modelo para a atuação das organizações, especialmente em mercados onde os vários fatores relacionados à competição orientam o seu comportamento e desempenho em uma indústria. Assim ele afirma que em ambientes competitivos, as mudanças estratégicas precisam ser estimuladas. Montgomery e Porter (1998) sugerem que, para tanto, pode-se estabelecer sistemas para a identificação de sinais de alerta sobre a concorrência, desenvolver uma rivalidade doméstica sustentável, por meio de fusões, alianças e aquisições, além de valorizar e preservar o papel de lideranças experientes.

Compreender no que consiste uma mudança estratégica nas organizações envolve inicialmente conceituar estratégia. A estratégia é comumente definida como o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüência de ações da organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização em uma postura única e viável, baseada nas suas próprias competências e defeitos, na antecipação de mudanças no ambiente e em possíveis movimentos dos oponentes (QUINN, 1992). Logo os elementos básicos de sua conceituação são, conforme Quinn (1992): (1) definição de objetivos a serem alcançados; (2) delimitação de políticas que orientem ou limitem a ação; (3) estabelecimento de um programa ou de uma seqüência de ações capazes de encaminhar o atingimento dos objetivos dentro dessas limitações; (4) formulação de alguns conceitos chaves, que forneçam foco, equilíbrio e coesão; (5) construção de uma postura forte, porém flexível, que possibilite à organização atingir seus objetivos

e concomitantemente se adaptar às transformações ambientais; (6) garantia da capacidade da organização de estipular estratégias diferentes para os seus diversos níveis, sem perder a coerência interna.

No entanto, estratégia tem sido definida de diversas maneiras no âmbito da literatura especializada. Mintzberg (1987) identifica cinco concepções diferenciadas de estratégia: como plano, padrão, posição, perspectiva e manobra. Em linhas gerais, a estratégia vista como plano envolve deliberação, ou escolha intencional de cursos gerais de ação para lidar com determinada situação, com ênfase no papel dos líderes como responsáveis pela delimitação de uma direção para a organização. Tratada como um padrão, a atenção se volta para a etapa de implementação, e assim uma dada estratégia é formulada conforme um padrão de comportamento seguido pela organização ao longo de sua existência, a despeito de objetivos ou intenções atuais. Já considerar estratégia como uma posição supõe focalizar a relação direta entre a organização e o ambiente, tornando-a mediadora entre as condições internas e externas. Enquanto perspectiva a estratégia é concebida como produto da percepção compartilhada dos integrantes da organização dos elementos do mundo real, expressa em suas ações. Por fim, a estratégia também tem sido vista como uma manobra específica, usada pela organização para neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou competidor (MINTZBERG, 1987).

Mediante a falta de um conceito único e preciso aceito pelas diferentes correntes de pesquisa, Chaffee (1985) identifica algumas áreas de concordância a respeito da natureza da estratégia: é a dimensão que pressupõe a conexão entre a organização e o ambiente; a sua essência é complexa, pois a dependência da organização das mudanças ambientais nem sempre permite concretizá-la de maneira rotineira e programada; afeta o bem geral da organização; o seu estudo envolve questões de conteúdo e de processo; e a sua formulação envolve a execução de trabalho conceitual e analítico por parte dos dirigentes da organização.

Child (1997) tenta esclarecer outros aspectos da abordagem da estratégia e avalia a sua contribuição para a teoria organizacional. Ele argumenta que no início

da década de 70 do século XX, a noção de ambiente de tarefa proposta por Dill (1958) era voltada para a identificação da totalidade dos aspectos ambientais considerados relevantes para as organizações interessadas em manter relações de troca com outras organizações, principalmente as de natureza econômica e tecnológica. A pesquisa era então baseada na análise do grau de dependência e incerteza com o qual a organização se defronta, de acordo com a ênfase em trocas com o ambiente na busca de recursos ou de informações, e das estratégias mais indicadas para enfrentar tais situações e para estabelecer limites e fronteiras de proteção.

Posteriormente, outros aspectos externos à organização que afetam a sua estratégia, além do seu processo produtivo e desenvolvimento, passaram a ser contemplados pelos estudiosos como parte do ambiente, tais como leis e normas reguladoras, a estrutura sócio-econômica, a situação demográfica da comunidade, a capacidade de obtenção de recursos, outras organizações, o contexto político, as condições naturais como clima e geografia (HALL, 1984; ANDREWS, 1991). Hatch (1997) classifica os fatores ambientais em três categorias: (1) ambiente geral, formado pelo campo social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico; (2) redes interorganizacionais, formadas pelos grupos sociais ou organizações, tais como consumidores, sindicatos e agências reguladoras, que procuram influenciar nas atividades de outras organizações por meio de pressões políticas, sociais ou econômicas; (3) ambiente internacional ou global, cujas forças ultrapassam as fronteiras das nações. Com relação à última categoria, em particular, verifica-se que o cenário atual de competição acirrada e globalização dos negócios imprimiu novo ritmo ao estabelecimento de relações de troca entre as organizações e o ambiente, apoiado na promoção de arranjos de colaboração e no aproveitamento da dinâmica dos mercados globais e das descobertas tecnológicas. Esta realidade levou D'Aveni (1995) a criar o termo hipercompetição.

Para Child (1997) tal contexto reafirma, entre outras questões, a necessidade de se manter a concepção de que o ambiente existe a despeito das interpretações

subjetivas de um grupo de membros organizacionais, colocando-os diante do problema de selecionar o espaço para a organização operar. A integração da coalizão dominante com seus contatos externos permite assumir que algumas propriedades ambientais são negociáveis. Assim, segundo o autor, nos dias atuais a atenção se volta para o modo como os dirigentes das organizações procuram atingir os objetivos traçados por meio da seleção entre ambientes e de acomodação mútua e de colaboração com as partes dentro deles. Nestes termos, o ambiente influencia, por meio da sua dinâmica de transformação, a cognição dos dirigentes das organizações. O entendimento da influência do ambiente na orientação da implementação da estratégia e, por conseguinte, da sua mudança, é o foco principal da teoria institucional.

De acordo com os pressupostos da teoria institucional, existe uma interdependência entre ambiente e organização, pois ao mesmo tempo em que o ambiente exerce influência nas organizações, elas também modificam e selecionam o ambiente. Segundo Scott (1992, 2004) a percepção que os integrantes da organização têm do ambiente, além do arranjo estrutural e dos requerimentos técnicos da organização, resultam em ambientes ordenados. O ambiente, desta forma, afeta os resultados organizacionais que, conseqüentemente, afetam as percepções e decisões subseqüentes, com base em uma interação de reciprocidade entre eles.

Neste sentido, o ambiente é concebido como um conjunto de regras, crenças e valores, que são institucionalizados mediante a sua interpretação e aceitação. Ao longo do tempo, tais elementos se tornam normas de ação difundidas socialmente, que geram padrões de comportamento a serem seguidos pela organização para o alcance de seus objetivos. A reprodução destes padrões em suas ações estratégicas é condição para a legitimação e para a sobrevivência da organização no ambiente. Logo tal conjunto de regras institucionalizadas pode até levar a organização a definir ações contrárias a critérios de eficiência interna, uma vez que ela procura obter

legitimidade social para elevar a sua capacidade de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993; SCOTT, 2004).

Assim as organizações não buscam no ambiente apenas recursos de natureza econômica, mas também de natureza técnica e institucional. Entretanto, a conformidade a padrões técnicos e de conduta socialmente aceitos ocorre em maior ou menor grau, dependendo do ramo de atividade em que a organização atua e das circunstâncias existentes no seu campo organizacional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Diante disso, Scott (1992) caracteriza o ambiente como ambiente técnico e ambiente institucional. O ambiente técnico consiste no espaço de competição por recursos e mercados, sendo formado por elementos capazes de suprir as necessidades financeiras, técnicas e materiais da organização. O ambiente institucional é formado pelas normas e regras estabelecidas e compartilhadas, as quais a organização precisa se adequar para obter legitimidade e sobreviver. Powell (1991) enfatiza que esta distinção é somente um recurso analítico, pois ambas instâncias do ambiente são facetas de um mesmo fenômeno, a existência das condições de um ambiente não excluiu o outro. Tanto o ambiente técnico como o ambiente institucional devem ser levados em consideração ao se analisar o contexto no qual determinada organização atua.

A necessidade das organizações se conformarem às exigências ambientais torna as suas estratégias cada vez mais similares, ou isomórficas. DiMaggio e Powell (1983) identificam três tipos de isomorfismo: o coercitivo, o mimético e o normativo. O isomorfismo coercitivo resulta da imposição de regras formais ou informais pelo Estado, pelas organizações em geral ou pela sociedade. O isomorfismo mimético ocorre porque, para lidarem com as incertezas ambientais, as organizações procuram imitar estratégias implantadas com sucesso por outras organizações localizadas no seu campo organizacional. Por fim, o isomorfismo normativo decorre da adoção de normas de atuação difundidas por grupos

profissionais, o que permite que seus membros compartilhem uma linguagem comum.

Portanto, a institucionalização é o processo que possibilita as organizações atingirem um grau de estabilidade em suas estruturas e ações suficiente para elas atenderem às exigências ambientais e continuarem a sobreviver. Nestes termos, à luz dos argumentos precedentes, a estratégia organizacional pode ser definida como o conjunto de ações implementadas pela organização mediante a obtenção de recursos técnicos e simbólicos do ambiente, para manter a coesão entre seus principais objetivos, políticas e práticas. Dentro desta mesma linha de raciocínio, é possível compreender então mudança estratégica como uma alteração radical nestes objetivos, políticas e práticas da organização, efetuada com vistas ao alcance ou a manutenção de legitimidade contextual e aumento da sua capacidade de sobrevivência (QUINN, 1980; MEYER; ROWAN, 1983; PIMENTEL, 2004; SCOTT, 2004).

Diante do exposto, considerando-se que exigências ambientais podem conduzir à necessidade de elaboração de mudanças estratégicas, que, muitas vezes, envolvem modificações na configuração da estrutura organizacional, apresenta-se a seguir uma discussão a respeito de concepções sobre a estrutura das organizações.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: PRINCIPAIS TIPOS E DIMENSÕES

Na literatura especializada são encontradas várias definições de estrutura organizacional. Entre as mais adotadas, Blau (1970, p. 12) a concebe como “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre elas”. Hall (1984) afirma que uma implicação desta definição é a divisão do trabalho, com a atribuição de tarefas diferentes dentro das organizações. Outra implicação da definição, segundo ele, é que as

organizações contêm uma hierarquia uma divisão do trabalho, que expressam que as posições que as pessoas ocupam são ligadas entre si e possuem normas ou regulamentos que especificam, em graus variáveis, como elas devem comportar-se nelas.

Para Volberda (1998) a estrutura das organizações se divide em três dimensões. A primeira é a forma organizacional básica que compreende os meios de agrupamento, os níveis hierárquicos e a funcionalização; a segunda são os sistemas de planejamento e controle; a terceira são os processos de regulação da tarefa, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão.

A definição de Wagner III e Hollenbeck (2000) é mais abrangente. Para eles, a estrutura organizacional é uma cadeia relativamente estável de interligações entre pessoas e o trabalho que desempenham que, ao mesmo tempo, separa as partes entre si e as mantém interligadas. Por isso, a estrutura cria e reforça relações de interdependência nos grupos e entre os grupos. Para os autores a estrutura organizacional é também o instrumento final pelo qual a mão-de-obra, distribuída pelo desenho dos cargos, é reintegrada em uma totalidade significativa, que permite às pessoas trabalharem juntas e, assim, realizarem coisas que ultrapassam a capacidade de indivíduos não-organizados.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) apresentam visão um pouco diferente de estrutura organizacional. Para eles trata-se de um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e que, ainda assim, modela essa interação. Logo as estruturas são constituídas e constitutivas. Segundo Hall (1984), a abordagem destes autores enfatiza que a estrutura da organização é maleável, modeladora e é modelada pelo que ocorre dentro dela.

A estrutura organizacional tem três funções básicas. A primeira função é realizar produtos e levar à realização de metas organizacionais. A segunda função é minimizar ou regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. A terceira função é ser o contexto onde o poder é exercido, onde as

decisões são tomadas e onde são realizadas as atividades da organização (HALL, 1984).

Hall (1984) afirma que as estruturas organizacionais têm impacto sobre os indivíduos a ponto de sua posição dentro da organização modelar suas reações. Embora aponte o fator posição como o principal, o autor destaca outros como idade e sexo também como determinantes.

Os fatores ambientais e tecnológicos, juntamente com a consideração correlata da natureza do pessoal, das tradições, do processo decisório e de outras condições internas, determinam a forma de uma organização em qualquer momento específico do tempo. À medida que estes fatores se modificam, a forma da organização também muda, tal como se alteram seus produtos em termos de inovações ou as interações com outras organizações. Blau e Mackinley (apud HALL, 1984) destacam a influência do tamanho, ao afirmarem que a complexidade estrutural e a diversidade das tarefas dependem do tamanho quando as tarefas são uniformes; o conteúdo cognitivo e a orientação profissional são mais importantes quando as tarefas não são uniformes.

A maneira como as organizações configuram o seu arranjo estrutural para reagir às contingências ambientais levou Mintzberg (1995) a desenvolver uma tipologia. Ele chama de estrutura simples aquela adotada por organizações pequenas, que se encontram em ambiente dinâmico, usam tecnologia pouco sofisticada e têm supervisão direta. Denomina burocracias mecânicas as organizações de grande porte, localizadas em ambientes estáveis e controladas por algum órgão externo. As burocracias profissionais são características de organizações que também funcionam em ambiente estável, mas sem controle externo, e cujo trabalho é padronizado por meio da formação profissional ou ocupacional dos seus integrantes. As bases da estrutura, neste caso, são as aptidões e conhecimentos dos seus trabalhadores, profissionais liberais ou trabalhadores altamente especializados.

Outra categoria é a forma departamentalizada, exemplificada pela grande corporação ou universidade, onde cada uma das divisões tem estrutura própria. O último tipo de estrutura apresentado Mintzberg (1995) é a organização *ad hoc*, cuja característica principal é a capacidade de modificar-se rapidamente, à medida que os eventos ambientais exijam adaptação. Estas organizações são complexas e atuam em ambientes dinâmicos e desconhecidos.

Hatch (1997), por sua vez, identifica sete tipos de estrutura organizacional: simples, funcional, multidivisional, matricial, híbrida e virtual. Simples, de acordo com a sua classificação, é aquela estrutura comum em pequenas organizações, com pouca diferenciação, altamente orgânica e com baixo grau de complexidade, de formalização e de centralização. A estrutura funcional, ao contrário, é centralizada e organizada de acordo com a departamentalização funcional, com baixo custo operacional. A multidivisional possui descentralização moderada, com a departamentalização obedecendo à lógica divisional, com autonomia operacional para cada divisão. Já a estrutura matricial apresenta ao mesmo tempo características das estruturas funcional e divisional. A híbrida está presente em organizações que têm mais de um tipo de estrutura, o que lhe permite flexibilidade para escolher a estrutura mais adequada para as suas diferentes unidades.

Wagner III e Hollenbeck (2000) classificam a estrutura em sete tipos, agrupados em três blocos: estruturas pré-burocráticas, estruturas burocráticas e estruturas pós-burocráticas. As estruturas pré-burocráticas estão divididas em estrutura indiferenciada simples e em estrutura diferenciada simples. A estrutura indiferenciada simples caracteriza-se por coordenação por ajuste mútuo, em que a interação dos integrantes é fácil de ser iniciada e simples de ser mantida, pela falta de hierarquia formalizada ou de procedimentos escritos; a estrutura diferenciada simples tem como meio de coordenação a supervisão direta, usando o ajuste mútuo somente nos casos da impossibilidade de solução de problemas com supervisão direta.

A estrutura burocrática é dividida em estruturas funcionais, estruturas divisionais e estruturas matriciais. As funcionais são centralizadas e organizadas obedecendo à departamentalização funcional, com baixo custo mas com pouca flexibilidade; as divisionais, por sua vez, são moderadamente centralizadas e sua departamentalização obedece à lógica divisional, por produto, ramo de atuação, localização geográfica ou clientes; finalmente, as estruturas matriciais têm características tanto das funcionais quanto das divisionais, com chefes de divisão e chefes de função no mesmo nível hierárquico e demais funcionários subordinados a eles.

A necessidade de mais flexibilidade para se desenvolverem em ambientes turbulentos levou as organizações a experimentarem um novo tipo de configuração estrutural, denominado por Wagner III e Hollenbeck (2000) de pós-burocrática, composta por estruturas de unidades de negócio ou multiunitárias e de estruturas virtuais. As unidades de negócio ou multiunitárias são estruturas cuja característica é a desintegração de uma grande organização, em lugar da integração de elementos divisionais ao longo de linhas funcionais. Em outras palavras, são divisões de uma estrutura divisional que se separam da organização, formando uma unidade de negócios autônoma, auto-gerida, com pouca ou nenhuma interferência da unidade controladora, garantindo assim autonomia e flexibilidade. Nela o processamento de dados informatizado substitui a hierarquia nas decisões e passa a coordenar a interdependência entre os grupos.

A estrutura virtual, por sua vez, é formada por várias organizações que integram o desempenho em uma única empresa, conservando a flexibilidade e a eficiência. Este caso é típico de alianças temporárias ou *joint-ventures*, empregadas para o aproveitamento imediato de oportunidades de negócios no ambiente. As organizações em questão conectam-se por redes computadorizadas, que assumem o papel da hierarquia na coordenação de relações de interdependência entre as organizações. Cada empresa mantém produzindo assim o que é de sua especialidade.

Hall (1984) considera a complexidade, a formalização e a centralização como características estruturais cruciais. A complexidade está relacionada com a divisão do trabalho, com a hierarquia e com a dispersão espacial; a formalização sintetiza as regras de funcionamento da organização; a centralização expressa o poder decisório. Tais dimensões serão especificadas a seguir.

2.2.1 Complexidade

Ao definirem estrutura organizacional, Stoner e Freeman (1995, p. 230) focalizam os aspectos de sua complexidade, ao contemplarem “a forma pela qual as atividades de uma organização estão divididas, organizadas e coordenadas”. A divisão do trabalho ou especialização da tarefa, a departamentalização e a coordenação, diretamente ligada à idéia de integração e diferenciação, são os elementos constitutivos da estrutura para Stoner e Freeman (1995).

Mintzberg (1995, p. 10) também leva em consideração o modo como o trabalho está dividido na sua conceituação de estrutura, quando afirma que se trata da “soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas”. Ele relaciona estrutura organizacional aos mecanismos de coordenação: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados e padronização das habilidades dos empregados. A especialização da tarefa, para Mintzberg (1995), está relacionada à divisão do trabalho. As tarefas podem ser especializadas em duas dimensões: a especialização vertical, que se refere à profundidade do controle sobre o trabalho; e a especialização horizontal, referente à extensão ou amplitude, quantidade de diferentes tarefas contidas em cada trabalho e o quão ampla ou estreita é cada tarefa.

Wagner III e Hollenbeck (2000) associam diversos elementos à estrutura organizacional. Inicialmente eles estabelecem que a estrutura é criada e sustentada pelos mecanismos básicos de coordenação: ajuste mútuo, supervisão direta e

padronização. A padronização leva ao aparecimento de formalização, profissionalização, treinamento, socialização e especialização. Os autores afirmam que a maior presença de padronização, especialização e formalização é típica das organizações burocráticas. A estrutura organizacional emerge a partir do momento em que os componentes de uma organização são divididos em departamentos, e estes escalonados em hierarquia, centralização e coordenação. Segundo eles, a combinação entre coordenação, departamentalização e centralização produz um tipo característico de estrutura organizacional, a pré-burocrática ou a pós-burocrática, conforme especificado anteriormente.

Especificamente, a complexidade abrange a diferenciação vertical e horizontal e a dispersão espacial, que supõem, na visão de Hall (1984), o estabelecimento de mecanismos de coordenação e controle. Pesquisas demonstram que nas organizações com intensa divisão do trabalho, há menor diferenciação vertical, e naquelas em que há maior diferenciação horizontal as hierarquias são mais estratificadas. Hall (1984) atribui tais diferenças ao tipo de tecnologia usada pela organização. O autor traça também um paralelo entre graus elevados de complexidade e a existência de problemas de coordenação, controle e comunicação na organização. Para ele elevados graus de complexidade só se justificam por exigências tecnológicas e ambientais.

A diferenciação vertical, segundo Hall (1984), é medida pelo número de níveis, departamentos e títulos das funções em uma organização. A diferenciação horizontal é a distribuição das tarefas na organização entre os seus membros. Ele identifica duas maneiras básicas de distribuição de tarefas na organização. A primeira delas é delegar a especialistas altamente treinados um leque de atividades bem abrangente a serem desempenhadas; trata-se de tarefas completas a serem desempenhadas individualmente por quem tem autoridade para realizá-la. A segunda maneira é a subdivisão das tarefas em partes que possam ser desempenhadas por não especialistas, a exemplo das linhas de montagem, onde cada funcionário desempenha poucas tarefas repetitivas. Neste caso, a distribuição

das tarefas está diretamente relacionada a sua natureza: as tarefas rotineiras tendem a serem distribuídas de acordo com a segunda maneira e as não rotineiras de acordo com a primeira. Resultados da pesquisa desenvolvida por Blau (apud HALL, 1984) atestam que o tamanho da organização também está diretamente relacionado à diferenciação.

Hall (1984) afirma que a complexidade organizacional está ligada a questões como a dispersão espacial, que, por sua vez, está ligada com a concentração da autoridade. Quando as organizações são dispersas, os empregados gozam de mais autonomia em relação à forma como realizam tarefas cotidianas; a dispersão, nestes casos, é acompanhada de certos tipos de controle determinados pelas unidades centrais.

A especialização vertical e horizontal é contemplada por Wagner III e Hollenbeck (2000). A especialização horizontal, de acordo com eles, é o modo como o trabalho realizado em cada nível hierárquico é dividido em trabalhos individualizados. Uma organização tem baixa especialização horizontal quando o trabalho é distribuído entre empregados que atuam como generalistas e executam várias tarefas. A elevada especialização horizontal, ao contrário, ocorre quando em um nível hierárquico o trabalho é distribuído na forma de cargos especializados.

Mintzberg (1995) identifica quatro tipos de trabalho da combinação entre especialização vertical e horizontal. Para ele, alta especialização horizontal e alta especialização vertical correspondem a serviços não especializados; alta especialização horizontal e baixa especialização vertical correspondem aos serviços profissionais, núcleo operacional e unidades de assessoria; baixa especialização horizontal e alta especialização vertical correspondem a certos serviços administrativos nos níveis inferiores; e todos os outros serviços administrativos correspondem a baixa especialização horizontal e baixa especialização vertical.

Stoner e Freeman (1995) analisam as vantagens e desvantagens da especialização da tarefa. A vantagem principal é o aumento da produtividade, seguida do fato de que a criação de tarefas simplificadas, que podem ser aprendidas

facilmente e completadas rapidamente, gera uma variedade de empregos, permitindo a escolha pelo indivíduo e a combinação com seus talentos e interesses. Como desvantagem os autores citam a alienação ou ausência da sensação de controle sobre o seu trabalho.

Mintzberg (1995) vê muitos problemas na especialização, principalmente de comunicação e coordenação. O autor sugere que a ampliação horizontal do trabalho está afeita ao envolvimento do empregado com uma ampla variedade de tarefas e a ampliação do trabalho vertical, ou enriquecimento, quando o empregado além de realizar mais tarefas ganha mais controle sobre elas.

A definição de departamentalização de Stoner e Freeman (1995, p. 230) é o “agrupamento, em departamentos, de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectados”. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000), departamentalização pode ser compreendida como a maneira de agregar similares dentro da organização. A departamentalização funcional é o agrupamento por funções e permite a troca de informações concernentes à especialidade funcional levando à melhora das habilidades. Ela é considerada por estes autores como economicamente eficiente se acarretar flexibilidade para a mudança. Eles distinguem ainda outro tipo de departamentalização, a divisional, na qual o agrupamento se faz por fluxo de trabalho no topo da organização, proporcionando flexibilidade seja na divisão por produto, por cliente ou por área geográfica. Ambos os tipos de departamentalização facilitam o gerenciamento das relações intergrupais por acentuarem as semelhanças.

O agrupamento funcional é mais mecânico pela falta de sistemas de coordenação do trabalho, com comprometimento da capacidade de resposta diante das contingências ambientais, segundo Volberda (1998). Para ele o agrupamento por produto ou serviço está situado entre os extremos de mecânico e orgânico, com alto grau de autonomia em cada unidade, favorecendo adaptações rápidas às mudanças ambientais.

Mintzberg (1995) desenvolveu sua idéia de departamentalização pelo agrupamento de unidades. Ele considera a departamentalização fundamental para a coordenação do trabalho dentro da organização, tendo como conseqüência o estabelecimento de um sistema de supervisão comum entre posições e unidades; definição de posições e unidades que compartilharão recursos; criação de medidas comuns de desempenho; e estímulo ao ajuste mútuo. Na visão do autor, o agrupamento pode tomar como base o conhecimento e a habilidade, os processos de trabalho e as funções, o tempo, o resultado, o cliente e o local. Ele propõe que as organizações agrupem posições e unidades baseadas em interdependências fundamentadas no fluxo de trabalho, nos processos de trabalho, nas escalas de trabalho e nos relacionamentos sociais ao redor do trabalho.

A idéia de departamentalização remete à hierarquização. Wagner III e Hollenbeck (2000) concebem hierarquia como forma de controlar as relações intergrupais, diferindo de organização para organização quanto aos níveis de gerentes que terão autoridade para a tomada de decisões e emissão de ordens. Stoner e Freeman (1995) postulam que o alcance de uma gerência de uma organização afeta sua eficiência, sendo que quando abrangente exige demais dos gerentes e quando escassa significa subutilização. Segundo ele, o alcance restrito tem como conseqüência estruturas organizacionais com muitos níveis, com longa cadeia de comando, que retarda a tomada de decisões, ao contrário dos alcances amplos com estruturas organizacionais achatadas, com poucos níveis hierárquicos, nas quais a tomada de decisões é facilitada.

Para Hall (1984) características estruturais como a centralização e a estratificação mudam de acordo com os níveis hierárquicos. Stoner e Freeman (1995) complementam tal idéia, ao afirmarem que na estrutura organizacional ampla a gerência tem pouco alcance a muitos níveis hierárquicos e na achatada o alcance da gerência é grande.

Uma forma corrente de análise da departamentalização das organizações é o exame do seu organograma, onde se pode verificar as unidades constitutivas, seus

limites, suas relações e possíveis atribuições. Stoner e Freeman (1995) afirmam que o organograma é o meio menos complexo de se compreender os elementos da estrutura organizacional: os retângulos mostram a divisão do trabalho e o modo como as tarefas são departamentalizadas; a ordenação por níveis representa a hierarquia da administração, enquanto as linhas que ligam os retângulos representam a cadeia de comando ou de subordinação. Para Mintzberg (1995) o organograma, mesmo que não mostre os relacionamentos informais, pode ser representativo da divisão do trabalho, expondo as posições existentes na organização, como estão agrupadas em unidades e como a autoridade formal trafega entre estas unidades.

Quanto maiores forem as diferenças internas em uma organização, naturais ou conseqüentes da especialização da tarefa, mais intensa deverá ser ainda a coordenação. Hall (1984) vê a coordenação e o controle como problemas provenientes da complexidade ou diferenciação da organização. Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 301) equivalem coordenação à integração, quando a definem como “um processo no qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir o resultado desejado”. Eles afirmam que a integração estrutural é o grande desafio enfrentado pelas organizações em termos de gestão; ela é alcançada pela coordenação das relações entre pessoas e grupos interdependentes.

Stoner e Freeman (1995) compreendem coordenação como um processo de integração de objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas, cujo fim é atingir os objetivos da organização. Para os autores o grau de coordenação está relacionado com a natureza e com os requisitos da comunicação das tarefas executadas, além do grau de interdependência entre as unidades que as executam.

Conforme Mintzberg (1995), a coordenação é o elemento fundamental da estrutura e envolve comunicação e controle. Os sistemas de planejamento e controle, para ele, estão envoltos pela superestrutura. Um plano tem a finalidade de especificar um resultado desejado, um padrão, e o controle avalia se o padrão foi ou não alcançado. Os planos podem especificar ou padronizar a quantidade, a

qualidade, o custo e o prazo dos resultados, assim como suas características específicas. Ele também distingue dois tipos fundamentais de sistemas de planejamento e controle: um que atenta para a regulação do desempenho global e outro que procura regular ações específicas. O controle de desempenho, por sua vez, regula os resultados globais e tem como finalidade medir e motivar. O planejamento da ação surge como meio pelo qual as decisões não rotineiras e as ações de toda a organização são delineadas como sistema integrado.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000) e Mintzberg (1995) ajuste mútuo é a coordenação feita por meio de processos de comunicação interpessoal, no qual as pessoas que trabalham juntas ou que ocupam posições de autoridade equivalentes compartilham informações relacionadas ao seu trabalho. O mecanismo mais simples é a troca de informações entre empregados sobre como ele deve ser realizado, e alcança a coordenação por processos simples de comunicação informal. Volberda (1998) trata os ajustes mútuos como processos de contato resultantes de processos laterais de comunicação, que articulam a tomada de decisão perpassando os níveis de autoridade.

A supervisão direta, para Mintzberg (1995), consegue a coordenação por meio de indivíduo responsável pelo trabalho de outros, pelo fornecimento de instruções e pelo monitoramento de ações. Um supervisor direto, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000), adquire autoridade hierárquica para determinar quais tarefas precisam ser realizadas, quem as fará e como estarão ligadas na produção do resultado final almejado.

A padronização é a coordenação do trabalho por meio de padrões e procedimentos estáveis pré-estabelecidos, que ajudam os empregados a definir o modo como executarão suas tarefas. Mintzberg (1995) estabelece três tipos de padronização que são colocados como mecanismos de coordenação: (1) a padronização dos processos de trabalho, quando as execuções das tarefas são especificadas ou programadas; (2) a padronização dos resultados do trabalho, que padroniza as saídas; como dimensão do produto ou desempenho; e (3) a

padronização das habilidades dos trabalhadores, com base na qual se coordena, por meio da padronização do conhecimento e habilidades dos empregados, usando treinamentos, a execução de tarefas especificadas.

Wagner III e Hollenbeck (2000), por sua vez, apresentam quatro tipos de padronização: (1) por processos de trabalho ou comportamental, que é a descrição minuciosa dos comportamentos e ações que os funcionários precisam exercer para a execução do trabalho; (2) por produto, com especificação do resultado e metas de desempenho; (3) por habilidade, que especifica as aptidões, habilidades e conhecimentos que o funcionário precisa ter para o desempenho da tarefa; e (4) por normas, quando os empregados compartilham um conjunto de convicções sobre a aceitação de determinados tipos de comportamento. Segundo os autores, não raro as organizações utilizam concomitantemente dois ou mais tipos de padronização como forma de integrar atividades entre pessoas ou grupos organizacionais.

A padronização também pode ser desenvolvida pela formalização, pela profissionalização, pelo treinamento e pela socialização. Os processos de profissionalização, treinamento e socialização visam assegurar que os empregados tenham *know-how* para realizar o seu trabalho de maneira eficiente. Wagner III e Hollenbeck (2000) definem a profissionalização como a utilização de pessoas treinadas profissionalmente, cujas aptidões, conhecimentos e habilidades, adquiridas fora da organização, as qualificam para desempenharem tarefas em que a execução não está especificada por escrito. Os autores compreendem socialização como forma de ensinamento aos empregados, principalmente aos novos, das normas de comportamento da organização. Já o treinamento consiste no ensinamento ofertado dentro da própria organização de habilidades necessárias para a execução de tarefas específicas. Mintzberg (1995) define treinamento como processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados com o trabalho; socialização, que chama de doutrinação, é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas. O autor afirma que o treinamento ocorre

principalmente quando a organização necessita repassar aos empregados um conjunto de conhecimentos e habilidades.

Wagner e Hollenbeck (2000) apresentam dois fatores que influenciam na escolha de mecanismos de coordenação: o número de empregados, quando os esforços devem estar focados na garantia de desempenho satisfatório de tarefas interdependentes; e a estabilidade da situação em que as tarefas devem ser desempenhadas. Segundo os autores, o ajuste mútuo permite alto grau de flexibilidade por não necessitar de planejamento extenso nem de diferenciação hierárquica; enquanto a supervisão direta, quanto à flexibilidade, encontra-se entre o ajuste mútuo e a padronização, pela necessidade de hierarquia, de autoridade, pela falta de espontaneidade e fluidez.

2.2.2 Formalização

A formalização é definida de maneiras diferenciadas pelos diversos autores. Entretanto, grande parte das conceituações de formalização traz a idéia de que se trata de normas existentes na organização. Para Hall (1984) é o processo pelo qual uma organização estabelece as normas e procedimentos e os meios que assegurarão que a tarefa será desempenhada. Wagner e Hollenbeck (2000) a definem como o processo de planejar regulamentos e padrões a serem usados para o controle do comportamento organizacional. Sua definição também se reporta à documentação escrita produzida pelo processo de planejamento, o que significa dizer que está relacionada ao desenvolvimento de padrões escritos necessários para a coordenação por meio da padronização. Para Mintzberg (2000) é um meio de regular o comportamento, que pode ser alcançado pela formalização da função, do fluxo de trabalho ou das normas. “As organizações formalizam o comportamento para reduzir a variabilidade, com a finalidade última de o prever e controlar” (MINTZBERG, 1995, p. 41).

Wagner III e Hollenbeck (2000) classificam a formalização em três tipos: por cargos, por fluxos de trabalhos e por regras. A formalização por cargos padroniza os processos de trabalho, planejando e documentando detalhes do desempenho da tarefa, especificando cada etapa a ser completada e as etapas que a sucedem. A formalização por fluxo de trabalho estabelece padrões ou metas de produção diária, além de apoiar a padronização da produção. A formalização por regras é o planejamento e a documentação dos procedimentos gerais das regras que orientam todos os empregados de uma organização, independentemente das tarefas ou dos fluxos de trabalho em que cada indivíduo está envolvido.

Hall (1984) parte do princípio de que o grau de formalização de uma organização afeta a maneira como ela e seus integrantes agem. O autor afirma que quando os empregados são capazes de exercer excelente julgamento e autocontrole, a formalização é baixa; quando eles são incapazes de tomar decisões e precisam de muitas normas orientadoras do seu comportamento, a formalização é elevada. Mintzberg (1995) complementa a idéia, constatando que a formalização do comportamento é mais intensa no nível operacional da organização, ao mesmo tempo que no nível estratégico o trabalho é menos formalizado. O grau apropriado de formalização está no grau de congruência entre as normas individuais de comportamento trazidas pelos funcionários e as que a organização estipula.

A formalização também está relacionada a outros elementos da organização. Segundo Hall (1984) a centralização da autoridade demanda regras e supervisão rigorosa para assegurar o desempenho, o que leva à conclusão de que a formalização e a descentralização estão inversamente relacionadas. Ele observa ainda que a formalização se relaciona negativamente com a adoção de novos programas; que se a tecnologia for considerada como rotineira e não rotineira, persiste a correlação elevada entre rotinização e formalização; que a formalização pode se instalar pela tradição, principalmente dos fundadores da organização; e que a formalização é mais intensa nas organizações onde há maior rotatividade de funcionários. Sobre os funcionários, o autor diz que eles recebem a formalização

diferentemente, de forma positiva ou frustrante, em função das suas características individuais.

Para Hall (1984) a principal reação à formalização é a alienação, que é mais intensa quanto maior for o grau de formalização, o que leva à sua incompatibilidade com a profissionalização. Isto se deve ao fato da formalização e da profissionalização terem basicamente as mesmas funções, quais sejam, regularizar e organizar o comportamento dos funcionários. O autor, no entanto, atesta que a formalização é necessária dentro das organizações, embora se trate de uma variável a ser mantida sob exame constante para a compreensão tanto da organização quanto do comportamento dos seus membros.

2.2.3 Centralização

Centralização se refere à distribuição de autoridade e poder decisório dentro da organização. Para Hall (1984) a centralização está diretamente associada à tomada de decisão em termos de quem tem o direito de tomar quais tipos de decisões e quando. Logo o grau de centralização é mais elevado em organizações nas quais a maior parte das decisões é tomada por aqueles que se encontram no topo da hierarquia, notadamente as decisões de natureza estratégica. Segundo o autor quanto maior for o número de funcionários ou de grupos envolvidos nos processos decisórios, menor será o grau de centralização.

Para Stoner e Freeman (1995) centralização é o grau em que a autoridade é concentrada no topo da organização, e descentralização a delegação de poder e autoridade dos níveis hierárquicos mais altos da organização para os mais baixos. A descentralização geralmente é obtida com a criação de unidades organizacionais menores e independentes.

Wagner III e Hollenbeck (2000) definem centralização como a concentração de autoridade e decisão na cúpula de uma organização, que pode ser usada para o controle das relações intergrupais. Nas organizações centralizadas a concentração

de decisões leva a um grau de certeza elevado, uma vez que as decisões são tomadas de acordo com a vontade dos integrantes da cúpula da organização. Para os autores a centralização tende a minimizar o tempo necessário para a tomada de decisões devido ao pequeno número de indivíduos envolvidos no processo.

Centralização, para Mintzberg (1995), é quando todo o poder para a tomada de decisão se concentra em único local da organização, ou nas mãos de uma única pessoa. É também o meio mais fechado de se coordenar a tomada de decisões nas organizações. Nestes termos, descentralização é quando o poder de tomar decisões é delegado a muitas pessoas. O autor defende que a centralização e a descentralização devem ser analisadas, assim, como extremos de um *continuum*.

Volberda (1998) chama de descentralização horizontal o grau de autonomia horizontal das unidades dentro da organização. Um elevado grau de descentralização é notado quando as unidades realizam suas tarefas de forma independente uma das outras, com limitações prescritas pelos níveis superiores. Para ele, sistemas fortemente unidos, com alta descentralização, correspondem a um alto grau de flexibilidade.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000) a tomada de decisão distribuída para baixo e para fora da hierarquia tem sido cada vez mais encontrada nas organizações modernas. As causas deste tipo de descentralização são o envolvimento de mais pessoas no processo decisório como forma de não sobrecarregar a cúpula, a necessidade de flexibilidade quando diferentes partes da organização devem responder de forma diferenciada à pressões contextuais e a desmotivação dos funcionários pela necessidade de controle das suas práticas e condições de trabalho.

Mintzberg (1995) também identifica razões para a descentralização da estrutura. Entre elas aponta a impossibilidade da concentração de decisões em um centro ou uma mente, a rapidez de resposta da organização às condições locais e o estímulo para a motivação. O autor refere-se à descentralização vertical como a delegação de poder na tomada de decisões, descendo pela linha decisória da

cúpula estratégica para a linha intermediária, e à descentralização horizontal como transferência do poder dos gerentes (de linha) para os não gerentes (assessores, analistas, especialistas de apoio e operadores). Ele apresenta cinco tipos de descentralização: (1) vertical e horizontal, caracterizada pela retenção do poder formal e informal pelo executivo principal, que toma todas as decisões e coordena a execução das tarefas pela supervisão direta; (2) horizontal limitada, em que a estrutura é centralizada na dimensão vertical, e o poder formal está concentrado no topo, especialmente na cúpula estratégica; (3) vertical limitada ou paralela, característica de organizações divididas em unidades de mercado ou divisões, cujos gerentes recebem delegação de boa parcela da autoridade formal para a tomada de decisões sobre mercados; (4) seletiva horizontal e vertical, na qual na dimensão vertical o poder para diferentes tipos de decisão é delegado aos agrupamentos de trabalho em vários níveis da hierarquia, e na horizontal os agrupamentos fazem o uso seletivo dos peritos da assessoria, conforme quão técnicas sejam as decisões a serem tomadas; (5) descentralização seletiva vertical e horizontal, caracterizada pelo poder decisório estar concentrado no núcleo operacional.

Hall (1984) estabelece algumas relações entre a centralização e diferentes dimensões da organização. No que se refere ao tamanho, ele associa o seu aumento à maior delegação ou descentralização, sendo que a delegação é reduzida quando os funcionários são especializados; nesse caso, o controle do topo se torna mais difícil e a delegação é inevitável. No que concerne à tecnologia, o trabalho pode ser delegado mantendo o controle no topo da organização se for ele rotineiro no aspecto tecnológico, ou pode ser delegado junto com o controle se não se tratar de trabalho rotineiro.

Hall (1984) destaca ainda que a participação dos funcionários não está diretamente associada a uma delegação de poder, uma vez que se a decisão final permanece na mão dos superiores, pouco poder está sendo delegado e a participação não passa de uma consulta. Nesse caso, apesar de contribuir para a tomada de decisão, não há descentralização ou delegação de poder.

Segundo Hall (1984), as organizações também são o contexto onde o poder é exercido na sociedade, uma vez que elas são moldadas para serem parte do processo de mudança e de desenvolvimento de processos políticos. O autor afirma que assim a centralização acontece de acordo com os valores da sociedade nas quais as organizações se encontram: organizações altamente centralizadas sugerem sociedades centralizadas nas quais os trabalhadores têm pouco direito de se manifestarem com relação ao seu trabalho e provavelmente com relação ao sistema social. O grau de centralização revela a visão que esta organização tem de seus membros. Quando ela é altamente centralizada, não há confiança nas pessoas que a integram para que tomem decisões e se auto-avaliem; quando a organização é descentralizada, há maior disposição para que seus membros desempenhem suas funções de maneira mais autônoma.

Na fundamentação teórico-empírica aqui apresentada, buscou-se fazer uma revisão da literatura que enfoca os principais conceitos de mudança organizacional, mudança estratégica, ambiente e estrutura organizacional. Este referencial foi utilizado para a realização da presente dissertação, cuja metodologia está detalhada a seguir.

3 METODOLOGIA

Apresenta-se na seqüência os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da presente investigação, delineados de acordo com o problema de pesquisa, com os objetivos geral e específicos e com a base conceitual elaborada na fundamentação teórico-empírica.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- . Quais foram as circunstâncias contextuais internas e externas que levaram a Associação Paranaense de Cultura a unificar a gestão das organizações de comunicação social no Lumen – Centro de Comunicação em 1997?
- . Qual era a configuração da estrutura das organizações de comunicação social mantidas pela Associação Paranaense de Cultura que ficaram sob a responsabilidade do Lumen – Centro de Comunicação em 1997?
- . Qual era a configuração da estrutura das organizações de comunicação social mantidas pela Associação Paranaense de Cultura que ficaram sob a responsabilidade do Lumen – Centro de Comunicação no período 1997-2004?
- . Qual foi o impacto acarretado pela unificação da gestão das organizações de comunicação social ligadas à Associação Paranaense de Cultura na configuração estrutural do Lumen – Centro de Comunicação?

3.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas

Mudança estratégica

DC: transformação radical nos principais objetivos, políticas e práticas da organização, por influência de pressões externas, elaborada para obter ou manter a legitimidade ambiental da organização e aumentar a sua capacidade de sobrevivência (QUINN, 1980; MEYER; ROWAN, 1983; SCOTT, 2004).

DO: a mudança estratégica abordada nesta pesquisa é a unificação da gestão das organizações de comunicação social ligadas à Associação Paranaense de Cultura no Lumen – Centro de Comunicação. Tal mudança foi verificada por meio da identificação dos fatores ambientais e das reformulações nos objetivos, políticas e ações estratégicas efetuadas pela Associação Paranaense de Cultura que levaram a sua implementação, bem como de suas características, mediante a consulta de documentos organizacionais e a análise das informações obtidas em entrevistas semi-estruturadas realizadas com os integrantes da amostra.

Estrutura organizacional

DC: configuração dos elementos do arranjo formal, que orienta a distribuição de atividades e a interação entre os membros da organização (BLAU, 1970; HALL, 1984).

DO: a configuração estrutural das organizações de comunicação social cuja gestão está unificada no Lumen – Centro de Comunicação foi verificada por meio da consulta a documentos organizacionais e da análise das informações obtidas em entrevistas semi-estruturadas realizadas com os integrantes da amostra, em busca da identificação das dimensões a seguir, delimitadas por Hall (1984): (1) complexidade, cujos elementos constitutivos são a divisão do trabalho, a hierarquia e a dispersão espacial; (2) formalização, cujos elementos constitutivos são as normas

e os procedimentos de atuação; (3) centralização, que expressa a distribuição de poder decisório dentro da organização.

3.1.3 Definição Constitutiva de Termos Relevantes

Ambiente institucional: instância social constituída pela formulação e difusão de regras e normas que proporcionam às organizações legitimidade e sustentação para a implementação de suas ações estratégicas (SCOTT, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993; PIMENTEL, 2004).

Ambiente técnico: instância constituída por elementos capazes de suprir as necessidades financeiras, técnicas e materiais da organização (SCOTT, 1992).

Estratégia organizacional: conjunto de ações implementadas pela organização mediante a obtenção de recursos técnicos e simbólicos do ambiente, para manter a coesão entre seus principais objetivos, políticas e práticas (QUINN, 1980; MEYER; ROWAN, 1983; SCOTT, 2004).

Grupo de dirigentes: grupo composto por integrantes da organização que ocupam cargos situados nos níveis hierárquicos superiores, responsáveis pela tomada de decisões estratégicas.

Isomorfismo: processo de homogeneização de ações e arranjos estruturais das organizações em face de exigências ambientais (MEYER; ROWAN, 1983; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Isomorfismo mimético: adoção de estratégias e estruturas semelhantes por organizações localizadas em um mesmo campo organizacional por meio de imitação (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

e os procedimentos de atuação; (3) centralização, que expressa a distribuição de poder decisório dentro da organização.

3.1.3 Definição Constitutiva de Termos Relevantes

Ambiente institucional: instância social constituída pela formulação e difusão de regras e normas que proporcionam às organizações legitimidade e sustentação para a implementação de suas ações estratégicas (SCOTT, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993; PIMENTEL, 2004).

Ambiente técnico: instância constituída por elementos capazes de suprir as necessidades financeiras, técnicas e materiais da organização (SCOTT, 1992).

Estratégia organizacional: conjunto de ações implementadas pela organização mediante a obtenção de recursos técnicos e simbólicos do ambiente, para manter a coesão entre seus principais objetivos, políticas e práticas (QUINN, 1980; MEYER; ROWAN, 1983; SCOTT, 2004).

Grupo de dirigentes: grupo composto por integrantes da organização que ocupam cargos situados nos níveis hierárquicos superiores, responsáveis pela tomada de decisões estratégicas.

Isomorfismo: processo de homogeneização de ações e arranjos estruturais das organizações em face de exigências ambientais (MEYER; ROWAN, 1983; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Isomorfismo mimético: adoção de estratégias e estruturas semelhantes por organizações localizadas em um mesmo campo organizacional por meio de imitação (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Mudança organizacional: modificação parcial ou total de processos, práticas e arranjos estruturais, influenciada por pressões internas e/ou externas que afetam o funcionamento da organização (GREINER, 1970; SHIRLEY, 1976; HALL, 1984).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida foi um estudo de caso, com delineamento de levantamento e abordagem predominantemente descritivo-qualitativa. A perspectiva foi do tipo longitudinal com corte seccional, tendo em vista a necessidade de considerar a estrutura das unidades organizacionais em exame no período compreendido entre 1997 e 2004. O nível de análise foi o organizacional. A unidade de análise foi composta pelo grupo de dirigentes do Lumen – Centro de Comunicação e das organizações de comunicação social ligadas à Associação Paranaense de Cultura que estavam na função em 1997 e pelo grupo de dirigentes das mesmas organizações em 2004.

Justifica-se a adoção do estudo de caso por ele permitir realizar uma abordagem profunda e exaustiva de uma unidade concreta, de modo amplo e detalhado, com base em várias fontes de evidência (GIL, 1999; YIN, 2001). A sua utilidade, conforme Gil (1999, p. 79), é fundamentar-se “na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior”. Portanto embora os resultados da presente investigação não possam ser generalizados para além da organização em exame, espera-se que eles auxiliem no

desenvolvimento de futuros estudos sobre o tema, em outras organizações do setor focalizado.

De acordo com Kerlinger (1980), na pesquisa de levantamento se procura coletar informações de uma população ou de uma amostra dela, a fim de se avaliar a incidência relativa, a distribuição e as inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente na realidade. Logo, na presente investigação, o delineamento de levantamento, do tipo descritivo, possibilitou verificar e descrever as características e relações de fatos e fenômenos sem manipulá-los *a priori* (KÖCHE, 1997; GIL, 1999).

Por fim, a pesquisa qualitativa permite verificar, segundo Richardson (1999), múltiplos aspectos de determinada realidade por meio da identificação de interpretações atribuídas pelas pessoas aos elementos que a compõem. Assim tal abordagem possibilita detectar as categorias analíticas selecionadas em uma dimensão mais abrangente.

3.2.2 População e Amostra

A população do presente estudo é composta por todos os integrantes da Associação Paranaense de Cultura, do Lumen – Centro de Comunicação e das organizações de comunicação social cuja gestão foi nele unificada e de outras organizações de comunicação social ligadas à APC na época da realização da pesquisa do presente trabalho.

Para a definição da amostra foi usada a técnica de amostragem não-probabilística intencional. Seus componentes são os integrantes do grupo de dirigentes das organizações em foco, escolhidos de acordo com o critério de participação na formulação e na implantação da mudança estratégica em questão e das alterações estruturais nas organizações do setor de comunicação social da Associação Paranaense de Cultura previamente selecionadas. Desta forma, a amostra inclui dirigentes em exercício em dezembro de 2004, e ex-dirigentes dessas

organizações, que nelas trabalhavam em novembro de 1997, época em que houve a mudança estratégica investigada.

A amostra foi integrada por onze dirigentes de organizações de comunicação social ligadas à APC: cinco que dirigiam estas organizações quando foi realizada a mudança estratégica, cinco que dirigiam estas organizações em 2004, e um dirigente do Lumen – Centro de Comunicação, que estava na função nas duas ocasiões em questão.

Da Fundação Nossa Senhora do Rocio foram escolhidos dois dirigentes anteriores e dois atuais, justamente por ela ser então e ainda permanecer a organização de comunicação social mais tradicional e mais bem estruturada entre as que são mantidas pela APC. Os dirigentes selecionados foram o presidente e o gerente atuais, além do presidente e de um dos diretores assistentes da época da mudança estratégica focalizada. Estes últimos ocupavam, naquela ocasião, e ainda ocupam, cargos de direção nestas e em outras organizações da APC e na própria associação. Da Fundação Champagnat foi escolhido o diretor assistente de então e o vice-presidente atual, uma vez que a pessoa que ocupava a presidência em 1997 já faleceu, vice-presidente de então possui idade avançada e o atual presidente é também superintendente do Lumen, o que levaria o mesmo entrevistado a falar por duas organizações. O antigo diretor assistente também continua exercendo funções em outra organização ligada à APC.

Da Editora Universitária Champagnat integraram a amostra o coordenador atual e o então Pró-Reitor Comunitário da PUCPR, cuja pró-reitoria agregava no momento da mudança estratégica a gráfica da universidade. Da Produtora Lumen foi escolhido o coordenador atual e o então diretor do Curso de Comunicação Social da PUCPR, uma vez que na época o embrião da atual produtora era um laboratório de comunicação usado pelo curso para ensino e pela universidade para a produção de vídeos institucionais. Do Lumen – Centro de Comunicação foi selecionado um único entrevistado, o superintendente da unidade.

3.3 DADOS: TIPOS, COLETA E TRATAMENTO

Para o desenvolvimento da pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas com os integrantes da amostra delimitada. A entrevista semi-estruturada é um tipo de instrumento no qual se procura sistematizar os pontos de interesse da situação pesquisada, com base em um roteiro de perguntas abertas, fechadas e/ou mistas previamente formuladas pelo pesquisador, a serem explicitadas na mesma ordem e com a mesma redação para todos os informantes. Desse modo, ela permite ao entrevistado expressar opiniões e fazer comentários, que ajudam o pesquisador a identificar suas percepções do fenômeno sob investigação (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 2001).

Para a realização das entrevistas, foram confeccionados três roteiros diferentes, embora todos fossem compostos por perguntas que permitissem identificar as condições internas e externas que levaram à mudança estratégica que unificou a gestão das organizações de comunicação social ligadas à APC no Lumen – Centro de Comunicação e as alterações promovidas na estrutura delas no período focalizado. O primeiro roteiro foi usado para entrevistar os dirigentes integrantes da amostra que estavam na função em 2004 (vide APÊNDICE 1). O segundo roteiro, semelhante ao primeiro, foi empregado para entrevistar os dirigentes integrantes da amostra que estavam na função em 1997, quando foi implementada a mudança estratégica (vide APÊNDICE 2). A diferença básica entre estes dois roteiros está na formulação de perguntas mais específicas no primeiro, necessária para a verificação da diferença entre aspectos de interesse do presente trabalho nas duas épocas pesquisadas. O terceiro roteiro foi utilizado apenas para entrevistar o dirigente do Lumen – Centro de Comunicação; para tanto, ele contém perguntas formuladas nos formulários anteriores e outras exclusivas (vide APÊNDICE 3).

As entrevistas foram previamente agendadas com cada um dos integrantes do grupo de dirigentes em horário da sua preferência, sempre com tempo reservado

exclusivamente para a sua realização. Elas foram feitas entre 6 e 30 de dezembro de 2004, e tiveram duração média de uma hora e 30 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e o seu conteúdo posteriormente transcrito para facilitar o agrupamento das informações obtidas.

Os dados primários foram analisados de forma predominantemente descritivo-qualitativa, correspondendo ao delineamento metodológico especificado. No entanto, utilizaram-se também técnicas estatísticas simples, tais como distribuição de freqüência absoluta e relativa, a fim de se agrupar as respostas dos entrevistados em categorias de análise.

Os dados secundários foram obtidos a partir da consulta a documentos e registros das organizações em estudo, além de jornais, revistas, bancos de dados e *sites* da Internet. A consulta a esses registros permitiu colher informações sobre o setor de infotelecomunicação em nível mundial, nacional e regional, sobre as circunstâncias internas e externas que nortearam a implementação da mudança estratégica em foco e sobre a configuração estrutural das organizações investigadas antes e após a mudança.

Para a análise dos dados secundários foi utilizada a técnica de análise documental, que, conforme Richardson (1999, p. 230), consiste “em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como é da natureza de todo trabalho científico, essa dissertação baseia-se em uma pesquisa que apresenta algumas limitações. A primeira delas diz respeito à natureza do método de estudo de caso, que impossibilita a generalização dos resultados encontrados para além do seu universo de interesse, já que supõe a investigação sistemática de uma realidade em particular.

Outro aspecto a ser ressaltado refere-se à coleta de dados secundários. A falta de registros suficientes nas organizações estudadas acerca das suas características atuais e da época em que a mudança estratégica foi implementada, impossibilitou analisar mais profundamente cada uma das variáveis focalizadas, bem como a relação entre elas, conforme era necessário. Para ilustrar esta dificuldade, em 1997, duas das organizações de comunicação social contempladas na pesquisa eram vinculadas à PUCPR, e assim não possuíam arquivos próprios. Logo não havia uma distinção clara e formalmente documentada de quem era seu funcionário e de quem era funcionário da faculdade, e tampouco uma contabilidade específica. Tal problema, ao que parece, ainda não foi solucionado.

Acrescenta-se ainda a falta de pesquisas empíricas a respeito do setor de telecomunicações, o que prejudicou o mapeamento dos fatores ambientais e, conseqüentemente, a verificação mais precisa de ocorrência de isomorfismo mimético entre as organizações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados nas organizações que integram o Lumen – Centro de Comunicação. A apresentação dos dados foi organizada com base nas categorias analíticas em estudo, quais sejam, mudança estratégica e estrutura organizacional.

4.1 O AMBIENTE DOS NEGÓCIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NO MUNDO, NO BRASIL E NO PARANÁ

A globalização da economia, fenômeno marcadamente identificado com a década de 90 do século passado, colocou o Brasil dentro do contexto de negócios mundiais de infotelecomunicação, com a desregulamentação de setores como informática, telecomunicações e energia elétrica, acirrando a concorrência. As áreas desregulamentadas são de grande interesse para os negócios de infotelecomunicação como um todo e para os de comunicação social, em particular, sobre os quais este estudo está focado, uma vez que a partir dessa época as organizações do setor passaram a utilizar cada vez mais novas tecnologias, intensamente dependentes de informática e telecomunicações nas suas atividades rotineiras. Ao mesmo tempo, as mudanças de hábito na sociedade brasileira seguiram os padrões mundiais de consumo crescente de produtos de informação e diversão, concomitantemente ao fato das demais atividades econômicas pós-modernas necessitarem cada vez mais dos meios de comunicação social como agente da construção da imagem dos seus produtos e serviços, conforme observa Santos (1986).

Ansoff (1983), na década de 70 do século passado, concluiu que a época de ambiente comercial turbulento em curso se tratava da transição entre as eras moderna e pós-moderna. Para ele, a turbulência deveria cessar em dez ou 15 anos. O autor identificou relações entre turbulência ambiental, sistemas administrativos e a

necessidade de ajustar capacitações e tempo de resposta à turbulência, bem como verificou que a administração estratégica deve ser usada quando desafios do ambiente pedem ações rápidas.

O que se constata, entretanto, é que o modelo econômico da globalização disseminado na década de 90 não diminuiu a turbulência, como previa Ansoff (1983). Ao contrário, exacerbou-a, ao ampliar a concorrência entre organizações para além das fronteiras dos países. A expansão internacional dos grandes conglomerados teve como aliadas a disseminação de novas tecnologias como Internet e outras da área de telecomunicações, que facilitaram a gestão das organizações em rede. Porém as novas tecnologias, as desregulamentações, a transnacionalização econômica e o incremento do comércio exterior, segundo Kanter et al. (1992), são insuficientes para garantir competitividade e sobrevivência. Para eles, há necessidade de reorientação estratégica que modifique a estrutura, os processos e a cultura organizacional para que os objetivos estratégicos sejam alcançados de maneira mais eficaz, levando a organização a atender as pressões do ambiente.

A globalização levou o setor de infotelecomunicação em termos mundiais a um processo de concentração, tanto que, segundo Moraes (2001), as dez maiores organizações do gênero estavam, no final da década de 90 do século passado, entre as 500 maiores organizações mundiais em termos de faturamento, arrecadando juntas, em 1999, US\$ 200 bilhões, o equivalente a 40% do Produto Interno Bruto do Brasil naquele ano. As organizações em questão são a América Online-Time Warner, Vivendi Universal, Disney, Bertelsmann, News Corporation, Viacom, Sony, Thomson e NBC. Para o autor, esta concentração se deve à estratégia de alianças e fusões, de atuação em ramos correlatos e cruzados, de segmentação, de atuação internacionalizada, e de interferência no ambiente para deixá-lo favorável ao seu expansionismo adotada pelas grandes corporações mundiais de infotelecomunicação.

A disputa acirrada no mercado mundial de infotelecomunicação pode ser ilustrada também pelas cifras dos investimentos mundiais feitos em publicidade nas diversas mídias (televisão, periódicos, revistas, rádio, mídia externa e internet), que somaram US\$ 337,42 milhões em 2004, e pelas previsões de crescimento anual até 2008, quando estas mídias deverão estar disputando investimentos publicitários cuja soma deve chegar aos US\$ 411,60 milhões, conforme se pode observar na Tabela 1.

TABELA 1 - PREVISÃO DE CRESCIMENTO DOS INVESTIMENTOS MUNDIAIS EM PUBLICIDADE NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DE 2004 A 2008 (EM MILHÕES DE DÓLARES)

	2004	Incr. (%)	2005	Incr. (%)	2006	Incr. (%)	2007	Incr. (%)	2008	Incr. (%)
Televisão	131,22	9,4	136,42	4,0	146,39	7,3	152,69	4,3	163,89	7,3
Jornais	102,25	2,4	105,53	3,2	109,24	3,5	113,31	3,7	117,75	3,9
Revistas	44,31	3,3	46,02	3,9	48,29	4,9	50,64	4,9	52,88	4,4
Rádio	30,35	5,2	31,82	4,8	33,72	6,0	35,33	4,8	37,28	5,5
Externa	17,07	5,2	17,97	5,3	18,95	5,5	19,91	5,1	20,89	4,9
Internet	12,23	17,4	13,98	14,4	15,72	12,4	17,34	10,3	18,91	9,1
Total	337,40	6,1	351,75	4,2	372,30	5,8	389,22	4,5	411,60	5,8

FONTE: PERSPECTIVAS DEL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN, 2005

De acordo com Moraes (2001), os grandes conglomerados mundiais de infotelecomunicação atuam no Brasil desde a Segunda Guerra Mundial, principalmente nas áreas de entretenimento e diversão. As desregulamentações iniciadas no governo do presidente Fernando Collor de Mello provocaram alterações na estratégia de organizações atuantes em vários setores da economia brasileira, entre eles o de infotelecomunicação, que passou a contar com a atuação dos grupos internacionais devido às privatizações nas áreas de energia e de telecomunicações, e da permissão da entrada de capital estrangeiro na área de comunicação social.

Além da atuação das grandes corporações mundiais de infotelecomunicação no seu território, o Brasil tem suas próprias organizações do gênero. A principal é as Organizações Globo, com atuação marcante no Brasil e na América Latina. A sua receita bruta chegou, em 1999, a US\$ 5,5 bilhões, algo em torno de 40% da renda

bruta da Viacon, que ocupava naquele ano a sexta posição entre as maiores organizações de infotelecomunicação do mundo. Os negócios das Organizações Globo não abrangem somente o setor de comunicação social; a corporação tem também empresas nos ramos de hotelaria, telecomunicação, mineração, agropecuária, imóveis e finanças. Outra importante organização nacional do setor, o Grupo Abril, teve faturamento bem mais modesto em 1999, US\$ 1,8 bilhão (MORAES, 2001).

A importância do mercado brasileiro de comunicação social, uma das áreas do setor de infotelecomunicação e que interessa particularmente ao presente trabalho, pode ser verificada, também, pelos dados referentes ao seu crescimento, faturamento e perspectivas das diversas mídias, apresentados a seguir.

No ano de 2001, segundo a Associação Nacional de Jornais (2005), as emissoras de televisão tiveram no país faturamento acumulado de R\$ 5,34 bilhões, o que significou 57,3% do faturamento total acumulado de R\$ 9,32 bilhões de todas as mídias do Brasil naquele ano. Existem no país 416 emissoras de televisão comercial e educativa (ABAP, 2005).

A televisão não aberta, por sua vez, tem potencial de mercado muito grande no país, conforme revelam os dados apresentados a seguir. Em 1998, enquanto em países como na Argentina o número de domicílios com televisão por assinatura chegava a 56% do total, no Brasil este percentual não ultrapassava os 7% dos seus 37 milhões de domicílios. Na Alemanha esta cobertura alcançava, no mesmo ano, 90% dos domicílios. A televisão por assinatura existe no Brasil desde 1990, e faturou, em 2001, o acumulado de R\$ 142,60 milhões, o que significou 1,5% do faturamento total de todas as mídias do país naquele ano (ANJ, 2005; TUDO SOBRE TV, 2005).

Assim como a televisão por assinatura, que usa novas tecnologias, serviços avançados de informática e de telecomunicações, a internet no Brasil ainda apresenta elevado potencial de mercado, apesar do seu crescimento acelerado na década de 90 do século passado e nos primeiros anos do século XXI. Em 2003, o

número de jornais brasileiros com páginas na Internet chegou a 126 (ANJ, 2005). Em 2005, conforme dados da Associação Brasileira de Rádio e Televisão (ABERT, 2005), o país deve chegar a um milhão de *sítes* de todos os tipos.

As emissoras de rádio, por sua vez, faturaram juntas o acumulado de R\$ 441,56 milhões em 2001, o que representou 4,7% do faturamento bruto de toda a mídia naquele ano (ANJ, 2005). Em dezembro de 2002, havia 3.806 emissoras de rádio AM e FM no país (ABAP, 2005).

Os jornais faturaram, em 2001, R\$ 1,98 bilhão, ou seja, 21,12% do faturamento bruto de todas as mídias do país. O faturamento bruto dos jornais no Brasil cresceu de R\$ 1,92 bilhão, em 2002, para R\$ 2,01 bilhões, em 2003, embora de 2000 a 2003 a circulação média diária de jornais no país tenha caído de 7,88 milhões para 6,47 milhões de exemplares. Por outro lado, o número de títulos de jornais diários nacionais cresceu no triênio compreendido entre 2001 e 2003. Em 2001, eram 491 jornais diários em circulação no país, em 2002 eram 523 e em 2003 este número subiu para 529. Os títulos em circulação também aumentaram no mesmo período se à lista de jornais diários forem acrescentados os semanais, quinzenais, mensais, bissemanais, trissemanais e com outras periodicidades. Neste caso, em 2001 circulavam no país 1.980 jornais; em 2002 o número passou a 2.684 e em 2003 chegou a 2.993 títulos.

Em 2002 circularam no Brasil 1.950 títulos de revistas, cuja tiragem totalizou 16.165.000 exemplares publicados por 300 editoras (IVC, 2005). Em 2003, as revistas técnicas somaram 1.676 títulos, atendendo 63 segmentos, e foram publicadas por 770 editoras (ABAP, 2005). O faturamento bruto acumulado das revistas em 2001 foi de R\$ 985,47 milhões, o que significou 10,6% da totalidade do faturamento bruto acumulado de todas as mídias do país naquele ano (ANJ, 2005).

A indústria gráfica, com suas 15.178 organizações em todo o país, faturou em 2002, R\$ 15,50 bilhões (ABAP 2005).

O Paraná é estado significativo na economia nacional e o mesmo acontece relativamente ao setor de infotelecomunicação. A seguir estão apresentados alguns

dados sobre a área de comunicação social no estado, acompanhados de algumas comparações com dados relativos à região Sul e ao País, como forma de dimensioná-lo e mostrar sua importância em termos nacionais.

Os números da Secretaria de Estado da Comunicação Social do Paraná apontam que no Estado existem 74 empresas de televisão, 12 delas localizadas em Curitiba (GOVERNO DO PARANÁ, 2005). Por outro lado, a Abap aponta que das 416 emissoras de televisão, 92 estão da região Sul do País (ABAP, 2005). A pouca diferença entre os dados do Governo do Paraná e da Abap sobre o número de televisões da região Sul e do Paraná deve-se ao fato de o cômputo da Associação Brasileira das Agências de Publicidade ter levado em consideração apenas os canais de televisão aberta, enquanto o governo estadual incluiu na sua listagem também as organizações que oferecem serviços de televisão por assinatura, canais comunitários, emissoras exclusivas para veiculação paga e outros tipos que diferem da televisão aberta. No setor de emissoras de rádio, o Paraná tem 188 emissoras (GOVERNO DO PARANÁ, 2005), enquanto a região Sul, segundo a Abap, somava 907 das 3.806 emissoras do País em dezembro de 2002 (ABAP, 2005).

Na distribuição dos títulos de jornais por Estado, em 2003 o Paraná ocupava a quarta colocação em número de jornais diários e a sexta quando se considera, além dos diários, os jornais com outras periodicidades. Do total de 529 jornais diários que circulavam no Brasil em 2003, 165 situavam-se em São Paulo; 60 em Minas Gerais; 51 no Rio Grande do Sul; 43 no Paraná e 41 no Rio de Janeiro. Do total de 2.993 jornais com outras periodicidades que circulavam no país em 2003, 959 situavam-se em São Paulo; 514 em Minas Gerais; 343 no Rio Grande do Sul; 293 no Rio de Janeiro; 263 em Santa Catarina e 179 no Paraná (ANJ, 2005). A Secretaria de Estado da Comunicação Social do Paraná informa que atualmente existem 320 organizações do gênero no Estado, sendo que 43 delas se localizam na capital (GOVERNO DO PARANÁ, 2005). Esta lista do governo do estado, entretanto, conta as sucursais e escritórios do mesmo jornal situados em cidades diferentes como organizações diferentes.

No setor da indústria gráfica, o Paraná ocupava a quinta colocação entre os estados da Federação, com 1.182 organizações do gênero em 2002. Em primeiro lugar estava São Paulo, com 5.436; e na seqüência vinham Minas Gerais, com 1.666; Rio de Janeiro, com 1.455; e Rio Grande do Sul, com 1.343 (ABAP, 2005).

A mudança estratégica que unificou a gestão das organizações de comunicação no Lumen – Centro de Comunicação, tudo indica, foi influenciada pelo crescimento das grandes corporações mundiais de infotelecomunicação e pelo acirramento da concorrência no setor no Brasil. Dimaggio e Powell (1983) afirmam que as pressões ambientais atingem as organizações e imprimem nelas necessidades de adaptações e ajustes; afetando as práticas de organizações inseridas em um mesmo campo organizacional, tornando-as cada vez mais homogêneas e isomórficas, em busca da legitimidade institucional. Isto, segundo os autores, leva algumas organizações a buscar mais estabilidade pela imitação de estratégias bem sucedidas de outras organizações, caracterizando o isomorfismo mimético.

A próxima seção aborda a mudança estratégica que unificou a gestão das organizações de comunicação no Lumen – Centro de Comunicação.

4.2 A UNIFICAÇÃO DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE CULTURA

Com base em documentos internos e nos depoimentos dos integrantes da amostra, apresenta-se a seguir o histórico da Associação Paranaense de Cultura (APC), explicita-se a posição do Lumen – Centro de Comunicação dentro da sua estrutura bem como a mudança estratégica em questão, destacando-se os motivos que levaram à sua definição, os resultados esperados, os problemas enfrentados para sua implementação e o alcance das metas estabelecidas.

A Associação Paranaense de Cultura foi criada em 31 de dezembro de 1950 com o nome de Sociedade Paranaense de Cultura (SPC), como uma instituição civil,

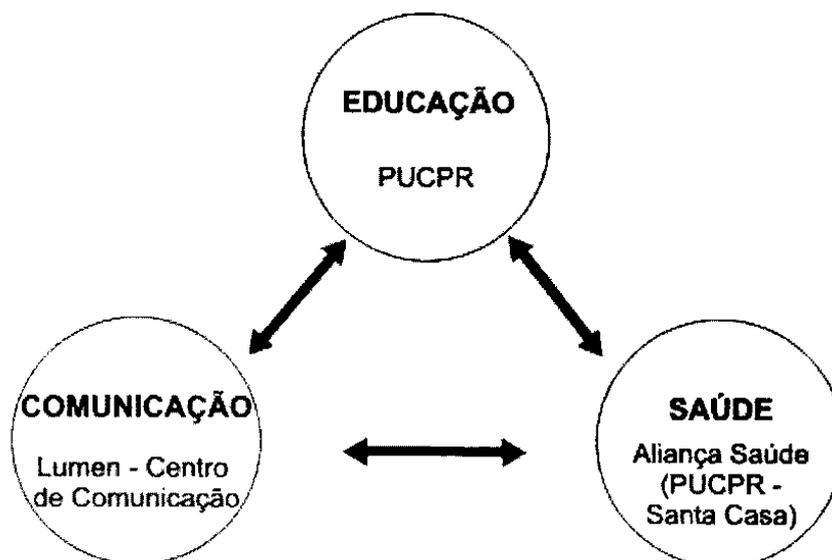
de direito privado, com fins educacionais, para manter a futura Universidade Católica do Paraná. Em 1954, a instituição foi decretada de utilidade pública por meio de lei estadual e federal. Em 1999, ela teve seu caráter de filantropia renovado pelo Conselho Nacional de Assistência Social e, em 2003, em atendimento ao novo Código Civil, passou a ser denominada Associação Paranaense de Cultura. Desde a sua criação, a APC esteve sob a administração da Cúria Metropolitana de Curitiba. Porém, a partir de 1974, a sua administração passou a ser de responsabilidade da Congregação dos Irmãos Maristas da Província de São Paulo (APC, 2004).

De acordo com alguns entrevistados, em meados da década de noventa do século passado, a APC experimentava intenso crescimento no seu setor de atuação mais tradicional, a educação, e os negócios das áreas de saúde e de comunicação social se avolumavam. Nos anos de 1996 e 1997, a APC e a PUCPR iniciaram então um processo de discussão acerca dos rumos da organização, que envolveu aproximadamente 100 pessoas e culminou na definição de um planejamento estratégico para a instituição como um todo. Com base no planejamento estratégico, os negócios da APC foram concentrados em três setores distintos, quais sejam, educação, saúde e comunicação social. Conforme apresentado na Figura 1, a seguir, coube à PUCPR a gestão das organizações da área de educação, à Aliança Saúde PUCPR-Santa Casa a gestão das organizações da área de saúde e ao Lumen – Centro de Comunicação a gestão das organizações da área de comunicação social.

A decisão de unificar a gestão das organizações de comunicação social da APC no Lumen – Centro de Comunicação, a mudança estratégica focalizada na presente pesquisa, foi tomada no dia 6 de novembro de 1997, durante a 161ª Reunião do Conselho Diretor da Sociedade Paranaense de Cultura. O Lumen – Centro de Comunicação foi criado em 1996 pela Associação Brasileira de Educação e Cultura (Abec), entidade ligada à Congregação dos Irmãos Maristas da Província de São Paulo, para manter a Repetidora da Rede Vida de Televisão da Igreja Católica. Nesse momento já se antevia que o Lumen – Centro de Comunicação

poderia, futuramente, ser encarregado da gestão das organizações de comunicação sob a responsabilidade de instituições maristas (APC, 2004).

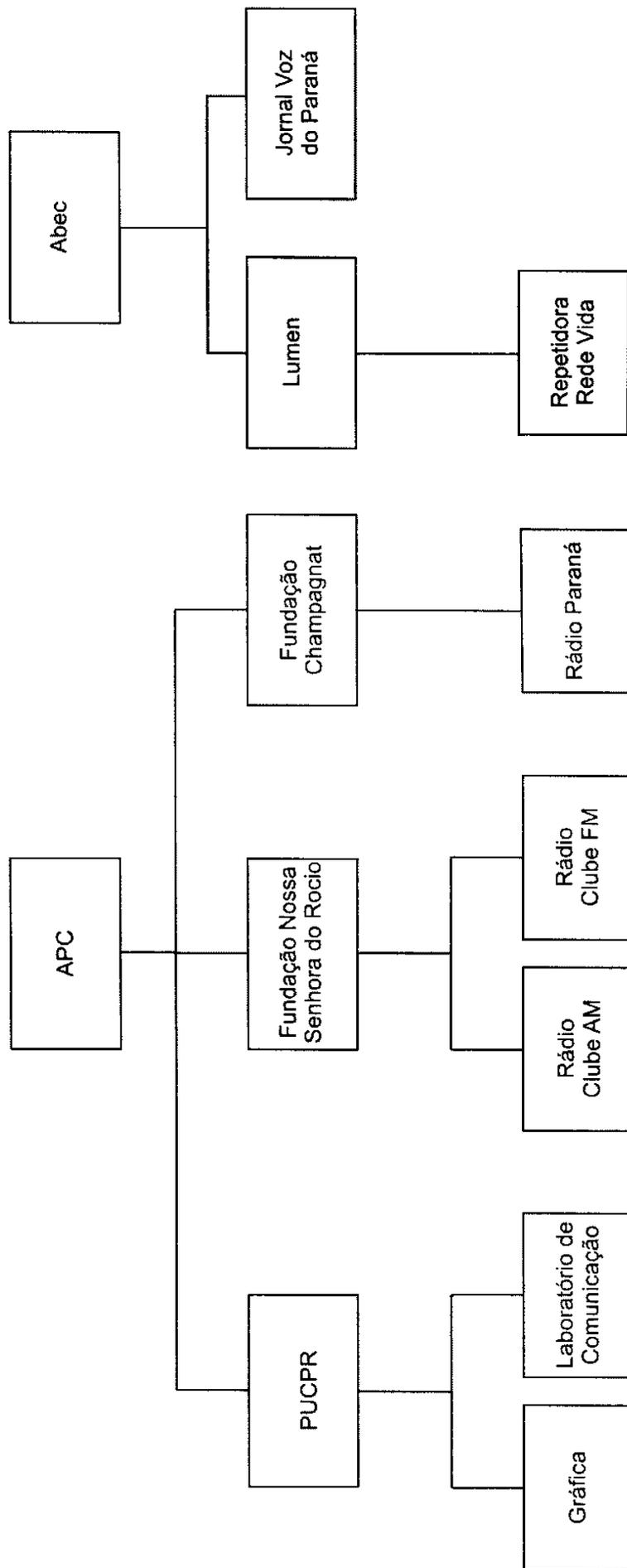
FIGURA 1 - ÁREAS DE ATUAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE CULTURA



FONTE: Lumen - Centro de Comunicação, 2004

Na Figura 2 pode-se visualizar o organograma da APC e da Abec em 1997, contendo apenas as organizações de interesse do presente trabalho. Naquela época, a APC mantinha a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, que agregava a Gráfica Universitária e o Laboratório de Comunicação; a Fundação Nossa Senhora do Rocio, que abrangia a Rádio Clube AM e a Rádio Clube FM; e a Fundação Champagnat, à qual se vinculava a Rádio Paraná. A Abec mantinha estabelecimentos educacionais e, de interesse do presente trabalho, o jornal Voz do Paraná e o Lumen – Centro de Comunicação, que, por sua vez, era responsável pela administração da Repetidora Rede Vida.

FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DA ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE CULTURA E DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA EM NOVENBRO DE 1997



FONTE: Dados primários e secundários

A primeira medida para concretizar a unificação da gestão das organizações de comunicação social foi uma solicitação da APC a Abec de doação de imóveis, bem como móveis e utensílios instalados no local onde funcionava a sede do jornal Voz do Paraná, em Curitiba. Poucos meses depois, em 1º de janeiro de 1998, a APC assumiu a responsabilidade pelo Lumen – Centro de Comunicação que, um ano mais tarde, passou a ser constituído, além da Repetidora Rede Vida, pelo jornal A Voz do Paraná, que deixou de ser vinculado a Abec. O Lumen incorporou também as atividades da atual Produtora Lumen, naquela ocasião um laboratório utilizado pelo Curso de Comunicação Social para ensino e pela PUCPR para a produção de material institucional. O objetivo da produtora passou a ser a produção de programas para televisão e rádio, de documentários institucionais para a APC e suas associadas, bem como de publicidade e propaganda para o próprio Lumen (APC, 2004).

Além das unidades diretamente vinculadas a ele, o Lumen – Centro de Comunicação se tornou responsável pela gestão das demais organizações de comunicação social ligadas a APC, quais sejam, a Fundação Nossa Senhora do Rocio, a Fundação Champagnat e a Editora Universitária Champagnat. A Fundação Nossa Senhora do Rocio teve seus estatutos aprovados em 1975 pela Mitra da Arquidiocese de Curitiba. No mesmo ano ela obteve a concessão de uma emissora FM, que passou a transmitir programação musical, e ainda mantém a Rádio Clube Paranaense AM, que opera desde 1924, sendo a primeira rádio do Paraná e a terceira mais antiga do país. Em 1992, a fundação passou a ser administrada pela Congregação Marista (SPC, 2003).

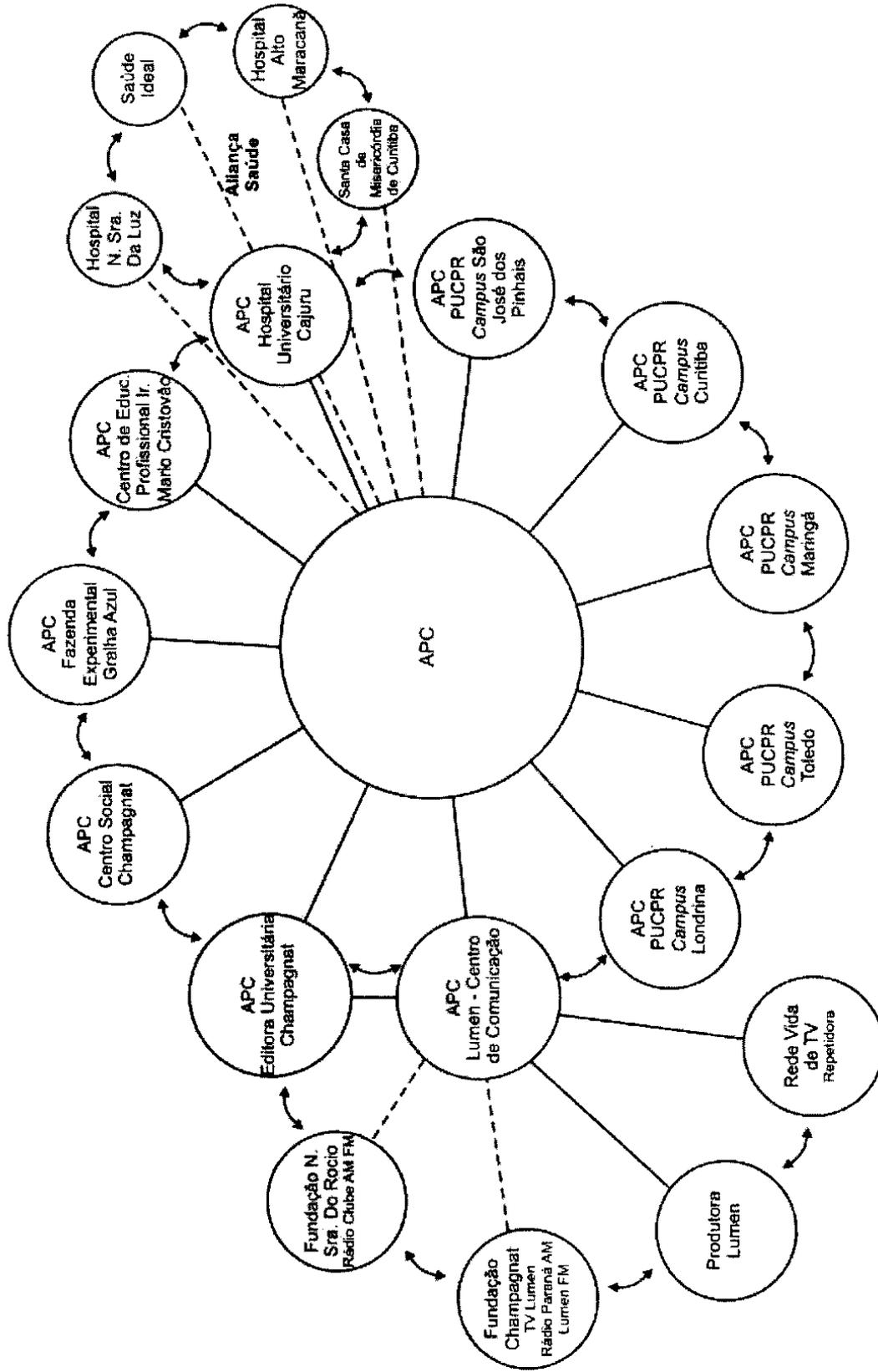
A Fundação Champagnat, por sua vez, congrega a Rádio Paraná AM, a Rádio Lumen FM e a TV Lumen. A Rádio Paraná foi denominada Rádio Santa Felicidade desde a sua inauguração em 1958 até 1982, quando obteve concessão para aumento significativo de potência. A Rádio Lumen FM, uma rádio educativa em FM, estava prestes a entrar no ar com programação musical clássica quando foi realizada a presente pesquisa. A TV Educativa (TV Lumen), no ar desde 2003,

retransmite programação educativa intercalada com produção jornalística própria. O objetivo da Fundação Champagnat é produzir e/ou veicular programação de televisão e de rádio em AM e FM, sem fins lucrativos (SPC, 2003).

Fundada em 1983, a Editora Universitária Champagnat deixou de integrar a Pró-Reitoria Comunitária da PUCPR e, com a unificação da gestão das organizações de comunicação social no Lumen – Centro de Comunicação, passou a atender a demanda de todas as unidades da APC. Em 2001 ela foi reorganizada com o estabelecimento de identidade gráfica para seus livros, nomeação de um conselho da editoria, definição de alguns princípios norteadores para a seleção de material a ser publicado e adequação das revistas científicas aos padrões exigidos por entidades de indexação (APC, 2004).

Em suma, conforme se apresenta na Figura 3, a Associação Paranaense de Cultura mantém atualmente onze organizações, cada uma com identificação e CNPJ próprios, a saber: Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), com unidades nos *Campi* Curitiba, São José dos Pinhais, Londrina, Toledo e Maringá; Hospital Universitário Cajuru; Editora Universitária Champagnat; Centro Social Champagnat; Fazenda Experimental Gralha Azul; Centro de Educação Profissional Irmão Mário Cristóvão; e Lumen – Centro de Comunicação. O Hospital Universitário Cajuru integra a Aliança Saúde, juntamente com a Santa Casa de Misericórdia de Curitiba, o Hospital Nossa Senhora da Luz, o Hospital Alto Maracanã e a Saúde Ideal. O Lumen – Centro de Comunicação, por sua vez, é formado pela Fundação Nossa Senhora do Rocio, pela Fundação Champagnat, pela Editora Universitária Champagnat, pela Produtora Lumen e pela Repetidora Rede Vida. Cabe esclarecer que embora no organograma da Figura 3 a Editora Universitária Champagnat apareça vinculada diretamente a APC, ela é gerida pelo Lumen – Centro de Comunicação, como explicitado acima (LUMEN – CENTRO DE COMUNICAÇÃO, 2004).

FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DA ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE CULTURA EM DEZEMBRO DE 2004



FONTE: Lumen - Centro de Comunicação, 2004

A APC possui cerca de 6.100 funcionários, sendo que este número não inclui os aproximadamente 100 das Fundações Nossa Senhora do Rocio e Champagnat de interesse do presente trabalho, que legalmente não são mantidas pela APC, mas que têm ligações com a APC e estão sob a gestão do Lumen – Centro de Comunicação. Os seus objetivos são os que seguem: (1) manter instituições de ensino superior em diversas modalidades, bem como instituições de outros níveis de ensino; (2) garantir às unidades mantidas os meios para cumprirem as suas finalidades; (3) estimular a pesquisa científica e a extensão universitária; (4) promover a educação pelos meios de comunicação social; (5) promover a saúde da população pelo atendimento médico e hospitalar; (6) contribuir para a elevação dos padrões culturais da sociedade; (7) contribuir para a integração nacional e a solidariedade entre as nações, com ênfase nos campos educacional, cultural, social, da saúde e da comunicação social; (8) e contribuir para o desenvolvimento nacional e regional com a prestação de serviços à comunidade (APC, 2004).

Retornando a mudança estratégica em questão, a análise dos dados apresentados e dos depoimentos fornecidos pelos entrevistados revela que os motivos e as ações delineadas para a unificação da gestão das organizações de comunicação social parecem haver sido coerentes com a situação de crescimento em três setores diferenciados, enfrentada pela APC naquela ocasião. De acordo com 54,54% de todos os integrantes da amostra, a ação mais importante para a implantação da mudança foi a integração das atividades das organizações de comunicação social e com as demais unidades da APC, que era uma necessidade na época; 36,36% destacam justamente a decisão de setorizar as organizações da APC nas áreas de educação, saúde e comunicação social. Para 45,45% deles, tais ações foram adequadas, e para 36,35% elas deixaram a desejar.

Apesar disso, todos os dirigentes à frente das organizações focalizadas na época em que a mudança estratégica foi formulada afirmaram que ela era necessária, tendo em vista o aumento no número e na variedade de organizações da área de comunicação social na APC, conforme salienta 80% deles. Um dirigente

esclareceu que naquela ocasião não havia uma política bem definida para o setor de comunicação social dentro da instituição. O crescimento do setor de comunicação social e a diversidade destas organizações como motivos para a implementação da mudança estratégica podem ser atestados pelo depoimento abaixo.

O que motivou a criação do Lumen foi que, um pouco antes, nós já tínhamos instalado, aqui em Curitiba, a Repetidora da Rede Vida de Televisão. Isso foi um pedido especial [do] arcebispo metropolitano naquele momento de instalação de repetidoras da Rede Vida em todo o Brasil. Aqui, como em outros locais, eles entregaram [a responsabilidade] para a Igreja, e [o arcebispo] tinha nos solicitado essa possibilidade e fizemos a instalação pela Associação Brasileira de Educação e Cultura, a Abec, com sede em São Paulo [...]. Tanto assim que nós criamos o Lumen dentro da Abec; aliás, a Repetidora da Rede Vida foi criada dentro da Abec. Nós criamos o Lumen com a finalidade de unificar um pouco os diversos veículos de comunicação que estavam esparsos. Então tínhamos a Fundação Nossa Senhora do Rocio e a Fundação Champagnat, o jornal Voz do Paraná, a Editora Universitária Champagnat e a Repetidora da Rede Vida – apesar dela não ser da APC (ENTREVISTADO 9).

Outro fator interno que influenciou na formulação da mudança foi que o crescimento da APC em novas direções acarretava, para 40% dos dirigentes da época, sobrecarga na sua própria administração e na da PUCPR, a maior organização do grupo e que acabava, assim, por gerir outras unidades. Para 40% dos integrantes do mesmo grupo de entrevistados, a unificação da gestão das organizações de comunicação social permite otimizar o trabalho das organizações de comunicação social, gerar economia, evitando a duplicidade de trabalhos, e contornar impedimentos legais para o seu funcionamento, além de integrar as atividades das organizações de comunicação social com aquelas exercidas nas demais unidades da APC, como salientado anteriormente. O fator externo mais citado por 20% dos dirigentes da época como causa da mudança estratégica foi a necessidade de somar forças para tornar o grupo mais conhecido na sociedade.

O reconhecimento pelo público das organizações unificadas no Lumen – Centro de Comunicação como sendo um complexo de comunicação ligado à APC foi apontado por 54,54% dos dirigentes, atuais e anteriores, como um dos resultados esperados com a mudança estratégica. Em seguida, 45,45% identificaram a

Qualquer mudança em qualquer organização gera uma resistência. Existem resistências naturais. No caso específico de algumas unidades de comunicação do Lumen, nós temos um agravante, que é o fato desses veículos não terem uma história prévia de ligação com a província Marista, à APC. Por exemplo, a B2 [Rádio Clube], que é a rádio mais antiga do Paraná e a terceira mais antiga do Brasil, já tem uma cultura muito forte, já tem uma identidade que ao ser adaptada no novo modelo de gestão, de controladores, ela sofre, ela tem uma inércia, ela dispara uma reação que é natural. Mas embora haja essas resistências culturais de cada veículo, isso é absolutamente superável. É um desafio (ENTREVISTADO 11).

Segundo 33,33% dos entrevistados que identificaram dificuldades para a implementação da mudança estratégica, outra causa delas foi a falta de entendimento dos funcionários das organizações de comunicação social e das demais unidades integrantes da APC do que é realmente o Lumen – Centro de Comunicação. Infere-se que essa falta de compreensão talvez também tenha contribuído para gerar as resistências acima mencionadas.

Não houve um entendimento pleno por parte das entidades envolvidas do que era o Lumen. No fundo o Lumen é um ambiente virtual, que está procurando convergir para um trabalho conjunto. Mas percebemos que se não tivesse alguma força externa, em parte dos veículos, eles querem autonomia, eles atuam em direções contrárias. Então é uma força centrífuga e não centrípeta. Realmente houve resistências, mas nenhuma enorme; tanto que o processo está caminhando. Fora da organização não tenho visto resistências (ENTREVISTADO 9).

A principal dificuldade externa apontada pelos dirigentes entrevistados para a implementação da mudança estratégica, apontada por 22,22% deles, foi a dificuldade da comunidade em entender o Lumen – Centro de Comunicação, como um complexo de comunicação ligados à APC e à PUCPR; enquanto 11,11% citaram a concorrência dentro um mercado saturado e dificuldades das organizações de comunicação em questão para se adequarem a este mercado.

Por fim, para 63,63% de todos os integrantes da amostra até o momento em que foi realizada a pesquisa os resultados esperados foram parcialmente alcançados e para 18,18% deles foram plenamente alcançados. Entre os primeiros, 42,86% atribuiu o sucesso parcial à manifestação ainda existente de resistências

internas e 28,71% ao fato dos funcionários das próprias organizações de comunicação social ligadas à APC ainda não terem compreendido adequadamente no que consiste o Lumen – Centro de Comunicação, conforme explicitado anteriormente.

4.3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO LUMEN – CENTRO DE COMUNICAÇÃO

Com base em entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes no momento da implementação da mudança estratégica em questão e com os dirigentes atuais das organizações de comunicação social ligadas à APC, bem como em documentos organizacionais, foi analisada a configuração estrutural do Lumen – Centro de Comunicação antes e após novembro de 1997, época em que ocorreu a mudança.

Tal análise foi realizada em busca da identificação dos componentes das dimensões delimitadas por Hall (1984), apresentadas a seguir: complexidade, cujos elementos constitutivos são a hierarquia, a divisão do trabalho, e a dispersão espacial; formalização, cujos elementos constitutivos são as normas e os procedimentos de atuação; e centralização, que expressa a distribuição de autoridade dentro da organização.

Conforme revela a Figura 2, apresentada na seção anterior, no período anterior à mudança estratégica as organizações de comunicação social mantidas pela APC estavam espalhadas pela instituição e fora dela, na Abec. A APC possuía uma estrutura do tipo divisional, com três níveis hierárquicos, sem delimitação concentrada dos seus setores de atuação, quais sejam, educação, saúde e comunicação social. A PUCPR, a Fundação Nossa Senhora do Rocio e a Fundação Champagnat se encontravam no segundo nível hierárquico, sendo que outras organizações de comunicação social estavam vinculadas à própria PUCPR, a maior das organizações da APC e da área educacional. No caso, a então Gráfica

Universitária era parte integrante de uma pró-reitoria da universidade, o Laboratório de Comunicação estava ligado ao Curso de Comunicação Social e diretamente à PUCPR. As Rádios Clubes AM e FM estavam agregadas à Fundação Nossa Senhora do Rocio e a Rádio Paraná à Fundação Champagnat, enquanto o Jornal Voz do Paraná, a Repetidora Rede Vida e o Lumen sequer faziam parte da APC, pois compunham a Abec.

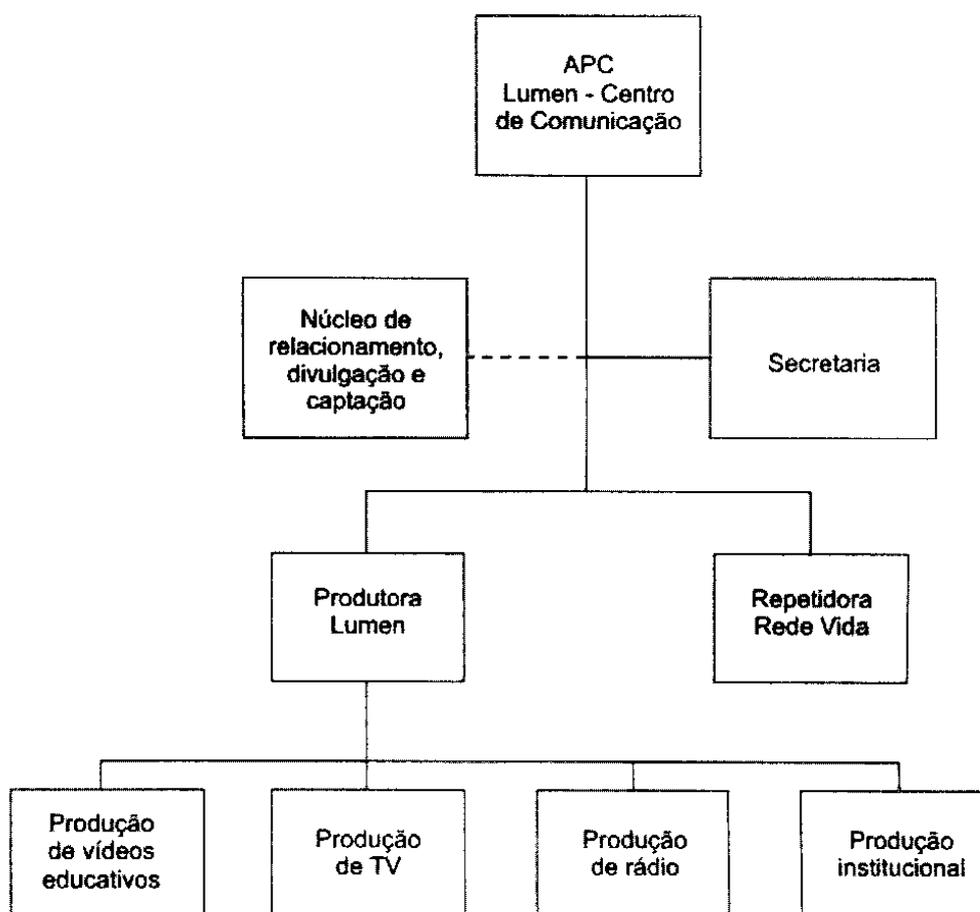
O exame de tais dados demonstra que tendo em vista a natureza das atividades das suas três áreas de atuação, havia uma ampla variação intra-organizacional ao longo da estrutura da APC, já que nela se encontravam organizações de ramos distintos e, conseqüentemente, com divisões, cargos, tarefas, regras e procedimentos diferentes, mas por vezes situadas num mesmo nível hierárquico ou vinculadas entre si. De acordo com Hall (2004), a variação intra-organizacional pode ser observada entre as diversas unidades organizacionais, afetando a configuração estrutural de cada uma delas. É o que parece haver ocorrido no caso em questão.

Antes da mudança estratégica, o Lumen – Centro de Comunicação fazia parte de um órgão cuja configuração estrutural parecia apresentar nível relativamente alto de complexidade, embora a sua própria complexidade pudesse ser considerada baixa, ao menos em termos de diferenciação vertical. O Lumen estava no segundo nível hierárquico da Abec e a ele se vinculava apenas a Repetidora Rede Vida, responsável pela veiculação de programação já elaborada em outras emissoras, contando assim com número bastante reduzido de empregados, desempenhando somente tarefas de manutenção dos equipamentos. A dispersão espacial era um pouco mais elevada, já que a sede da Abec situava-se em São Paulo, a supervisão do Lumen – Centro de Comunicação funcionava no Campus Curitiba da PUCPR; e a Repetidora Rede Vida e o Jornal Voz do Paraná funcionavam em outro bairro da cidade.

Não foram promovidas alterações significativas logo após a tomada da decisão de unificar a gestão das organizações de comunicação social no Lumen – Centro de Comunicação. As mudanças na configuração estrutural começaram a ocorrer de forma incremental. A APC manteve a configuração estrutural do tipo divisional, agora com delimitação mais clara das suas três áreas de atuação (vide Figura 3), o que acarretou o aumento dos eixos vertical e horizontal. Conforme explicitado na seção anterior, o Lumen – Centro de Comunicação foi formado pela Produtora Lumen, pela Repetidora Rede Vida, pela Fundação Nossa Senhora do Rocio, pela Fundação Champagnat, e pela Editora Universitária Champagnat. Cabe esclarecer que a publicação do jornal A Voz do Paraná foi posteriormente suspensa e por exigências de natureza legal a Editora Universitária Champagnat, a Fundação Nossa Senhora do Rocio e a Fundação Champagnat são autônomas juridicamente e assim não integram formalmente a estrutura do Lumen, que, no entanto, após a unificação se tornou responsável pela sua gestão, motivo pelo qual elas também são consideradas no presente estudo.

No que concerne à complexidade, a hierarquia do Lumen – Centro de Comunicação passou a ser composta por quatro níveis, como se pode verificar na Figura 4. Embora não esteja especificado no seu organograma atual, o primeiro nível hierárquico corresponde a Superintendência. No segundo nível hierárquico se encontra a Secretaria, com o Núcleo de Relacionamento, Divulgação e Captação como órgão de assessoria. No terceiro nível hierárquico estão a Repetidora Rede Vida e a Produtora Lumen, sob a qual estão vinculadas em nível de divisão técnica a Produção de Vídeos Educativos, a Produção de TV, a Produção de Rádio e a Produção de Vídeos Institucionais.

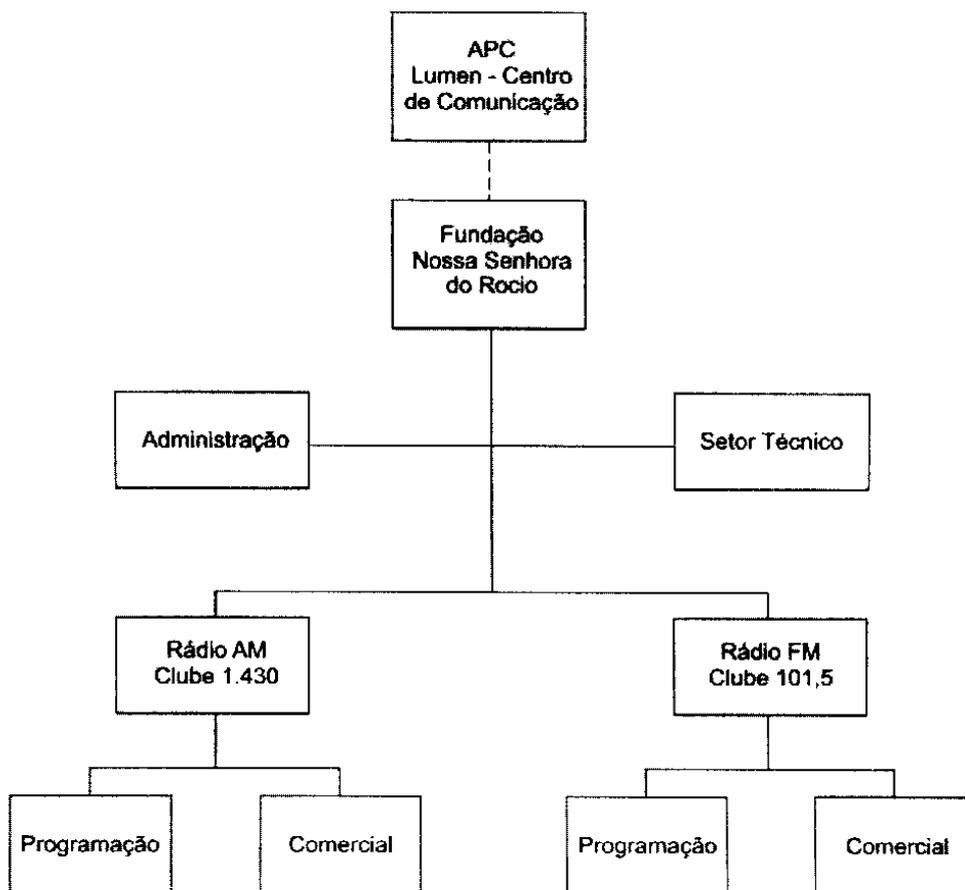
FIGURA 4 - ORGANOGRAMA DO LUMEN - CENTRO DE COMUNICAÇÃO EM DEZEMBRO DE 2004



FONTE: Lumen - Centro de Comunicação, 2004

Como mostra a Figura 5, a Fundação Nossa Senhora do Rocio também possui quatro níveis hierárquicos. No primeiro nível estão os seguintes órgãos administrativos: Conselho Curador, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Os integrantes do Conselho Curador são nomeados pela APC; eles são soberanos na administração da unidade, sendo encarregados da escolha dos membros do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva. No segundo nível hierárquico se encontram o Setor de Administração e o Setor Técnico, responsáveis concomitantemente pelas rádios Clube AM e Clube FM, ambas compostas pelas suas divisões de programação e comercial.

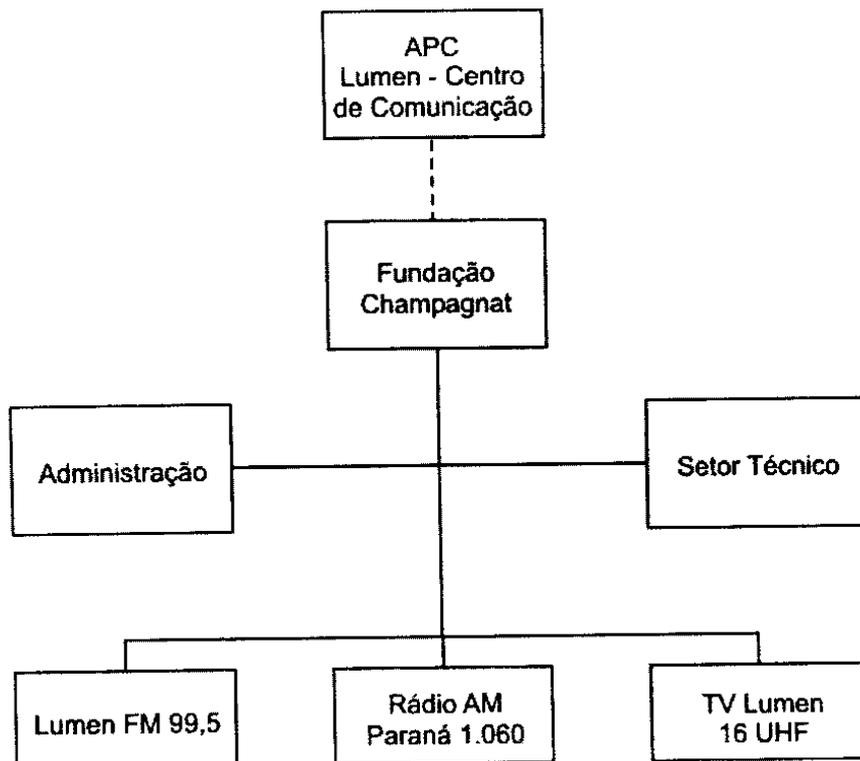
FIGURA 5 - ORGANOGRAMA DA FUNDAÇÃO NOSSA SENHORA DO ROCIO EM DEZEMBRO DE 2004



FONTE: Lumen - Centro de Comunicação, 2004

A Fundação Champagnat, por sua vez, é formada por três níveis hierárquicos, conforme revela a Figura 6. No primeiro nível os órgãos administrativos são o Conselho Curador, o Conselho Fiscal, o Conselho de Programação e a Diretoria Executiva. Como ocorre na unidade anteriormente mencionada, os integrantes do Conselho Curador também são nomeados pela APC e soberanos na administração desta unidade, sendo encarregados da escolha dos membros do Conselho Fiscal, do Conselho de Programação e da Diretoria Executiva. No segundo nível da hierarquia estão o setor de Administração e o Setor Técnico, sob o qual se agregam a Rádio Lumen FM, a Rádio Paraná AM e a TV Lumen.

FIGURA 6 - ORGANOGRAMA DA FUNDAÇÃO CHAMPAGNAT EM DEZEMBRO DE 2004



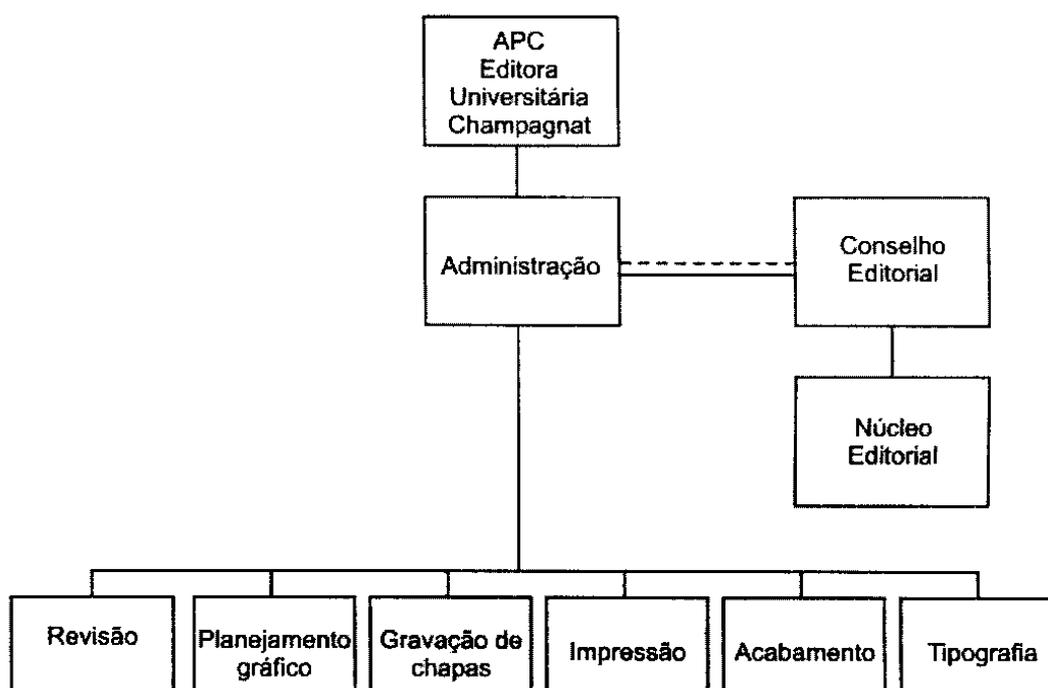
FONTE: Lumen - Centro de Comunicação, 2004

A Editora Universitária Champagnat é composta igualmente por três níveis hierárquicos, conforme se observa na Figura 7. No primeiro nível hierárquico se encontra a Administração, vinculada ao Conselho Editorial, formado por integrantes da editora e de outros setores da APC, que, por sua vez, tem ligado a si o Núcleo Editorial, cuja função é selecionar o material que será publicado quando se trata de produção científica. No segundo nível da hierarquia estão divisões mais técnicas como Revisão, Planejamento Gráfico, Gravação de Chapas, Impressão, Acabamento e Tipografia.

No que se refere à divisão do trabalho, inicialmente cabe esclarecer que a sua análise foi prejudicada pela falta de documentação disponível nas organizações focalizadas com informações precisas sobre a variação no número de funcionários e de cargos ao longo do tempo. Tal situação se deu porque não parecia haver preocupação com o registro deste tipo de informação em algumas organizações na época em que a mudança estratégica foi implementada, e por outras ainda se encontrarem em estado embrionário na ocasião. A isso se acrescenta a evolução do

desgaste natural na memória das pessoas, o que levou os dirigentes da época a não se recordarem de dados mais específicos sobre o assunto, além deles se ocuparem, à época, de tarefas de natureza estratégica.

FIGURA 7 - ORGANOGRAMA DA EDITORA UNIVERSITÁRIA CHAMPAGNAT EM DEZEMBRO DE 2004



FONTE: Lumen - Centro de Comunicação, 2004

Com a unificação, a quantidade e o tipo de cargos e de funções cresceram, em função da aquisição de novas empresas. Novos cargos também foram criados. A Superintendência do Lumen – Centro de Comunicação, por exemplo, passou a ser constituída por um Superintendente Institucional, auxiliado por um Superintendente de Programação e por um Superintendente Administrativo-Financeiro, os três nomeados pela APC.

Especificamente, não houve acréscimo de cargos e funções na Fundação Nossa Senhora do Rocio. Porém, na Fundação Champagnat, embora não tenha ocorrido oscilação imediata na quantidade de cargos e funções logo após a mudança estratégica, houve elevação quando a organização adquiriu uma rádio FM e um canal de televisão. Na Produtora Lumen e na Editora Universitária Champagnat o número de cargos também aumentou devido ao acréscimo de

departamentos. Por outro lado, cargos e funções foram extintos com a suspensão da circulação do jornal Voz do Paraná.

Por sua vez, com a unificação não houve significativa alteração na dispersão espacial, já que as duas Fundações permaneceram juntas no mesmo bairro da PUCPR, a Repetidora Rede Vida em bairro distante, e as demais organizações de comunicação social da APC e a sede do próprio Lumen em diferentes prédios do Campus Curitiba da PUCPR.

Conforme a literatura especializada, a complexidade estrutural pode estar relacionada com o tamanho da organização. Se tamanho for considerado apenas sob o aspecto do número de pessoas que trabalham na organização, os dados coletados demonstram que o número de funcionários na Fundação Nossa Senhora do Rocio diminuiu imediatamente após a mudança estratégica, devido a implantação de um plano de racionalização, que parece não haver alterado, no entanto, os cargos e funções. Na época da mudança, esta organização possuía aproximadamente 100 funcionários e no final de 2004 já eram 78 funcionários. Em 1997 a Fundação Champagnat possuía 10 funcionários. Atualmente ela possui 12, apesar da aquisição da rádio FM e do canal de televisão.

A Repetidora Rede Vida continuou com apenas três funcionários. A então Gráfica Universitária tinha cerca de cinco funcionários, número que não variou no momento imediatamente após a mudança estratégica; porém, com o crescimento do volume de trabalho e com a sua transformação na Editora Universitária Champagnat, o número de funcionários subiu para 21 no final de 2004. Processo semelhante aconteceu com a Produtora Lumen, que na época da mudança era um laboratório de comunicação com cerca de sete funcionários, número que posteriormente aumentou para 17. Esta contagem não leva em consideração funcionários não contratados, como integrantes de conselhos e núcleos.

Em síntese, a análise realizada revela que, em contraste com a configuração estrutural anterior, houve aumento na complexidade do Lumen – Centro de Comunicação, em virtude da diferenciação vertical e horizontal. Isso é justificável

pela incorporação do próprio Lumen à APC, pelo redimensionamento de algumas unidades mediante a aquisição de outras empresas ou pelo aumento de setores e divisões e, por conseguinte, pelo aumento no número de cargos e funções, pelo crescimento no volume de trabalho em algumas unidades e pela racionalização em outras. Destaca-se ainda a ocorrência de relação positiva entre tamanho e complexidade estrutural.

Com referência à formalização, de acordo com os dirigentes entrevistados os critérios usados para o preenchimento de cargos nas organizações de comunicação social da APC continuaram praticamente os mesmos depois da unificação da gestão no Lumen. Entre eles, os mais citados pelos entrevistados foram vinculação do funcionário à área de atuação, adequação à tarefa por talento ou por formação educacional e competência. Embora o resultado da pesquisa não tenha fornecido evidências mais precisas, tais critérios de seleção fornecem indícios de concentração de especialistas nas organizações de comunicação social, até mesmo pela natureza do trabalho que eles desempenham. Hage e Aiken (apud HALL, 1984), entre outros estudiosos, afirmam que o grau de formalização tende a ser mais baixo em organizações nas quais se encontra número elevado de especialistas, pois a formação e a experiência profissional concedem às pessoas maior capacidade de decisão. Isso parece se confirmar no caso investigado.

A análise dos dados coletados revelou que na ocasião em que ocorreu a unificação da gestão das organizações de comunicação social no Lumen – Centro de Comunicação, o desempenho das tarefas rotineiras não era orientado por normas e procedimentos formalmente prescritos. De modo geral, somente as tarefas dos cargos de direções das organizações estudadas eram exercidas de acordo com regras instituídas em estatutos e resoluções internas da APC, o que, conforme um dos entrevistados, estava aquém das necessidades da função. Logo, parece que as tarefas dos demais funcionários eram conduzidas com base em normas não prescritas, ajustadas pela experiência profissional a partir da vivência no cotidiano. Segundo o mesmo entrevistado, após a implementação da mudança estratégica tem

havido algumas tentativas de se formalizar o desempenho das tarefas, entre as quais se destaca o empenho de uma das fundações na modelagem e na racionalização nos processos de trabalhos. Tal preocupação continua. Os depoimentos abaixo evidenciam a situação.

Na verdade, nós não formalizamos no papel o que tem que ser seguido e como tem que ser seguido. É no dia-a-dia do trabalho que cada um conhece e saber fazer. Então nós não formalizamos nada. É mais por função, por desempenho (ENTREVISTADO 7).

Nós temos instrumentos normativos desde os mais formais que são estatutos, normas; isso tudo existe, mas alguém da necessidade; então estamos caminhando para normatizar melhor a Fundação. Outro trabalho em desenvolvimento é a modelagem e racionalização de processos. Inclusive temos funcionários que trabalham nessa área também apoiando essa racionalização de processos lá na Fundação. Está andando e tem um caminho pela frente (ENTREVISTADO 5).

A busca pela regulamentação das tarefas permanece também devido à transformação em alguns cargos acarretada pela alteração de metas das organizações, tais como a segmentação da programação, para que, com a variedade de veículos de comunicação se atinja a públicos diferenciados, e a oferta de programação educativa de acordo com princípios cristãos em todas as organizações de comunicação social ligadas à APC, conforme está explícito no depoimento a seguir.

O meu sonho é definir exatamente qual é o perfil da Rádio Clube. A Rádio Clube está aí para quê? Para que classe social? Qual o tipo de programação? O que ela pretende fazer? Qual é a missão? Qual é o diferencial da Rádio Clube para a Rádio Paraná? Estão lidando com o mesmo público? A FM Educativa como está? Tem que haver uma divisão, tem que haver uma complementaridade. Nós somos perfeitamente identificados com o Canal Futura [cuja programação é retransmitida parcialmente pela TV Lumen]? Qual será a porção na qual iremos mostrar a nossa cara? O jornal Voz do Paraná que foi suspenso temporariamente [...]. Essas coisas nós teremos que discutir à mesa. E vai ter que ser definida a linha do jornal. É um jornal de cultura? É um jornal de ciência? É um órgão científico? [...] Como ele pode estar integrado com essas coisas? Com a comunicação interna da universidade, com a comunicação externa? Tem que estar! E para nós isso é muito claro, mas não é fácil (ENTREVISTADO 9).

Diante do exposto, infere-se que o nível de formalização nas organizações que compõem o Lumen – Centro de Comunicação era baixo na época da mudança estratégica em questão e assim permaneceu.

A complexidade também permite visualizar a distribuição de autoridade dentro da organização. Conforme mencionado acima, no período anterior à unificação da gestão das organizações de comunicação social, unidades de ramos diferenciados se encontravam no mesmo nível da hierarquia da APC, tais como a PUCPR e as Fundações Nossa Senhora do Rocio e Champagnat. Além disso, as fundações, em particular, não desenvolviam nenhum trabalho em conjunto, apesar delas ocuparem o mesmo espaço físico, nem com qualquer das outras organizações ligadas à APC, embora algumas vezes chegassem a ter o mesmo diretor ou alguma delas tivesse como diretor pessoa que dirigia concomitantemente a PUCPR, a maior organização do grupo, ou a própria APC, como esclarecido no depoimento abaixo.

[A ligação entre as organizações] era bastante informal. Eu tinha mais relacionamento com as duas Fundações. Elas funcionavam no mesmo local, mas tinham um corpo de funcionários separados. A [Rádio] Clube tinha coisas próprias. Entre elas se conversava muito pouco. O Sr. [...] tocava a Rádio Paraná e me ajudava no Lumen [...]. Mas a APC ajudou a montar todo esse complexo [atual de rádio das Fundações Champagnat e Nossa Senhora do Rocio], e inclusive é proprietária do imóvel onde funcionam as emissoras. Então nesse sentido houve uma ajuda, mas não houve uma interferência interna. Foi só com a criação do Lumen que se tentou fazer uma administração mais correta (ENTREVISTADO 9).

Estes dados revelam a concentração de autoridade no nível hierárquico mais elevado da APC ou da própria PUCPR, que na ocasião acabava por gerir as demais organizações da APC, por ser a maior delas. A centralização fica evidenciada, mesmo diante de fatos que poderiam significar autonomia, como o distanciamento dos dirigentes das organizações de comunicação social da realização de tarefas mais rotineiras; e a falta de desenvolvimento de trabalho conjunto entre as organizações de comunicação, sobretudo entre as fundações, que dividiam até o mesmo espaço físico. Esta aparente autonomia até certo ponto se justifica pela adoção de estrutura divisional na APC. O processo de tomada de decisão

estratégica na cúpula da APC, entretanto, confirma a centralização, como está explicado a seguir.

Por ocasião da mudança estratégica investigada, as decisões estratégicas eram formuladas pela APC ou pela PUCPR com os membros de cada organização de comunicação social em separado. Nas organizações que já se encontravam em pleno funcionamento as decisões estratégicas eram definidas em reuniões anuais de diretoria, das quais participavam dirigentes da APC, e de acordo com as diretrizes da instituição. Em tais reuniões também por vezes se prestava conta dos recursos e gastos financeiros, pois estas organizações precisavam ser auto-suficientes financeiramente e a estratégia devia ser traçada em conformidade com a situação financeira delas. Na época, a estratégia não se estendia a Gráfica Universitária nem ao Laboratório de Comunicação, que estavam vinculados à PUCPR.

De acordo com todos os entrevistados, logo após a mudança estratégica, as organizações focalizadas passaram a realizar tarefas em conjunto ou com outras unidades de comunicação não ligadas à APC; a maioria deles afirmou que a organização que dirigiam neste momento ou aquela na qual trabalhavam anteriormente também passou a prestar ou a receber serviços de outras organizações, de comunicação ou não, mantidas pela APC. Porém eles confirmaram que a prática da mesma pessoa ocupar cargo de direção em mais de uma organização mantida pela APC continuou, e que, portanto, não havia e não há divergências significativas na tomada de decisões estratégicas, porém continuou mantida a necessidade do aval da APC, como revela o depoimento a seguir.

Estando dentro do Lumen, [estamos subordinados] primeiro, hierarquicamente, à superintendência do Lumen e posteriormente à APC. Então ao conselho da APC e a toda a administração geral da APC. Então [a organização] é subordinada, primeiramente, ao Lumen e depois à APC. Mas nós não podemos tomar nenhuma atitude sem a APC dar aval. O Lumen não tem essa autonomia [...]. Como a APC tem filiais, a organização presta serviços não só para o Lumen, que é uma filial da APC, mas para todas as outras filiais. Ou seja, [para as PUCs] Curitiba, São José, Toledo, Maringá, as farmácias universitárias, hospitais, Aliança Saúde. Nós prestamos serviços

tanto para o próprio Lumen – rádios, produtora, TV – e também para a APC e todas as filiais (ENTREVISTADO 5).

O que mudou significativamente foi que, no final de 2004, a APC já não tomava qualquer decisão estratégica na área de comunicação social sem se reportar ao Lumen, tampouco de forma isolada com cada uma das organizações ou por meio da PUCPR, como era praxe anteriormente, conforme revelado no depoimento abaixo. Porém, a deliberação final permanece sob a responsabilidade da APC.

Eu diria que de dois anos e meio, três anos para cá, a APC se reporta à Superintendência do Lumen para falar sobre as duas Fundações que mantém, [sobre] as rádios e as TVs, e também para falar da editora, da produtora e da repetidora. Eles não tratam mais diretamente, ou isoladamente, ou via PUC, que era uma mantida forte. Eles tratam diretamente com a Superintendência do Lumen (ENTREVISTADO 3).

Para Hall (1984) o grau de centralização em uma organização está relacionado ao número de funcionários ou grupos envolvidos no processo de tomada de decisão; quanto maior este número, menor o grau de centralização. As decisões estratégicas concernentes às Fundações Nossa Senhora do Rocio e Champagnat passaram a ser formuladas pelos membros da Diretoria Executiva das Fundações e da Superintendência do Lumen – Centro de Comunicação, em consonância com as diretrizes e com um planejamento global traçado para todas as unidades da APC. Na Editora Universitária Champagnat as decisões estratégicas são igualmente tomadas junto com os superintendentes do Lumen. Entretanto, embora possua ampla autonomia para tomar decisões relativas ao seu gerenciamento, ela não possui autonomia para decidir sobre questões patrimoniais e financeiras. Na Produtora Lumen, as decisões estratégicas são tomadas em reuniões realizadas pelos seus gerentes e pelos integrantes da Superintendência do Lumen e da APC.

Mais uma vez há que se considerar que as Fundações e a editora se encontram em contexto diferente das demais organizações de comunicação social, por serem juridicamente autônomas e assim não integrarem formalmente a estrutura

do Lumen. Por isso, seus dirigentes possuem mais autonomia para tomar decisões estratégicas, mesmo que delas participem membros da superintendência do Lumen e da APC. Nestes termos, a política de manter integrantes da APC em cargos diretivos das fundações foi até mesmo ampliada, por se acreditar na instituição que isso evita conflitos entre elas, a mantenedora e o Lumen – Centro de Comunicação. Por outro lado, o que se verifica é que essa prática também pode consistir em uma forma indireta de controle, típica de uma organização com estrutura divisional, que na formação do Lumen se caracterizou pela divisão em unidades autônomas e semi-autônomas. Estas observações são comprovadas no depoimento abaixo.

Nós procuramos colocar nas Fundações representantes ou membros da APC. Sentimos algumas dificuldades de integração espontânea por parte dos veículos, mas começamos a mudar e a fazer integração nas pessoas. Então quem tem comando de um lado tem comando de outro. Ninguém vai brigar contra si mesmo. Isso foi uma estratégia que a gente percebeu que teoricamente todas as razões conduziām para se fazer um trabalho integrado. Se a coisa não ia a contento, no alcance pleno de seus objetivos, então quando venciam os mandatos dávamos um passo a mais, e aí que nós colocávamos alguém da APC em uma Fundação, de maneira que ficou muito mais fácil (ENTREVISTADO 9).

Portanto, os dados precedentes revelam que ocorreu diminuição significativa no nível de centralização das organizações de comunicação social após a unificação da sua gestão no Lumen – Centro de Comunicação, favorecida sobretudo pelo desempenho de tarefas em conjunto pelas unidades, pela modificação nos procedimentos de tomada de decisão estratégica, com maior participação dos seus integrantes na discussão e, conseqüentemente, com a concessão de mais autonomia a eles no processo de formulação de ações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A década de 90 do século passado foi marcada por grande concentração dos negócios de infotelecomunicação em pequeno número de corporações mundiais, que passaram a disputar globalmente os mercados de diversão, entretenimento, informática, telecomunicações e comunicação social, entre outros. O modelo econômico da globalização já se difundia em nível mundial, o que era propício para a estratégia expansionista das corporações mundiais de infotelecomunicação, caracterizada por fusões e aquisições e interferência no ambiente, inclusive na política dos países onde atuavam, para transformá-los (MORAES, 2001).

O Brasil começou a se alinhar à globalização durante o Governo Fernando Collor de Mello. Nesta época, foram desencadeados processos de desregulamentação de setores da economia nacional, que levaram a privatizações e a entrada de capital estrangeiro em áreas como as de telecomunicações, energia, informática e comunicação social, até então restritas ao capital nacional. A desregulamentação destes setores de interesse das corporações mundiais de infotelecomunicação trouxe para o país, a exemplo do que já ocorria em outros países, o acirramento da competição e o aumento da turbulência ambiental.

Isto levou a mudanças estratégicas nas organizações do gênero que já atuavam no Brasil. As organizações de comunicação social nacionais passaram a agir estrategicamente, adotando medidas similares àquelas implantadas por suas congêneres internacionais, fortalecendo-se ao formar grupos por meio de aquisições, alianças ou fusões e atuando de maneira segmentada nos ramos dos negócios de infotelecomunicação (MORAES, 2001). Observou-se que grupos locais também passaram a orientar suas ações estratégicas de acordo com essa tendência nacional, afetando, por conseguinte, o seu arranjo estrutural e suas práticas.

Em face deste contexto, realizou-se um trabalho com o objetivo de verificar o impacto da mudança estratégica que promoveu a unificação da gestão das organizações de comunicação social ligadas à Associação Paranaense de Cultura

na configuração estrutural do Lumen – Centro de Comunicação, no período compreendido entre 1997 e 2004. Conforme o delineamento metodológico traçado para a realização da investigação, a configuração estrutural foi analisada por meio da identificação da complexidade, da formalização e da centralização, de acordo com a delimitação de Hall (1984).

A análise dos dados coletados possibilitou averiguar a ocorrência de alterações em duas dimensões estruturais da organização focalizada, a partir da implementação da mudança estratégica em estudo. Essa constatação foi baseada na observação dos resultados a seguir.

. Em linhas gerais, na segunda metade da década de 90, a Associação Paranaense de Cultura se encontrava em grande expansão na sua área de atuação tradicional, a educação, e também nas áreas de saúde e de comunicação social. Na de comunicação social, a Congregação Irmãos Maristas já havia repassado à APC, por deliberação da Igreja Católica, a responsabilidade pela gestão de duas fundações, a Champagnat e a Nossa Senhora do Rocio; e uma gráfica e um laboratório de comunicação estavam vinculados à PUCPR. Foi então que a Congregação Irmãos Maristas assumiu nova tarefa, qual seja, a de instalar em Curitiba, PR, a Repetidora da Rede Vida. Questões legais impediam que a PUCPR assumisse a repetidora, e havia pedidos de novas concessões de rádio e televisão para o grupo. A repetidora foi então repassada à Associação Brasileira de Educação e Cultura, ligada à Província Marista de São Paulo, que já publicava o jornal Voz do Paraná, e ficou sob a responsabilidade do Lumen – Centro de Comunicação. Situação semelhante vivia a área de saúde. A PUCPR, como maior organização da APC, acabava assim por centralizar a gestão de todas as organizações do grupo, o que acarretava problemas de ordem administrativa.

. Esta situação levou a APC, no final de 1997, a dividir formalmente a sua atuação em três áreas bem distintas: educação, saúde e comunicação social. Após esta divisão, a associação decidiu mudar a sua estratégia com relação à área de comunicação social e reunir a gestão de todas as suas organizações do gênero no

Lumen – Centro de Comunicação, que logo passaria a ser uma das unidades mantidas pela APC, situada no segundo nível hierárquico da estrutura juntamente com a PUCPR.

. Antes desta mudança, o Lumen – Centro de Comunicação apresentava baixo grau de complexidade estrutural, ao menos no eixo vertical, enquanto uma unidade situada no segundo nível hierárquico da Abec e à qual se vinculava apenas a Repetidora Rede Vida. No âmbito da APC, a adoção de uma estrutura divisional devido à concentração das suas organizações em três ramos distintos, acarretou aumento da complexidade no setor de comunicação social, tanto em termos da diferenciação vertical como da diferenciação horizontal, embora a dispersão espacial não tenha se alterado significativamente, já que todas as organizações da área permaneceram nos mesmos locais na cidade e algumas delas ocupavam até o mesmo espaço físico. O grau de formalização era reduzido, considerando-se que o desempenho das tarefas rotineiras não parecia ser orientado por normas e procedimentos escritos, mas em virtude da experiência profissional. Somente as atividades dos cargos de direção eram formalmente regulamentadas. Apesar da elevada autonomia para a execução de decisões técnicas e operacionais por parte dos funcionários das organizações, e da presença na cúpula da APC dos seus dirigentes, que acumulavam assim cargos e funções, elas não realizavam tarefas em conjunto e seus dirigentes tampouco participavam do processo de tomada de decisão estratégica, que era conduzido somente pelos dirigentes da APC. Isso denota que o grau de centralização era elevado nesta ocasião.

. Com a unificação da gestão das organizações de comunicação social no Lumen - Centro de Comunicação, além da modificação na estrutura da APC, o nível de complexidade se elevou ainda mais nos eixos vertical e horizontal, tendo em vista o acréscimo de três níveis na sua própria hierarquia com a inclusão da Superintendência, da Secretaria, do Núcleo de Relacionamento, Divulgação e Captação e da Produtora Lumen, sob a qual se agregaram divisões técnicas. A Repetidora Rede Vida continuou diretamente vinculada ao Lumen. Outras unidades,

tais como a Editora Universitária Champagnat e a Fundação Champagnat, também foram redimensionadas devido ao aumento de setores e divisões e à aquisição de outras empresas. Porém não houve alteração na dispersão espacial e no nível de formalização e o grau de centralização diminuiu, uma vez que os dirigentes do Lumen – Centro de Comunicação passaram a ser consultados pela APC para a tomada de decisão estratégica e os dirigentes das demais organizações de comunicação social também passaram a participar do processo e a realizar tarefas em conjunto. Entretanto a deliberação final continuou sob a responsabilidade dos dirigentes da APC.

Vale salientar que, como mencionado em capítulo anterior, a falta de investigações empíricas e de dados mais consistentes sobre o setor de infotelecomunicação em nível nacional e regional e sobre as condições externas que levaram a APC a efetuar a mudança estratégica em questão não permite afirmar que tal decisão decorreu sobretudo de pressões de natureza mimética, conforme se suponha inicialmente com base nos princípios da teoria neo-institucional. É possível apenas se inferir que parece ter havido esta tendência, caso se leve em consideração a identificação de fatores como oferta de programação educativa e cristã após a mudança estratégica pela necessidade da APC fortalecer a sua área de comunicação social, incrementando assim a sua credibilidade perante a população local e, conseqüentemente, mantendo o seu adequado funcionamento em face do crescimento dos conglomerados nacionais de infotelecomunicação, alguns deles com subsidiárias em Curitiba.

Por fim, mediante as conclusões apresentadas, cabe recomendar a elaboração de novas pesquisas que possam contribuir para o aprofundamento do tema aqui abordado, além de ações que permitam aprimorar a prática nas organizações examinadas, conforme se lista a seguir.

. Ampliar a unidade de análise, incluindo na amostra ocupantes de cargos de nível tático e operacional das organizações em foco, com o intuito de se obter mais precisão em questões referentes à divisão do trabalho.

. Investigar a relação entre mudança estratégica e estrutura organizacional em mais de um grupo de comunicação social regional, para que os resultados sejam comparados.

. Investigar a relação focalizada em um ou mais grupos regionais de comunicação social privados, de modo a analisar a sua atuação em face das estratégias formuladas pelos concorrentes e assim verificar com mais consistência a ocorrência de isomorfismo mimético.

. Investigar a relação estudada em um ou mais grupos regionais de comunicação social privados ou sem fins lucrativos, de modo a analisar a força de pressões institucionais de natureza coercitiva.

. Investigar a relação examinada em grupos de comunicação social situados em outras regiões brasileiras, com características semelhantes às do grupo aqui analisado, para que se possa averiguar a influência de diferentes circunstâncias ambientais em suas ações e arranjos estruturais, além da expansão do setor de infotelecomunicação no país.

. Reunir todas as organizações de comunicação social ligadas à APC em um mesmo local, de forma a facilitar a interação entre elas, evitando assim a duplicidade de funções e favorecendo a tomada de decisão, além do compartilhamento de equipamentos.

. Regulamentar formalmente as tarefas rotineiras para que o desempenho das atividades dos cargos de nível tático e operacional se tornem orientadas também por normas e regulamentos escritos e mais precisos.

REFERÊNCIAS

AGOSIN, M. R.; TUSSIE, D. Globalização, regionalização e novos dilemas da política comercial para o desenvolvimento. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, n. 35, p. 31-41, abr./jun. 1993.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991. p. 47-55.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE. Disponível em: <<http://www.abap.com.br>> Acesso em: 12 fev. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMISSORAS DE RÁDIO E TELEVISÃO. Disponível em: <<http://abert.com.br>> Acesso em: 13 fev. 2005.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JORNAIS. Disponível em: <<http://www.anj.org.br>> Acesso em: 12 fev. 2005.

ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE CULTURA. **Relatório Anual de 2003**. Editora Universitária Champagnat, Curitiba, 2004.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BLAU, P. M. The formal theory of differentiation in organizations. **American Sociological Review**, v. 35, n. 2, p. 201-218, 1970.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1977.

CARAPINHEIRO, G. A globalização do risco social. In: SANTOS, B. de S. (Org.). **A globalização e as ciências sociais**. Rio de Janeiro: Cortez, 2002. p. 197-230.

CHAFFEE, E. E. Tree models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHAMPION, D. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 24-42.

D'AVENI, R. A. **Hyper-competitive rivalries**. New York: Free Press, 1995.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 409-433, 1958.

DIMMAGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

FERRETTI, C. J. et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENSTEIN, L. **Repensando a dependência**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. (Org.) **Reengenharia das empresas: passando a limpo**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. A evolução da dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, n. 41, p. 31-41, out./dez. 1994.

GOVERNO DO PARANÁ. **Secretaria de Estado da Comunicação Social**. Disponível em: <<http://www3.pr.gov.br/e-parana>> Acesso em: 12 fev. 2005.

GREINER, L. E. Patterns of organization change. In: DALTON, G. W.; LAWRENCE, P. R.; GREINER, L. E. **Organizational change and development**. Illinois: Richard D. Irwin, 1970.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

_____. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspective.** New York: Oxford University Press, 1997.

INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO. Disponível em: <<http://www.ivc.org.br>> Acesso em: 13 fev. 2005.

ITAMI, H.; NUMAGAMI, T. Dynamic interaction between strategy and technology. **Strategic Management Journal**, v. 13, special issue, p. 119-135, Winter 1992.

KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it.** New York: The Free Press, 1992.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU, 1980.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** Petrópolis: Vozes, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2001.

LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 161-188, 1999.

LEAVITT, H. J. Applied organization change in industry: structural, technical, and human approaches. In: DALTON, G.; LAWRENCE, P.; GREINER, L. **Organizational change and development**. Illinois: Richard D. Irwin, 1970.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa, In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., Salvador, 1993. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1993. v. 8, p. 147-159.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., Foz do Iguaçu, 1998. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MAKRIDAKIS, S. G. **Forecasting, planning and strategy for the 21st century**. New York: The Free Press, 1990.

MEYER, J. W. The effects of education as an institution. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 1, p. 53-77, 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

_____. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983. p. 21-44.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MONETA, C. J. Alternativas da integração no contexto da globalização. **Contexto Internacional**, v. 15, n. 1, p. 97-118, jan./jun. 1993.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, D. de. **O concreto e o virtual – mídia, cultura e tecnologia.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NAKANO, Y. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista Economia Política**, v. 14, n. 4, p. 7-30, out./dez. 1994.

OLIVEIRA, C. R. **Reação cultural e política à mudança estratégica: o caso da TELEPAR.** Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay.** New York: McGraw-Hill, 1986.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 28, n. 2, p. 31-46, 1994.

PETTIGREW, A. M.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success.** Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. What's strategy? **Harward Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and context**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992. p. 1-16.

POWELL, W. W. Expanding the scope of institutional analisys. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 183-203.

PERSPECTIVAS DEL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN. Pamplona, Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, v. 27, mar./abr. 2005.

PIMENTEL, R. **Sistema de Avaliação do Ensino Superior e posicionamento estratégico: estudo de caso em uma instituição privada do Estado do Paraná**. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, J. F. dos. **O que é pós-moderno**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. 3. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

_____. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983. p. 155-175.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper & Row, 1957.

SHIRLEY, R. Um modelo para a análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 6, p. 37-43, 1976.

SOCIEDADE PARANAENSE DE CULTURA. **Relatório Anual de 2002**. Editora Universitária Champagnat, Curitiba, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TUDO SOBRE TV. Disponível em <<http://www.tudosobretv.com.br/>> Acesso em: 13 fev. 2005.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**: how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 74-87, jul./ago. 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIRIGENTE ATUAL

ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGENTE ATUAL DA ORGANIZAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Cargo anterior:

Tempo de serviço no cargo anterior:

Cargo atual:

Tempo de serviço no cargo atual:

Tempo de serviço na organização:

Escolaridade/área de conhecimento:

PERGUNTAS

1. Quais foram os procedimentos adotados pela Associação Paranaense de Cultura para a implementação da unificação da gestão das organizações de comunicação social Lumen?
2. Na sua opinião, os procedimentos adotados foram adequados?
 Sim Não
 . Em caso de resposta negativa, quais procedimentos deveriam ter sido adotados para aprimorar a implementação dessa mudança estratégica?
3. Existe alguma dificuldade de natureza externa ou interna à implementação da referida mudança na organização?
 Sim Não
 . Em caso de resposta afirmativa, qual(is) é(são) ela(s)?
4. Quais eram os resultados esperados com a implementação dessa mudança para a organização?
5. Os resultados esperados foram alcançados?
 Sim Não Parcialmente
 . Em caso de resposta negativa, por quê?
6. Qual é o tipo de ligação da organização com a Associação Paranaense de Cultura e com as demais organizações de comunicação social?
7. Como os dirigentes atuais da organização tomam as decisões estratégicas?
8. Qual é o grau de autonomia deles para a tomada de decisões estratégicas?
9. Quantos funcionários trabalham na organização?
10. Quantos níveis hierárquicos a organização tem?

11. Quantos cargos a organização tem?
12. Como se distribuem as unidades e cargos ao longo da hierarquia?
13. Em caso de extinção ou de criação de níveis hierárquicos e de cargos após a unificação da gestão das organizações de comunicação social no Lumen, o que motivou tal ação?
14. Quais critérios são utilizados para a divisão do trabalho na organização?
15. Como é a distribuição de funções na organização:
 Grande número de funções e muito diferenciadas
 Grande número de funções e pouco diferenciadas
 Pequeno número de funções e muito diferenciadas
 Pequeno número de funções e pouco diferenciadas
16. Todos os integrantes da organização desempenham suas tarefas de acordo com normas e procedimentos escritos e formalizados?
 Sim Não Não sabe
. Em caso de resposta negativa, quais normas e procedimentos não formalizados são seguidos?
17. Na sua opinião, a unificação da gestão das organizações de comunicação social no Lumen foi importante para a melhoria do funcionamento da organização?
 Sim Não
. Por quê?
18. Existe alguma modificação na configuração estrutural considerada pelo(a) senhor(a) necessária para o pleno funcionamento da organização e que não foi contemplada por ocasião da formulação da criação do Lumen?
 Sim Não
. Em caso de resposta afirmativa, qual(is) modificação(ões)?

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIRIGENTE ANTERIOR

ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGENTE ANTERIOR DA ORGANIZAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Cargo anterior:

Tempo de serviço no cargo anterior:

Tempo de serviço na organização:

Escolaridade/área de conhecimento:

PERGUNTAS

1. Quais foram os fatores externos e internos que levaram à unificação da gestão das organizações de comunicação social no Lumen?
2. Quais foram os procedimentos adotados pela Associação Paranaense de Cultura para a implementação dessa mudança estratégica?
3. Na sua opinião, os procedimentos adotados foram adequados?
 Sim Não Parcialmente
 . Em caso de resposta diferente de sim, quais procedimentos deveriam ter sido adotados para aprimorar a implementação dessa mudança?
4. Existiu alguma dificuldade de natureza externa ou interna à implementação da referida mudança na organização?
 Sim Não
 . Em caso de resposta afirmativa, qual(is) foi(ram) ela(s)?
5. Quais eram os resultados esperados com a implementação dessa mudança para a organização?
6. Os resultados esperados foram alcançados?
 Sim Não Parcialmente
 . Em caso de resposta diferente de sim, por quê?
7. Considerando o período anterior à centralização das organizações de comunicação social no Lumen:
 - . Qual era o tipo de ligação da organização com a Associação Paranaense de Cultura e com as demais organizações de comunicação social?
 - . Como os dirigentes da organização tomavam as decisões estratégicas?
 - . Qual era o grau de autonomia deles para a tomada de decisões estratégicas?
 - . Quantos funcionários trabalhavam na organização?
 - . Quantos níveis hierárquicos a organização tinha?
 - . Quantos cargos a organização tinha?

- . Como se distribuíam as unidades e os cargos ao longo da hierarquia?
- . Quais critérios eram utilizados para a divisão do trabalho na organização?
- . Como era a distribuição de funções na organização:
 - () Grande número de funções e muito diferenciadas
 - () Grande número de funções e pouco diferenciadas
 - () Pequeno número de funções e muito diferenciadas
 - () Pequeno número de funções e pouco diferenciadas
- . Todos os integrantes da organização desempenhavam as suas tarefas de acordo com normas e procedimentos escritos e formalizados?
 - () Sim () Não () Não sabe
- . Em caso de resposta negativa, quais normas e procedimentos não formalizados eram seguidos?

8. Considerando o período posterior à centralização das unidades de comunicação social no Lumen:

- . Qual passou a ser o tipo de ligação da organização com a Associação Paranaense de Cultura e com as demais organizações de comunicação social?
- . Como os dirigentes da organização passaram a tomar decisões estratégicas?
- . Qual passou a ser o grau de autonomia deles para a tomada de decisões estratégicas?
- . Quantos funcionários passaram a trabalhar na organização?
- . Quantos níveis hierárquicos a organização passou a possuir?
- . Quantos cargos a organização passou a possuir?
- . Como as unidades e os cargos se tornaram distribuídos ao longo da hierarquia?
- . Em caso de extinção ou de criação de níveis hierárquicos e de cargos, o que motivou tal ação?
- . Quais critérios passaram a ser utilizados para a divisão do trabalho na organização?
- . Como passou a ser a distribuição de funções na organização:
 - () Grande número de funções e muito diferenciadas
 - () Grande número de funções e pouco diferenciadas
 - () Pequeno número de funções e muito diferenciadas
 - () Pequeno número de funções e pouco diferenciadas
- . Em caso de resposta afirmativa na pergunta 7, todos os integrantes da organização continuaram a desempenhar as suas tarefas de acordo com normas e procedimentos escritos e formalizados?
 - () Sim () Não () Não sabe
- . Em caso de resposta negativa, quais normas e procedimentos não formalizados passaram a ser seguidos?

9. Na sua opinião, a unificação da gestão das organizações de comunicação social no Lumen foi importante para a melhoria do funcionamento da sua organização?

- () Sim () Não

. Por quê?

10. Existe alguma modificação na configuração estrutural considerada pelo(a) senhor(a) necessária para o pleno funcionamento da organização e que não foi

contemplada por ocasião da formulação da unificação da gestão das organizações de comunicação social no Lumen?

Sim Não

. Em caso de resposta afirmativa, qual(is) modificação(ões)?

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIRIGENTE DO LUMEN

ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGENTE DO LUMEN

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Cargo anterior:

Tempo de serviço no cargo anterior:

Cargo atual:

Tempo de serviço no cargo atual:

Tempo de serviço na organização:

Escolaridade/área de conhecimento:

PERGUNTAS

1. Quais eram os objetivos e as políticas definidos pelos dirigentes da Associação Paranaense de Cultura para os negócios que mantém na área de comunicação social antes da unificação da gestão das organizações de comunicação no Lumen?
2. Quais foram os fatores externos e internos que levaram à unificação da gestão das unidades de comunicação social no Lumen?
3. Quais foram os procedimentos adotados pela Associação Paranaense de Cultura para a implementação dessa mudança estratégica?
4. Na sua opinião, os procedimentos adotados foram adequados?
 Sim Não Parcialmente
 . Em caso de resposta diferente de sim, quais procedimentos deveriam ter sido adotados para aprimorar a implementação dessa mudança?
5. Existiu(e) alguma dificuldade de natureza externa ou interna à implementação da referida mudança na organização?
 Sim Não
 . Em caso de resposta afirmativa, qual foi(é) ela?
6. Quais eram os resultados esperados com a implementação dessa mudança para a Associação Paranaense de Cultura e para as organizações de comunicação social que ela mantém?
7. Os resultados esperados foram alcançados?
 Sim Não Parcialmente
 . Em caso de resposta diferente de sim, por quê?

8. Considerando o período anterior à unificação das unidades de comunicação social no Lumen:

- . Como os dirigentes da Associação Paranaense de Cultura tomavam decisões estratégicas relativas às organizações de comunicação social?
- . Quantas organizações de comunicação social eram mantidas pela Associação Paranaense de Cultura?
- . Em quais setores tais organizações atuavam?
- . Qual era a ligação horizontal e vertical entre essas organizações e com a Associação Paranaense de Cultura?
- . Qual era o grau de autonomia dos dirigentes dessas organizações para a tomada de decisões estratégicas?

9. Considerando o período posterior a centralização das unidades de comunicação social no Lumen:

- . Como os dirigentes da Associação Paranaense de Cultura tomam decisões estratégicas relativas às organizações de comunicação social?
- . Quantas organizações de comunicação social são mantidas pela Associação Paranaense de Cultura?
- . Em caso de extinção, fusão ou criação de alguma organização, o que motivou tal ação?
- . Em quais setores tais organizações atuam?
- . Qual é a ligação horizontal e vertical entre essas organizações e com a Associação Paranaense de Cultura?
- . Qual é o grau de autonomia dos dirigentes dessas organizações para a tomada de decisões estratégicas?

10. Na sua opinião, a unificação da gestão das unidades de comunicação social no Lumen foi importante para a melhoria do funcionamento das organizações de comunicação social mantidas pela Associação Paranaense de Cultura?

() Sim () Não

. Por quê?

11. Existe alguma modificação na configuração estrutural da área de comunicação social considerada pelo(a) senhor(a) necessária para o pleno funcionamento das organizações que a compõem e que não foi contemplada por ocasião da formulação da criação do Lumen?

() Sim () Não

. Em caso de resposta afirmativa, qual(is) modificação(ões)?