

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA  
TURMA ESPECIAL UNOESC – UnC - UNIPLAC**

**DELINEAMENTO DE UM SISTEMA DE  
INFORMAÇÕES INTEGRADO ENTRE AS UNIDADES DA  
UNIVERSIDADE DO CONTESTADO-UnC  
NO ÂMBITO ACADÊMICO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO**

**NELI ELISA ARMILIATO POGERE**

**FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 2000.**

**NELI ELISA ARMILIATO POGERE**

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO  
ENTRE AS UNIDADES DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO-UnC  
NO ÂMBITO ACADÊMICO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO**

**Dissertação apresentada ao Curso de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do  
Título de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ilse Maria Beuren, Dr<sup>a</sup>**

**Florianópolis, dezembro de 2000.**

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO  
ENTRE AS UNIDADES DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO-UnC  
NO ÂMBITO ACADÊMICO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO**

**NELI ELISA ARMILIATO POGERE**

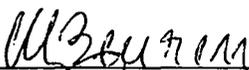
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Administração Universitária) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



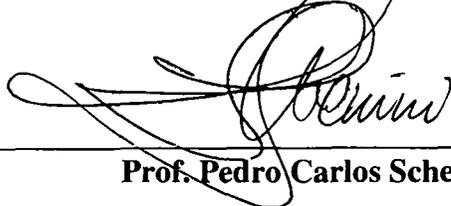
Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do CPGA

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof.<sup>a</sup> Ilse Maria Beuren, Dr.<sup>a</sup> (orientadora)



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr. (membro)



Prof.<sup>a</sup> Eloíse Helena Livramento Dallagnello, Dr.<sup>a</sup> (membro)

## AGRADECIMENTOS

Nesta página, gostaria de registrar a gratidão e o apreço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho:

- A Deus, por sua presença constante em minha vida.
- À minha família, pelo carinho e apoio demonstrados.
- À minha mãe, em especial, por seu incentivo constante, muitas vezes silencioso.
- Ao Lúcio, por sua compreensão, meu carinho eterno.
- A Universidade do Contestado, representada pelo Reitor, professor Mário Bandiera, pela oportunidade de realizar este estudo.
- Aos gestores da Graduação da UnC, pela contribuição para a realização deste estudo.
- A professora Elisete Maria Pedott, Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia, pelo incentivo e colaboração, além da amizade demonstrada.
- Ao professor João Carlos Biezus, Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração da UnC, pela colaboração e apoio financeiro.
- A minha colega e amiga Nádia T. Grezzana Mascelani, presente em todos os momentos, mesmo quando distante.
- Aos meus colegas de trabalho Adriana, Alessandro, Jociane e Leandro, pela competência, dedicação e compreensão.
- A professora Ilse Maria Beuren, pela valiosa orientação, apoio e motivação dispensados.
- Ao professor Nelson Colossi, coordenador do CPGA, pelo seu dinamismo constante.
- Aos professores Eloíse Helena Livramento Dallagnello e Pedro Carlos Schenini, por aceitarem o convite para fazer parte da Comissão Examinadora deste trabalho.
- Aos professores do CPGA, pelos conhecimentos partilhados durante o curso.
- Aos colegas de curso, pelo companheirismo e troca constante de informações.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 Problema .....	01
1.2 Objetivos.....	03
1.3 Justificativa .....	04
1.4 Organização do estudo.....	07
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>09</b>
2.1 Administração universitária.....	09
2.2 Processo de gestão dos cursos de graduação.....	18
2.2.1 Planejamento dos cursos de graduação.....	21
2.2.2 Execução dos cursos de graduação.....	25
2.2.3 Avaliação dos cursos de graduação.....	28
2.2.3.1 Avaliação docente dos cursos de graduação.....	31
2.2.3.2 Avaliação discente dos cursos de graduação.....	32
2.2.3.3 Avaliação institucional .....	34
2.3 Sistema de informações.....	36
2.3.1 Sistemas .....	38
2.3.2 Informação.....	39
2.3.3 Sistemas de informações.....	40
2.4 Informação de suporte ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação.....	43
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>51</b>
3.1 Perguntas de pesquisa .....	51
3.2 Definição constitutiva e operacional de termos e variáveis .....	52
3.2.1 Definição constitutiva de termos e variáveis.....	53
3.2.2 Definição operacional de termos e variáveis.....	54
3.3 Delineamento da pesquisa.....	55
3.4 População e amostra.....	57
3.5 Coleta e análise dos dados.....	58
3.5.1 Tipos de dados.....	58
3.5.2 Instrumentos de pesquisa.....	58
3.5.3 Coleta de dados.....	59
3.4.4 Tratamento dos dados.....	60
3.6 Limitações da pesquisa.....	60

<b>4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO DA GESTÃO ACADÊMICA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UnC.....</b>	<b>62</b>
4.1 Apresentação da Instituição de Ensino Superior .....	62
4.2 Processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação .....	64
4.3 Característica atual do sistema de informações voltado a gestão acadêmica dos cursos de graduação.....	71
4.4 Informações necessárias para o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação da UnC .....	79
4.5 Informações geradas pelo sistema de informações nas unidades universitárias da UnC .....	87
4.6 Informações consideradas relevantes pelos gestores acadêmicos dos cursos de graduação da UnC, mas não disponibilizadas pelo sistema .....	92
4.7 Característica de um sistema integrado para o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação das unidades universitárias da UnC .....	101
4.8 Proposta de configuração de um sistema integrado para o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação nas unidades universitárias da UnC.....	110
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>114</b>
5.1 Conclusões.....	114
5.2 Recomendações .....	120
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>128</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 - Organograma da Administração Superior da Universidade do Contestado.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 2 - Organograma da Administração Setorial da Universidade do Contestado.....</b>	<b>67</b>

## RESUMO

O presente trabalho objetivou identificar o delineamento de um sistema de informações que integre as unidades da Universidade do Contestado sob a ótica do processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação, buscando subsídios para caracterizar um sistema, bem como levantar quais informações são relevantes aos gestores da UnC, quando da tomada de decisões gerenciais. A pesquisa desenvolvida é do tipo exploratória, com pesquisa em fonte secundária e estudo de caso. O nível de análise deste estudo é institucional, contemplando as cinco unidades de uma instituição universitária. A amostra é constituída pelos secretários acadêmicos das unidades universitárias e da reitoria, diretores acadêmicos e administrativos, coordenadores de cursos afins nas cinco unidades universitárias, reitor e pró-reitores da Universidade do Contestado. A coleta de dados efetivou-se através de uma entrevista semi-estruturada e levantamento documental. O tratamento dos dados foi predominantemente qualitativo, utilizando, para os dados primários a técnica de análise descritiva e para os secundários a análise documental. Observou-se, através das entrevistas, que não existe nas unidades universitárias um procedimento padronizado quanto a produção de dados e geração de informações gerenciais. Cada unidade adota padrões e procedimentos diferenciados na execução dos processos inerentes à coleta e disponibilização de informações gerenciais acadêmica, dos cursos de graduação. Em função da não existência de um sistema integrado de informações, os gestores enfrentam dificuldades na tomada de decisões, uma vez que não possuem informações confiáveis e rápidas em relação a todos os procedimentos que envolvem a criação, implementação e manutenção de um curso de graduação. Mediante estas constatações, conclui-se que a UnC teria grandes benefícios com a implementação de um sistema integrado de informações gerenciais, estruturado de modo que atenda a todos os segmentos acadêmicos, dando suporte ao processo gerencial dos cursos de graduação.

## ABSTRACT

The present work objective was identifying an information system delineation that integrates the *Universidade do Contestado's* units under the graduation courses academic management process point of view, searching subsidies to characterise a system, as well as raising which information is relevant to the UnC's managers in managerial decision making process. The developed research has exploratory type, with research in secondary source and case study. This study analysis level is institutional, contemplating five university institution units. University units and principally academic secretaries, academic and administrative directors, coordinator of similar courses in the five university units, *Universidade do Contestado's* principal and directors constitute the sample. The data collection occurred through half-structuralized interview and documentary survey. The data handling was predominantly qualitative, using for the primary data descriptive analysis technique and documentary analysis for the secondary ones. It was observed, through the interviews, that a standardised procedure does not exist in the university units related to the data production and managerial information creation. Each unit adopts different standards and procedures in the processes related to managerial academic information collection and availability in graduation courses. Because there isn't an integrated information system, managers have difficulties in decision making process, since they don't have trustworthy and fast information involving all creation, implementation and maintenance graduation course procedures. Therefore, UnC would have great benefits with a managerial integrated information system implementation, designed to take care of all academic paths, giving support to graduation courses managerial process.

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado o problema de pesquisa investigado, os objetivos geral e específicos, a justificativa, bem como a organização deste trabalho.

## 1.1 Problema de Pesquisa

O cenário mundial atual, caracterizado pelo avanço tecnológico, pela instabilidade econômica e política, onde a palavra de ordem é mudar para sobreviver, torna indispensável a constante adequação e tomadas de decisões voltadas a esta nova realidade, garantindo, desta forma, a sobrevivência e a permanência das organizações neste mercado concorrido. De acordo com o FORGRAD<sup>1</sup>, “as recentes e graves crises econômicas que se propagam (...) afetando, em diferentes graus, as rotinas dos países do mundo, confirmam a natureza universal do atual processo de globalização da sociedade contemporânea. Este processo vem gerando mudanças que se tornam cada vez mais visíveis na vida quotidiana do cidadão”.

Dentro desta realidade, o ensino superior, que no Brasil surgiu com o intuito de favorecer as elites dominantes, tem buscado, ao longo dos anos, firmar-se como instituição voltada para a consecução de seu objetivo maior que é o de promover o ensino a pesquisa e a extensão, trabalhando para a construção de um mundo melhor e mais igualitário para todos. Segundo Amorin<sup>2</sup>, o pleno exercício da cidadania, busca constante da sociedade, proporciona liberdade de ação e de expressão que a universidade, enquanto instituição social, precisa conquistar para melhor desenvolver suas funções básicas.

Apesar de todo seu esforço, atualmente, a universidade não mais consegue

---

<sup>1</sup> Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras. **Plano nacional de graduação: um projeto em construção**. Natal, 1998. p. 5.

<sup>2</sup> AMORIM, Antonio. **Avaliação institucional da universidade**. São Paulo: Cortez, 1992. p. 10.

responder a todas as ansiedades e demandas da sociedade. Conforme Dias Sobrinho<sup>3</sup>, apesar de a universidade ser a instituição legitimada pela sociedade para a formação profissional e técnica, do ponto de vista das empresas, ela está despreparada para formar mão-de-obra qualificada e resolver, satisfatoriamente, os problemas sociais que lhe são apresentados.

Um outro problema percebido, diz respeito ao crescimento desordenado das universidades e a privatização do ensino superior que, segundo Belloni<sup>4</sup>, é uma das causas do sensível rebaixamento da qualidade de ensino. É nas instituições particulares que o professor, normalmente, não possui estabilidade profissional e é contratado por hora/aula, dispondo das mínimas condições necessárias para desenvolver sua atividade docente com excelência e promover a pesquisa.

Aliado a isto, as universidades se deparam com problemas de ordem gerencial, principalmente no que diz respeito à obtenção e distribuição dos recursos materiais, bem como monetários, subsídios estes necessários para a concretização dos objetivos acadêmicos.

Todos estes problemas ficam ainda mais graves com a falta de informações e, até mesmo, transparência nas poucas informações disponíveis, que não permitem ver com clareza a alocação das verbas destinadas às universidades<sup>5</sup>. Pode-se dizer que a falta de informações não afeta apenas a distribuição e alocação de verbas. Afeta, de forma ampla, toda a universidade e, de maneira mais significativa, o processo decisório, uma vez que não dispondo de informações seguras em relação aos fatos que estão ocorrendo em todos os segmentos e níveis hierárquicos, torna-se difícil o conhecimento da real situação em

---

<sup>3</sup> DIAS SOBRINHO, José. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: BALZAN, Newton Cesar e DIAS SOBRINHO, José (Orgs.) **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995. p.22.

<sup>4</sup> BELLONI, Isaura et al. **A universidade em questão**. São Paulo: Cortez, 1989. P. 43.

<sup>5</sup> BELLONI, Isaura et al. **A universidade em questão**. São Paulo: Cortez, 1989. p. 43.

que se encontra a instituição. Conseqüentemente, não há possibilidade de um planejamento a médio e longo prazo, que possa efetivamente ser implementado com sucesso.

Consciente da importância da informação como fator diferencial para a formulação de estratégias e conseqüente tomada de decisões, já no âmbito operacional de uma instituição de ensino, e visando propor o delineamento de um sistema de informações como instrumento auxiliar no processo de gestão acadêmica, o presente trabalho será baseado na seguinte questão.

*“Quais informações devem ser contempladas por um sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado - UnC, no que concerne ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação?”*

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar o delineamento de um sistema de informações que integre as unidades da Universidade do Contestado – UnC, sob a ótica do processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação.

Como objetivos específicos pretende-se o que segue:

- caracterizar um sistema de informações integrado, voltado ao processo de gestão acadêmica dos cursos de Graduação;
- identificar as informações necessárias para o processo de gestão acadêmica dos cursos de Graduação;
- averiguar quais informações são geradas pelo sistema de informações nas unidades da Universidade do Contestado - UnC;
- verificar quais informações são consideradas relevantes pelos gestores acadêmicos

dos cursos de Graduação nas unidades da Universidade do Contestado - UnC, mas não são disponibilizadas pelo sistema de informações;

- propor uma alternativa de configuração de um sistema de informações integrado para o processo de gestão acadêmica dos cursos de Graduação das unidades da Universidade do Contestado - UnC.

### **1.3 Justificativa teórica e prática**

Em cada segmento de uma organização a informação recebe ênfases diferentes. Cada setor, individualmente, necessita de informações específicas, independente do modo de desenvolvimento de suas atividades profissionais. Estas informações precisam estar disponibilizadas de forma a facilitar a gestão organizacional em um sistema de informações gerenciais. Oliveira<sup>6</sup> destaca que “o sistema de informações gerenciais deve ser visualizado como um instrumento administrativo de elevado auxílio para os executivos das empresas (...) auxiliando-os a consolidar o tripé básico de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação”.

Percebe-se que, a bibliografia relacionada à implantação de sistemas integrados de informações gerenciais, com abordagem empresarial é vasta, no entanto, em se tratando de instituição de ensino superior a literatura não dá esta ênfase específica, uma vez que, pouco se pesquisou em relação às contribuições que um sistema integrado de informações

---

<sup>6</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 42-45.

gerenciais poderia trazer ao ensino superior. Santos Filho<sup>7</sup> esclarece que, a universidade difere da empresa especialmente em oito aspectos: “no tipo de objetivos, nas funções de ensino e pesquisa, na tradição de liberdade acadêmica, nos processos de decisão e governo utilizados, nas características de seus membros, na limitada experiência de liderança administrativa e nas diferenciadas condições de trabalho, no tipo de produto e nas peculiaridades do cliente”.

A informação, por si só, não tem importância significativa no processo de gestão, uma vez que, isolada do contexto, não fornece subsídios suficientes para a tomada de decisões. Desta forma, torna-se indispensável a implantação de um sistema de informações integrado para assegurar a coerência, exatidão e clareza dos dados. Castro<sup>8</sup> salienta que “um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”.

Acredita-se na viabilidade desta pesquisa, tendo em vista a disposição da Universidade do Contestado de colaborar com as entrevistas e a experiência da pesquisadora nas atividades de gestão acadêmica. Castro<sup>9</sup> coloca que uma pesquisa tem o mérito da viabilidade quando atende requisitos quanto a prazos, recursos financeiros, competência do autor, disponibilidade de informações e o estado da teorização a respeito.

Este estudo poderá contribuir também no sentido de suprir a carência na literatura sobre Sistema de Informações Integrado voltado para a gestão de ensino, especialmente em sistemas multicampi, que abrangem diferentes regiões de atuação.

A tomada de decisões alicerçada em informações, provenientes de um sistema de

---

<sup>7</sup> SANTOS FILHO, José Camilo dos. Especificidade da universidade: implicações para a avaliação institucional. In: **Anais do I Seminário Brasileiro sobre Avaliação Institucional de Universidades**. Campinas, SP: UNICAMP/FE/GEPES, 1995. p. 5.

<sup>8</sup> CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977. p. 56.

<sup>9</sup> CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977. p. 57.

informações integrado, possibilita ao gestor uma maior segurança, além de aumentar a probabilidade de obtenção dos resultados anteriormente planejados.

Espera-se que a proposta de delineamento de um sistema de informações possa contribuir em todos os níveis organizacionais da Universidade, facilitando a comunicação interna e acelerando processos de divulgação e tomada de decisões de forma integrada.

As tentativas de criação e utilização de um sistema de informações para o processo de gestão organizacional não tem êxito, em muitos casos, em função da não observância do verdadeiro valor de uma informação para a resolução de problemas de estrutura organizacional e no processo de tomada de decisões.

O que se observa, hoje, nas universidades, é uma falta de informações sistematizadas em todos os níveis, impossibilitando, assim, a utilização de dados para formulação de estratégias e na tomada de decisões gerenciais, dificultando, também, a implantação de um programa de avaliação institucional.

Sob essa perspectiva, o presente trabalho pretende contribuir para uma melhoria no processo de obtenção de informações, propondo o delineamento de um sistema de informações integrado, com vistas ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação.

Da mesma forma, a relevância teórica da pesquisa fica evidenciada, no sentido de contribuir para a discussão sobre o delineamento de Sistemas de Informações Gerenciais voltados para Instituições de Ensino, consideradas as suas particularidades, se comparadas com outros tipos de organizações.

## 1.4 Organização do estudo

O estudo foi dividido em capítulos, tendo em vista o problema de pesquisa e os objetivos citados.

No primeiro capítulo, apresentou-se um panorama geral sobre as universidades, procurando demonstrar a relevância do presente estudo para o processo de gestão acadêmica dos cursos de Graduação, mediante o delineamento de um sistema de informação integrado. Além disso, definiu-se o problema de pesquisa investigado, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a organização trabalho.

O segundo capítulo contém a revisão bibliográfica que serve de fundamento para o estudo, baseado em experiências realizadas por diversos autores sobre este tema. É dado um enfoque sobre administração, salientando a administração universitária e suas peculiaridades, bem como os processos de gestão dos cursos de Graduação, abordando itens de planejamento, execução e controle de um Sistema de Informações Integrado, levando em conta as informações necessárias para a tomada de decisões gerenciais das universidades, no âmbito da graduação.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. É feita a caracterização e delimitação do estudo, são apresentadas as definições constitutiva e operacional de termos e variáveis, a população e a amostra utilizada, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tratamento, além das limitações da pesquisa.

O quarto capítulo faz a análise dos dados coletados, enfocando-se o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação com vistas à configuração de um sistema de informações gerenciais. Nesta perspectiva investigou-se as informações que são necessárias para o processo de gestão, salientando quais informações são geradas pelo atual sistema de informações da universidade, quais informações são necessárias mas não

disponíveis atualmente e a apresentação de uma proposta de sistema de informações integrado para o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação.

O quinto capítulo expõe as conclusões sobre as perguntas que nortearam a presente pesquisa, bem como as recomendações para futuros trabalhos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contém a revisão de literatura, que serve de fundamento para o estudo, baseado em experiências realizadas por diversos autores sobre este tema.

### 2.1 Administração universitária

As transformações que estão ocorrendo no mundo, atualmente, levam a repensar as práticas administrativas utilizadas no cotidiano das organizações. Ressalta-se que administrar, neste contexto, requer a busca de um equilíbrio dinâmico entre as pessoas e as tarefas, lembrando que estas são interdependentes, ou seja, qualquer alteração em uma delas afetará a outra.

Ansoff e McDonnell<sup>10</sup> afirmam que, hoje em dia, a complexidade da sociedade já é superior à compreensão dos responsáveis por sua direção, assim como o tamanho e complexidade de algumas empresas também estão acima da capacidade de compreensão de seus dirigentes, por conseguinte, a administração deve tornar a empresa sensível ao ambiente, ao aumento da complexidade dos sistemas da empresa, caso contrário, estará fadada ao fracasso.

Neste sentido, é indispensável que o administrador tenha uma visão global da organização, bem como a interação existente entre a organização e o meio ambiente, que se configura por uma permanente troca, como um sistema aberto. Segundo Mosimann<sup>11</sup>, sistema aberto não significa apenas intercâmbio com o meio, mas também que estes intercâmbios sejam fatores que lhe sustentem a viabilidade, a capacidade reprodutiva, adaptativa e a sua continuidade.

---

<sup>10</sup> ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 48 e 49.

<sup>11</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993. p. 18.

Motta<sup>12</sup> explicita que a evolução da teoria administrativa caracteriza-se como uma contínua busca da visão global da vida organizacional, com a incorporação do enfoque sistêmico, que contribui para a análise da interdependência e do equilíbrio organizacional.

Nesta perspectiva, Ribeiro<sup>13</sup> afirma que “a teoria da administração acadêmica, sob a ótica sistêmica, torna-se um conjunto de elementos em contínua interação, formando um todo sinérgico, em permanente interdependência, orientado por objetivos predefinidos e em constante redefinição”.

Administrar empresas ou universidades não tem o mesmo sentido, a diferença básica encontra-se no resultado final do processo. De acordo com Mosimann<sup>14</sup>, “considera-se empresa toda entidade ou organização que transforma insumos em produtos ou serviços, para atender às necessidades da sociedade”. Assim, o que singulariza a universidade não é o que ela faz, mas como faz.

Ansoff<sup>15</sup> afirma que, do ponto de vista da sociedade, a eficácia da atividade comercial de uma empresa ou organização sem fins lucrativos, pode ser medida pelo grau em que produtos/serviços respondem às necessidades de seus clientes e pela eficiência segundo a qual utiliza seus recursos no atendimento a essas necessidades.

Desta interação com a sociedade é que resulta o propósito maior da universidade, que é atender e responder satisfatoriamente às demandas que lhe são imputadas, cumprindo seu papel educativo e social. Segundo Buarque<sup>16</sup>, a gestão universitária deve ser transformadora, fazendo com que a universidade funcione com competência, na busca de

---

<sup>12</sup> MOTTA, Paulo Roberto. Visão contemporânea da teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 13(1):7-29, jan./mar.1979. p. 12.

<sup>13</sup> RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p. 44.

<sup>14</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, Fundação ESAG, 1993. p. 17.

<sup>15</sup> ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983. p. 25.

<sup>16</sup> BUARQUE, Cristovão. Gestão universitária: problemática brasileira. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIOS: Problemática e Estratégias. 1990, Natal. Anais... Natal: Universitária, 1990, 213 p. p. 17-32 p. 17.

qualidade e comprometida com objetivos da sociedade onde ela se situa.

A universidade tem como finalidade a prática pedagógica, além de atender as aspirações da sociedade, que busca nela respostas para as inquietações constantes deste mundo marcado pela incerteza e pela competição. Deve formar cidadãos conscientes de seu papel na sociedade, de seus deveres enquanto indivíduos que buscam a plenitude de seus direitos e a conquista da cidadania para todos. De acordo com Sander<sup>17</sup>, “a dimensão pedagógica da administração da educação refere-se ao conjunto de princípios, cenários e técnicas educacionais intrinsecamente comprometidos com a consecução eficaz dos objetivos do sistema educacional”.

Ribeiro<sup>18</sup> cita que a administração acadêmica universitária deve orientar-se no sentido de identificar valores e atitudes dos membros da comunidade universitária, onde qualquer que seja o modelo de organização adotado, deve apoiar-se num alto grau de co-participação dos membros dos corpos docente e discente, no qual os programas de aperfeiçoamento devem assumir precipuamente um caráter motivacional, ao invés de apenas informacional e, finalmente, deve centralizar sua estratégia de atuação na integração da personalidade humana à organização.

Segundo Finger<sup>19</sup>, apesar do ensino universitário, hoje, estar mais voltado para a formação profissional, cabe aos educadores mostrarem a importância da educação formadora, demonstrando que existem valores permanentes e que não se medem monetariamente.

Em função dessas organizações, atualmente, tenderem a se apresentar bastante

---

<sup>17</sup> SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação Brasileira**, Brasília: CRUB, nº 9, p. 8-27, 1982. p. 18.

<sup>18</sup> RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p. 41.

<sup>19</sup> FINGER, Almeri Paulo. **Construindo uma universidade. Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC, p. 9-24, 1991. p. 9.

variadas, é necessária a busca de novas formas de gestão e, conforme Ribeiro<sup>20</sup>, a partir de uma visão mais ampla, definir novos modelos para a organização universitária, na relação aluno-escola-comunidade, uma vez que a universidade assumiu um papel decisivo na vida moderna e necessita de modelos mais autênticos de organização.

As universidades, organizações sociais, encontram-se em constante situação de troca, uma vez que em seu meio encontra-se pessoas com os mais diversos interesses e aspirações. Todos na busca da concretização de seus objetivos pessoais e coletivos, torna-se, pois, um palco de disputas e de conflitos. Segundo Dias Sobrinho,<sup>21</sup> na universidade luta-se por maior poder tanto na área institucional, na disputa de um melhor cargo na estrutura organizacional, quanto na área científica. A tensão, e não a harmonia, é a marca dessa comunidade.

É dentro deste cenário que as universidades procuram se desenvolver, lutando pela sobrevivência num mundo marcado pelas mudanças, buscando sua excelência em ensino superior, enquanto instituição social, legitimada pela sociedade para ser um espaço cultural e de desenvolvimento de pesquisas e novas tecnologias. Lewin<sup>22</sup> afirma que, “a excelência acadêmica é produto da qualidade de seus quadros administrativos, técnico e superior e reflete-se de forma diretamente proporcional na docência, pesquisa e extensão”.

Em uma realidade extremamente dinâmica, como a deste final de século, há organizações que já perceberam que o que viabiliza as mudanças necessárias e adequação à nova realidade são as pessoas, não sua tecnologia ou estrutura formal. Organizações de sucesso desenvolvem a melhor relação homem-trabalho, sustentada por uma posição ética

---

<sup>20</sup> RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos, 1977. p. 4.

<sup>21</sup> DIAS SOBRINHO, José. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: BALZAN, Newton Cesar e DIAS SOBRINHO, José (orgs.) **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995. p.19.

<sup>22</sup> LEWIN, Helena. A universidade brasileira seus desafios e compromissos sociais. **Educação brasileira**, Brasília: NUPEL, n° 20, p. 85-98, 1988. p. 88.

e humana nas teorias de origem psicossocial, investindo no desenvolvimento de sua mão-de-obra, incentivando-os na busca de novos conhecimentos.

Várias organizações, dentro de sua estrutura formal, criam condições físicas para repassar aos seus funcionários instruções e orientações educacionais, relativas a processos funcionais. Porém, conforme Dias Sobrinho<sup>23</sup>, é da universidade a função, mais visível, de preparação profissional aliada à formação de indivíduos cada vez mais críticos e conscientes da sua importância no mundo, bem como de seu papel na sociedade.

Esta idéia também é defendida por Buarque<sup>24</sup>, ao afirmar que o desafio da universidade é situar-se no contexto da sociedade brasileira, colaborando no sentido de se construir uma idéia de nação, que conquiste sua soberania, organizando a sociedade para trilhar o caminho da integração e crescente igualdade entre seus habitantes.

Inserida, ora como agente, ora como reflexo nessa avalanche de mudanças que transforma o mundo, a universidade sente a necessidade de rever suas relações com a comunidade, iniciando um processo de auto-crítica e de auto-afirmação de suas funções de ensino, pesquisa e extensão<sup>25</sup>.

✦Della Santa<sup>26</sup> enfoca que, em relação ao ensino, a universidade precisa modificar as suas relações com seus alunos e ex-alunos, tornando a educação um processo contínuo; em relação à extensão, precisa rever suas relações com a sociedade uma vez que esta se encontra cada vez mais informatizada e a universidade deve organizar, sistematizar e

---

<sup>23</sup> DIAS SOBRINHO, José Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: BALZAN, Newton César; DIAS SOBRINHO, José (Orgs.) **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995. p.18.

<sup>24</sup> BUARQUE, Cristovão. Gestão universitária: problemática brasileira. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIOS: Problemática e Estratégias. Natal. **Anais...** Natal: Universitária, 1990, 213 p. p. 17-32. p. 23.

<sup>25</sup> VAHL, Teodoro Rogério. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 305.

<sup>26</sup> DELLA SANTA, Tarcísio G. Perspectivas da educação superior para o ano 2.000. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER Vicror Jr. e FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: Ed. UFSC, p. 294-312, 1989. p. 306 e 307.

criticar a informação disponível, fazendo da pesquisa o caminho para realçar seu papel no avanço de ciência e de matriz geradora de cientistas, bem como exercer a crítica ética sobre os usos e limites da ciência.

Apesar das resistências às mudanças e inovações, que tornarão o processo mais demorado e doloroso, esta batalha deverá ser assumida por pessoas que realmente desejam uma organização cada vez melhor e comprometida com a comunidade. Segundo Ansoff e McDonnell<sup>27</sup>, as transformações encontram resistências em algumas empresas, uma vez que introduzem incertezas, predizendo uma possível perda de poder, e requerem novas percepções e habilidades.

A mudança, por sua vez, requer seriedade e comprometimento com os objetivos a que se destina. Whitehead<sup>28</sup> afirma que “há dois princípios inerentes à própria natureza das coisas, que aparecem sempre em algumas corporificações particulares, seja qual for o campo que exploramos – o espírito de mudança e o espírito de conservação. Nada pode ser real sem ambos. A mera mudança sem conservação é uma passagem do nada para o nada. A mera conservação sem mudança não pode conservar”.

De acordo com Ristoff<sup>29</sup>, as universidades públicas brasileiras só irão sobreviver se garantirem a qualidade da pesquisa, ensino e extensão, garantindo, também, a frente política, acadêmica e administrativa. Quando se leva em conta apenas um ou dois desses aspectos, corre-se o risco de fracassar, uma vez que, mesmo sendo extraordinária em pesquisa e qualificação docente, não poderá atingir suas metas maiores se não tiver recursos monetários que garantam sua sobrevivência financeira. O inverso, também, é verdadeiro.

---

<sup>27</sup> ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 29.

<sup>28</sup> WHITEHEAD, A N. **Science and the modern world**. New York, The Free Press, 1967. p. 201.

<sup>29</sup> RISTOFF, Dilvo I. Avaliação intitucional: pensando princípios in: BALZAN, Newton Cesar e DIAS SOBRINHO, José (Org.). **Avaliação institucional: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995. p. 39.

No entanto, estudos sobre a função e a participação da alta administração das universidades nos processos decisórios são recentes. Finger<sup>30</sup> explica que o poder decisório, hoje, não se encontra na cúpula administrativa, mas sim entre seus professores e pesquisadores. Percebe-se uma necessidade crescente em se discutir os rumos das universidades brasileiras e o papel de seus líderes.

Neste sentido, Mintzberg<sup>31</sup> afirma que os papéis desempenhados pelos administradores são tão variados e muitas mudanças são exigidas deles no decorrer de um único dia, que dificulta a concentração na busca de resultados específicos.

Os novos desafios com que se defrontam as organizações, hoje, criam a necessidade de novas habilidades gerenciais. Vergara<sup>32</sup> enfatiza que, no passado o papel do gerente estava associado à detenção de habilidades específicas e que atualmente envolve, também, o desenvolvimento de atitudes, valores e visões do mundo, capacidade de lidar com grande variedade de forças externas e internas à organização, bem como desenvolver habilidades operacionais.

Em um ambiente com múltiplos objetivos, como é o caso da universidade, precisa-se estabelecer um marco referencial e, através dele, “a administração demonstrará sua sensibilidade e competência para uma leitura real do quadro social, dos objetivos nacionais e dos anseios da comunidade onde a universidade está inserida<sup>33</sup>”.

Livre de pressões políticas e apegos pessoais, a universidade tem mais condições de retomar sua caminhada com eficácia, rumo à concretização de sua missão educativa e

---

<sup>30</sup> FINGER, Almeri Paulo. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA.UFSC, 1986. p.21.

<sup>31</sup> MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 39.

<sup>32</sup> VERGARA, Sylvia Constant. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: anpad, nº 9, p.50-73, set. 1995. p. 51.

<sup>33</sup> FINGER, Almeri Paulo. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA.UFSC, 1986. p.17.

social. Dias Sobrinho<sup>34</sup> cita que “a autonomia da universidade é compromisso de responsabilidades compartilhadas para a produção da qualidade (...) permite projetar cenários do futuro”. Ser autônoma implica ter condições financeiras asseguradas por lei, ter direito a livre expressão do pensamento criativo e crítico, bem como na definição de seus currículos, corpo discente e dirigente.

Neste sentido, Ribeiro<sup>35</sup> afirma que a administração universitária “não pode perder de vista a liberdade acadêmica como princípio norteador de sua estratégia de atuação, sob pena de esterelizar-se no tempo e instrumentalizar-se institucionalmente a serviço do poder, não como um valor científico próprio que se polariza em torno do homem”.

Desse modo, o planejamento, procedimento indispensável em qualquer atividade, estabelece, entre outros itens, a formulação de objetivos a serem alcançados no decorrer da caminhada. Segundo Caggiano e Figueiredo<sup>36</sup>, o planejamento consubstancia-se do “processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro”.

Ressalta-se que são vários os objetivos de uma organização, os quais, conforme Mosimann<sup>37</sup>, podem ser classificados por hierarquia de importância e temporaneidade. O mais importante é a missão, uma vez que estabelece a verdadeira razão de sua existência.

---

<sup>34</sup> DIAS SOBRINHO, José. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: BALZAN, Newton Cesar e DIAS SOBRINHO, José (Orgs.) **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995. p.29.

<sup>35</sup> RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p. 8.

<sup>36</sup> CAGGIANO, Paulo Cesar e FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1992. p. 23.

<sup>37</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, Fundação ESAG, 1993. p. 17.

Da mesma forma, Kury<sup>38</sup> afirma que “a definição e o entendimento dos objetivos e atribuições da Universidade é tarefa precípua para o êxito da gestão universitária”.

Uma vez definida a missão, caminha-se, então, para a sua concretização. Planeja-se com base no que se pretende conquistar e nas informações disponíveis. Neste momento nota-se a importância das informações, uma vez que estas são determinantes para o sucesso e alcance dos objetivos anteriormente traçados.

McGee e Prusak<sup>39</sup> afirmam que a concorrência entre as organizações estará baseada na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Neste mundo globalizado não basta apenas ser o detentor de maior capital financeiro ou material, é necessário investir em tecnologia e na implementação de um sistema de informações que proporcione dados confiáveis, quando da tomada de decisões pelos gestores.

Após a execução do planejamento, etapa do processo de gestão onde as ações emergem, outro fator importante e indispensável é a avaliação. Através dela tem-se o retorno positivo ou não, do planejamento anteriormente feito, se foram alcançados os objetivos estabelecidos. No processo de avaliação, as informações também são fundamentais, uma vez que, quando não são fidedignas podem mascarar o resultado propriamente alcançado, levantando incertezas sobre os resultados apurados.

De acordo com Dias Sobrinho<sup>40</sup>, “a avaliação, em suas dimensões internas e externas, deve procurar apreender a multiplicidade das faces e os sentidos normalmente escondidos e tentar reconstruir significativamente as partes integrando-as no conjunto da Universidade”.

---

<sup>38</sup> KURY, Sebastião Elias. SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIOS: Problemática e Estratégias. 1990, Natal. *Anais...* Natal: Universitária, 1990, 213 p. p. 17-32. p. 131.

<sup>39</sup> MCGEE, James e PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p.3.

<sup>40</sup> DIAS SOBRINHO, José. *Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos*. In: BALZAN, Newton Cesar e DIAS SOBRINHO, José (Orgs.) *Avaliação institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995. p. 34.

## 2.2 Processo de gestão dos cursos de graduação

O cenário mundial atual, impactado por um incessante avanço científico e tecnológico, requer mudanças imediatas e muitas vezes inesperadas para a adequação das organizações à esta nova realidade, a fim de possibilitar a sua permanência no mercado.

O planejamento, nestas circunstâncias, torna-se fator indispensável para, dentro das possibilidades, antever o futuro e preparar-se para ele. Maximiano<sup>41</sup> caracteriza o planejamento como sendo “um processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para tanto”.

Para Meyer Jr<sup>42</sup>, o planejamento tem a função de apoiar o processo decisório; trazer maior racionalidade às decisões e orientar as ações na organização.

Nesta perspectiva, Andrade<sup>43</sup> define planejamento, sob a ótica organizacional, como sendo “um processo racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro alternativo desejado”.

Giannotti<sup>44</sup> afirma que “planejar não significa matar a inventividade de alguns, mas criar uma hierarquia de prioridade em que os pontos onde haja mais chances de êxito possuam maiores chances de obter recursos humanos e financeiros”.

No entanto, para Ackoff<sup>45</sup>, planejamento não é um ato e sim um processo que se aproxime de uma solução, mas que nunca chega até ela, porque não há limite para a

---

<sup>41</sup> MAXIMIANO, Antônio César Amarau. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 122.

<sup>42</sup> MEYER JR, Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p.53-69, 1988. p. 54.

<sup>43</sup> ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: Ed. Da FURB, 1993. p. 19.

<sup>44</sup> GIANNOTTI, José Arthur. Aspectos políticos da avaliação. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA, 3, 1993, Natal. **Anais...** Natal: Universitária, 1993. p.34-41, p. 38.

<sup>45</sup> ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1983. p.2.

quantidade de revisão que se possa fazer de decisões anteriores; e porque tanto o sistema para o qual se planeja, quanto o seu ambiente mudam durante o processo de planejamento, impossibilitando que se leve todas estas mudanças em consideração.

Ansoff e McDonnell<sup>46</sup> mencionam que as empresas, a medida que surgiam novos desafios, inventavam e experimentavam novas formas de administrar. Destacam o planejamento a longo prazo, que se caracterizava pelo planejamento do futuro com base na extrapolação de tendências passadas e o planejamento estratégico, mais complexo, lógico e analítico de escolha da posição futura da empresa, levando-se em conta o ambiente.

Castro<sup>47</sup> menciona que o planejamento estratégico difere do tradicional por ser um processo contínuo e continuado de tomada de decisões com revisão permanente dos planos, que irão evoluindo conforme as circunstâncias, e não de acordo com um calendário pré-estabelecido.

Em se tratando da finalidade do planejamento estratégico, Catelli, Pereira e Vasconcelos<sup>48</sup> explicitam que “o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos”.

Desse modo, o planejamento de uma organização deve ser feito com base na definição da missão e dos objetivos gerais, sua razão de existir. Segundo Castro<sup>49</sup>, “a definição da missão deve ser o enunciado, em termos gerais do seu campo de atividade e reflete a sua finalidade histórica e o sistema de valores que nela predominar”.

---

<sup>46</sup> ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 294.

<sup>47</sup> CASTRO, Luiz Manuel Mota de. Planejamento estratégico. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p.33-52, p. 35.

<sup>48</sup> CATELLI, Armando, PEREIRA, Carlos Alberto e VASCONCELO, Marco Tulio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando. (Org.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 130.

<sup>49</sup> CASTRO, Luiz Manuel Mota de. Planejamento estratégico. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p.33-52, p. 37.

Catelli, Pereira e Vasconcelos<sup>50</sup> citam que a fase do planejamento estratégico tem como premissa assegurar o cumprimento da missão da empresa, gerando um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa do planejamento operacional.

O planejamento operacional, conforme Catelli, Pereira e Vasconcelos<sup>51</sup>, “consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado”.

Nas organizações há, normalmente, além do planejamento estratégico, o operacional e o tático. Andrade<sup>52</sup> esclarece que o planejamento operacional é bastante detalhado e a curto prazo, incluindo cada grupo de tarefas que necessitam ser executadas.

Chiavenato<sup>53</sup> divide o planejamento em estratégico, que tem relação com as previsões e distribuição dos recursos totais às oportunidades oferecidas pelo mercado e pelos produtos; e tático, que abrange todos os projetos e ações detalhadas que implicam sua implantação.

Ackoff<sup>54</sup> faz referência ao planejamento estratégico e tático, destacando que o estratégico lida com decisões de efeitos duradouros, de difícil modificação; é mais amplo e destina-se tanto à formulação dos objetivos quanto à escolha dos meios para atingi-los. Já o planejamento tático preocupa-se com decisões em períodos mais curtos; é mais restrito e se destina a escolher os meios pelos quais se tentará atingir objetivos especificados.

---

<sup>50</sup> CATELLI, Armando, PEREIRA, Carlos Alberto e VASCONCELO, Marco Tulio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando. (Org.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 131.

<sup>51</sup> CATELLI, Armando, PEREIRA, Carlos Alberto e VASCONCELO, Marco Tulio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando. (Org.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 132.

<sup>52</sup> ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: Ed. Da FURB, 1993. p. 21.

<sup>53</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997. p. 612-613.

<sup>54</sup> ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1983. p.3.

O planejamento configura-se, em qualquer organização, como um dos caminhos mais adequados a ser trilhado para o alcance dos objetivos propostos. A universidade utiliza-se do planejamento como ferramenta indispensável na consecução e implantação dos cursos de graduação, de maneira que estes atinjam os objetivos a que se destina uma instituição de ensino superior, em seus aspectos de formação profissional e humana, pesquisa e extensão.

### 2.2.1 Planejamento dos cursos de graduação

Vahl<sup>55</sup> caracteriza a organização universitária como um “agrupamento de indivíduos, submetidos a regras e a uma estrutura de posição que define as relações entre eles”.

Toda instituição de ensino preocupa-se com a qualificação docente, o desempenho discente, os currículos e programas, os recursos materiais e didáticos, além da estrutura administrativa, a fim de garantir a consecução dos objetivos.

No entanto, Andrade<sup>56</sup> ressalta que “as universidades têm de ser estudadas como organizações diferentes, onde as tentativas de se instituir mudanças, adoção de modelos ou critérios de administração não ocorram sem que sejam levadas em conta as suas características peculiares”.

Vahl<sup>57</sup> afirma que ao longo de sua existência, a universidade brasileira passou por várias reformas, que na maioria dos casos não foram fruto da reflexão e da experiência por elas vivenciadas, mas sim baseadas em modelos estrangeiros.

---

<sup>55</sup> VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas da administração universitária** – NUPEAU (Org.), Florianópolis: UFSC, p. 111-134, 1991. p. 111.

<sup>56</sup> ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: Ed. da FURB, 1993. p. 41.

<sup>57</sup> VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas da administração universitária** – NUPEAU (Org.), Florianópolis: UFSC, p. 111-134, 1991. p. 122.

Neste sentido, Finger<sup>58</sup> explicita que as organizações universitárias são muito complexas em todos os seus aspectos e que, se comparadas com outras organizações, percebe-se a necessidade de um modelo de análise diferenciado, salientando que, os recursos humanos com que operam, o papel social que desempenham, o conhecimento que produzem, a convivência que oportunizam e o modelo estrutural que utilizam, são aspectos difíceis de serem colocados dentro de um padrão de referência, mas que são características de todas as organizações acadêmicas.

As universidades devem ser vistas como organismos em constante transformação e em permanente interação com o seu meio, onde cada membro desempenha funções diferenciadas, porém com objetivos comuns, que convergem para a concretização de sua função maior, enquanto instituição social e educativa.

Dias Sobrinho<sup>59</sup> afirma que “as instituições universitárias são, portanto, totalidades feitas de diferenciação e de convergências, pois a divisão de trabalho e a multiplicidade funcional são articuladas umas com as outras”.

Aos indivíduos que fazem parte da estrutura da universidade cabe determinar, através de objetivos e estratégias, qual o real valor que a universidade terá junto à comunidade em que está inserida. Segundo Dias Sobrinho<sup>60</sup>, cabe aos profissionais que fazem da educação seu campo e objeto de trabalho, de estudo e intervenção social, o papel relevante de elaboração curricular, reavaliação de perfis profissionais, recriação de métodos, técnicas e procedimentos, bem como a definição de conteúdos mais adequados ao momento histórico.

---

<sup>58</sup> FINGER, Almeri Paulo. Gestão acadêmica. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p.7-88, 1988. p. 73.

<sup>59</sup> DIAS SOBRINHO, José. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: DIAS SOBRINHO, José e BALZAN, Newton Cesar (Org.) **Avaliação institucional – teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, p.15-36, 1995. p. 16.

<sup>60</sup> DIAS SOBRINHO, José. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: DIAS SOBRINHO, José e BALZAN, Newton Cesar (Org.) **Avaliação institucional – teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, p.15-36, 1995. p. 33.

A determinação dos currículos universitários é uma tarefa fundamental no processo educacional de qualquer universidade. Finger<sup>61</sup> sustenta que a responsabilidade na montagem de um currículo é enorme, uma vez que se está determinando o que os alunos irão estudar em detrimento de outros assuntos. O direcionamento nessas situações é claro, e as implicações para os alunos exigem muito mais cuidados.

Veiga Neto<sup>62</sup> afirma que, ao se escolher o que irá compor um currículo, este passará a ser um instrumento de discriminação, uma vez que se deixa fora muita coisa, em detrimento de outras que, a rigor, não se sabe se serão importantes para aquela cultura ou para aquela pessoa, hoje ou no futuro, porém situação esta inerente ao currículo e à própria educação, que, aparentemente, não tem solução.

Em se tratando da reavaliação de perfis profissionais, Finger<sup>63</sup> afirma que cabe à gestão acadêmica questionar-se sobre o perfil do estudante que se espera em cada curso, sobre a melhor forma de selecioná-lo, bem como o número ideal de alunos por turma.

Vahl<sup>64</sup> recomenda que o acesso ao ensino superior seja entendido como uma continuidade do ensino médio, e que as instituições de ensino superior, ao elaborarem o vestibular, procurem conhecer a realidade do ensino médio local e regional, principalmente em relação a currículos e programas; bem como que estas instituições promovam a análise crítica dos resultados obtidos no vestibular, objetivando a sua orientação e a dos estabelecimentos de ensino médio.

---

<sup>61</sup> FINGER, Almeri Paulo. Gestão acadêmica. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p.7-88, 1988. p. 83.

<sup>62</sup> VEIGA NETO, Alfredo. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.) **Melhoria do ensino e capacitação docente: um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico**. Porto Alegre: Ed. Universidade/ UFRGS, 1996. p. 25.

<sup>63</sup> FINGER, Almeri Paulo. Gestão acadêmica. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p.7-88, 1988. p. 82.

<sup>64</sup> VAHL, Teodoro Rogério. **O acesso ao ensino superior no Brasil**. Florianópolis:UFSC/Lunardelli, 1980. p. 16.

Por sua vez, a dimensão pedagógica do trabalho docente, segundo Fischer<sup>65</sup>, supõe redimensionar o contexto da sala de aula, a partir do plano filosófico/ético/político, quando se busca respostas sobre o sentido de fazer/pensar/fazer na universidade, com reflexões em torno de seu compromisso e finalidades na sociedade hoje, bem como um repensar epistemológico/curricular/didático, com reflexões sobre o curso em que se atua, critérios para definir conteúdos e procedimentos operacionais e, por fim, a observação de aspectos psicológicos que atingem questões específicas das relações interpessoais e das subjetividades dos sujeitos envolvidos no cenário da sala de aula.

Por último, a determinação de conteúdos a serem ministrados está diretamente relacionada com os objetivos daquela disciplina. Segundo Abreu e Masetto<sup>66</sup>, quando o professor opta por enfatizar determinado conteúdo em detrimento de outro, há sempre alguns valores educacionais presidindo a essa opção. Não obstante, a maneira de ensinar aquele conteúdo é permeada por uma forma de perceber educação.

Portanto, torna-se necessário definir os rumos da universidade. Nesta perspectiva, Ribeiro<sup>67</sup> sugere a adoção de um modelo universitário que possibilite à organização da universidade atender a população estudantil que demanda a educação universitária de forma democrática, assegurando a co-participação nos processos decisórios, garantindo, desta forma, um alto nível de mobilidade horizontal e vertical.

---

<sup>65</sup> FISHER, Beatriz T. Daudt. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.) **Melhoria do ensino e capacitação docente**: um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996. p. 49.

<sup>66</sup> ABREU, Maria Cecília de e Masetto, Marcos Tarciso. **O professor universitário em aula**: prática e princípios teóricos. São Paulo: MG Ed. Associados, 1990. p. 43.

<sup>67</sup> RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p. 107.

## 2.2.2 Execução dos cursos de graduação

A gestão acadêmica, segundo Finger<sup>68</sup>, normalmente é dividida em atividades-fim e atividades-meio, sendo que as primeiras são as que constituem as principais preocupações, uma vez que vão desde o ingresso do aluno na universidade até sua saída e compreendem atividades como ingresso, matrículas, currículos, avaliação, integralização e certificação.

A procura por uma vaga na universidade tem levado muitos jovens a enfrentarem as mais estressantes formas de seleção. A comissão do FORGRAD<sup>69</sup> refere que, a rápida urbanização e a expansão da industrialização modificaram a estrutura ocupacional com redução da população ligada ao setor primário, requerendo, desta forma, uma força de trabalho mais escolarizada.

A realidade, hoje, é que as universidades não dispõem de vagas suficientes para atender a demanda, com mínima chance de acesso ao ensino superior pelas camadas sociais mais baixas, principalmente em instituições de ensino gratuito. Neste sentido, Furlani<sup>70</sup> afirma que, “no Brasil, as diferenças educacionais e a restrição aos níveis mais elevados de escolarização ainda constituem fonte importante de desigualdade social”.

Ribeiro<sup>71</sup> diz que “o vestibular não consegue, ainda, superar a falsa noção de que todos os homens são igualmente dotados, qualitativa e quantitativamente, quando na realidade são exatamente esses dotes que têm de ser corretamente avaliados para que o princípio de igualdade de oportunidade para todos não se torne um instrumento de massificação, destituído de conteúdo qualitativo”.

---

<sup>68</sup> FINGER, Almeri Paulo. Gestão acadêmica. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p.7-88, 1988. p. 82

<sup>69</sup> FÓRUM de Pró-Reitores de Graduação das Unversidades Brasileiras. **Plano nacional de graduação: um projeto em construção**. Natal, 1998. p. 16.

<sup>70</sup> FURLANI, Lúcia Teixeira Maria. **A claridade da noite: os alunos do ensino superior noturno**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 56.

<sup>71</sup> RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p. 113.

A comissão do FORGRAD<sup>72</sup> cita que o aumento de vagas nas Instituições de Ensino Superior requer vontade política de todos os agentes do processo, através do investimento em capacitação docente e em recursos materiais, definindo programas que viabilizem este processo.

A capacitação docente deve ser vista como uma prática permanente no processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados. A comissão do FORGRAD<sup>73</sup> ressalta que uma sociedade com rápidas transformações tecnológicas requer um docente com competência igualmente específica, e isto se dará no contexto da indissociabilidade orgânica entre ensino, pesquisa e extensão, requerendo, desta forma, não apenas nova organização pedagógica-curricular, mas, também, um novo perfil docente.

Gil<sup>74</sup>, em relação à formação pedagógica docente, salienta que esta “ênfatize não apenas os métodos de ensino, mas também a incorporação de conceitos acerca do papel do professor em relação ao aluno, à escola e à própria sociedade”.

Abreu e Masetto<sup>75</sup> sugerem que os conteúdos devam ser elaborados por uma equipe de professores que lecionam a mesma disciplina, pelo chefe do departamento e pelos professores das disciplinas que precedem ou seguem aquela disciplina, no caso dos pré-requisitos, e pelos próprios alunos, garantindo desta forma conteúdos que levem a reflexão, análise e solução de problemas.

Para um bom desempenho docente, deve-se levar em conta, conforme Belloni,

---

<sup>72</sup> FÓRUM de Pró-Reitores de Graduação das Unversidades Brasileiras. **Plano nacional de graduação: um projeto em construção.** Natal, 1998. p. 16.

<sup>73</sup> FÓRUM de Pró-Reitores de Graduação das Unversidades Brasileiras. **Plano nacional de graduação: um projeto em construção.** Natal, 1998. p. 23.

<sup>74</sup> GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 17.

<sup>75</sup> ABREU, Maria Cecília de e Masetto, Marcos Tarciso. **O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos.** São Paulo: MG Ed. Associados, 1990. p. 44.

Kipnis e Serafini<sup>76</sup>, a infra-estrutura físico-técnica, como biblioteca, laboratórios, oficinas, equipamentos em geral e salas de aula; a organização institucional, tanto no seu aspecto administrativo quanto acadêmico; características da disciplina, como objetivos, conteúdos e metodologia; e características do aluno que podem influir e mesmo servir de referência na avaliação do desempenho docente.

Entre muitos aspectos ligados à docência, o mais importante refere-se à ênfase dada ao ensino e a aprendizagem. Segundo Gil<sup>77</sup>, a ênfase no ensino transforma o professor como mero fornecedor de informação e como principal responsável pelos resultados obtidos; enquanto que a ênfase na aprendizagem, a preocupação está em incentivar os alunos a expressarem suas próprias idéias, a investigarem as coisas sozinhos e a procurarem os meios para se desenvolverem individual e socialmente.

Nesta perspectiva, Cimadon<sup>78</sup> enfoca a relação professor/aluno em sala de aula, como sendo um tempo “despendido na correlação dos fatos, dando-lhes ordem e forma lógica, isto é, tomando deles consciências, fazendo deles experiências e atribuindo-lhes significado”.

Através do planejamento de ensino, que “visa ao direcionamento metódico e sistemático das atividades a serem desempenhadas pelo professor junto a seus alunos para alcançar os objetivos pretendidos<sup>79</sup>”, é que o docente encontra condições essenciais ao êxito de seu trabalho.

---

<sup>76</sup> BELLONI, Isaura; KIPNIS, Bernardo e SERAFINI, Oscar.(Org.) **Avaliação do ensino de graduação: teste da metodologia**. Brasília: Série UnB Editora, 1980. p. 19.

<sup>77</sup> GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 17.

<sup>78</sup> CIMADON, Aristides. **Ensino-aprendizagem na universidade: um roteiro de estudos**. Joaçaba: IRAE/UNOESC, 1998. p. 37.

<sup>79</sup> GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 35

O processo de aprendizagem, segundo Gil<sup>80</sup>, deve levar em conta as diferenças individuais que levam a diferenças significativas de aprendizagem; a motivação, uma vez que quando o aluno sentir necessidade de obter determinado conhecimento, irá dirigir sua energia para as atividades capazes de satisfazê-lo; a concentração, que possui relação direta com a motivação, sendo também influenciada por estímulos do ambiente; a reação, onde o professor deve preparar situações estimulantes para provocá-la, reagindo ao que é apresentado; a realimentação ou *feedback*; a memorização que está relacionada com a compreensão; e a transferência, ou seja, o que foi aprendido deve ser aplicado a outras situações.

Neste sentido, deve o professor estar atento a estes fatores, quando do planejamento e aplicação de determinada estratégia na prática docente, tornando-a adequada aos seus propósitos e à sua clientela. “As técnicas de ensino jamais devem ser consideradas um fim em si, mas um meio importante para que a Universidade e o professor cumpram suas funções sociais”<sup>81</sup>.

### 2.2.3 Avaliação dos cursos de graduação

A avaliação deve ser incorporada à prática universitária como uma atividade sistemática e permanente. Trigueiro<sup>82</sup> conceitua avaliação institucional como sendo “o processo sistemático e permanente que permite captar informações sobre o objeto avaliado, para contrastá-lo com um marco de referência, e, a partir desta comparação, emitir juízos de valor e propor alternativas para tomar decisões com vistas à melhoria desse objeto”.

---

<sup>80</sup> GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 59-63.

<sup>81</sup> CIMADON, Aristides. **Ensino-aprendizagem na universidade: um roteiro de estudos**. Joaçaba: IRAE/UNOESC, 1998. p. 109.

<sup>82</sup> TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **A avaliação institucional nas universidades brasileiras: diagnóstico e perspectivas**. Fortaleza: CRUB, 1998. p. 6.

Dias Sobrinho<sup>83</sup> afirma que a universidade “precisa saber, de forma permanente e integrada, quais são os valores dominantes nas suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e nas suas práticas administrativas”.

Da mesma forma, Vahl<sup>84</sup> afirma que uma instituição de ensino superior deve avaliar, de forma contínua, a atualidade de seus currículos, estar atenta ao surgimento de novas tecnologias educativas e de pesquisa, bem como a contribuição da investigação científica para o futuro do país.

Vahl<sup>85</sup> explica que, normalmente, a avaliação é o resultado da relação entre o diagnóstico de um fenômeno organizacional e o modelo no qual se inspira, lembrando que o diagnóstico é representado, entre outros, pelo cumprimento de objetivos, qualidade do produto e/ou do processo educativo, enquanto que o modelo é constituído pelos objetivos institucionais, metas, programa estabelecido ou pelo ideal que se busca e contra o qual se decide estabelecer a comparação.

Dias Sobrinho<sup>86</sup> afirma que cada instituição tem características individuais e tem as suas próprias indagações, não existindo, portanto, um modelo de avaliação pronto e de uso indiscriminado; a avaliação deve, desta forma, respeitar a identidade institucional em seu permanente dinamismo.

Não há dúvidas sobre a importância de se avaliar. Vahl<sup>87</sup> esclarece que as

---

<sup>83</sup> DIAS SOBRINHO, José. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: BALZAN, Newton Cesar e DIAS SOBRINHO, José e (Orgs.) **Avaliação institucional – teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995. p. 33.

<sup>84</sup> VAHL, Teodoro Rogério. Modelos de avaliação e estratégias de aplicação nas universidades brasileira. In: **Anais do III Seminário Internacional de Administração Universitária: o papel da avaliação na gestão universitária**. Natal: Universitária, p.215-235, 1993. p. 219.

<sup>85</sup> VAHL, Teodoro Rogério. Modelos de avaliação e estratégias de aplicação nas universidades brasileira. In: **Anais do III Seminário Internacional de Administração Universitária: o papel da avaliação na gestão universitária**. Natal: Universitária, p.215-235, 1993. p. 221

<sup>86</sup> DIAS SOBRINHO, José. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.) **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997. p. 73.

<sup>87</sup> VAHL, Teodoro Rogério. Modelos de avaliação e estratégias de aplicação nas universidades brasileira. In: **Anais do III Seminário Internacional de Administração Universitária: o papel da avaliação na gestão universitária**. Natal: Universitária, p.215-235, 1993. p. 219.

informações obtidas a partir de seus resultados são fundamentais no processo decisório, assumindo, desta forma, que a avaliação é um processo orientado para a tomada de decisões.

No entanto, o que se visualiza é a falta de um conjunto de indicadores que representem, de forma verdadeira, a evolução das universidades. Segundo Schwartzman<sup>88</sup>, a coleta de informações é feita sem um modelo teórico explícito que indique as variáveis relevantes para análise, levando a não utilização dos dados coletados para distribuição de recursos e não servindo, também, para fins de avaliação pelo governo ou pelas próprias instituições.

Neste sentido, percebe-se uma falta de clareza quanto aos reais objetivos desejados quando da avaliação, bem como dos indicadores do ensino superior, impedindo, desta forma, a criação de parâmetros gerais que permitam uma avaliação baseada nos mesmos critérios e modelos, que possibilitem a comparação dos dados obtidos nas universidades.

Trigueiro<sup>89</sup> faz referência a dois tipos de problemas com os quais se depara a avaliação institucional, sendo o primeiro em relação ao próprio conceito de avaliação a ser adotado pela instituição e o outro ao procedimento que se deve seguir para realizar a avaliação. Tais problemas estão relacionados a grande diversidade conceitual da avaliação, com diferentes enfoques teóricos e, também, aos vários modelos e procedimentos utilizados.

Desta forma, torna-se necessário estabelecer claramente a intencionalidade da avaliação, bem como sua abrangência, para, então, definir-se o modelo e os procedimentos a serem adotados no processo. Somente assim a avaliação servirá aos propósitos de

---

<sup>88</sup> SCHWARTZMANN, Jacques. Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras. In: SGUISSARDI, Valdemar. (Org.) **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas: Autores Associados, p.149-175, 1997. p. 150.

<sup>89</sup> TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **A avaliação institucional nas universidades brasileiras: diagnóstico e perspectivas**. Fortaleza: CRUB, 1998. p. 5.

melhoria e reestruturação do ensino superior.

Na perspectiva da implantação de um programa de avaliação institucional, a universidade deverá envolver seu quadro docente e discente, indispensáveis na obtenção de dados reais referentes à consecução de seus objetivos anteriormente estabelecidos, uma vez que a avaliação deve ser vista sob vários aspectos, retratando a realidade e servindo aos propósitos à que foi criada.

### 2.2.3.1 Avaliação docente dos cursos de graduação

Na busca de uma universidade formadora e integradora de conhecimentos, o docente assume um papel fundamental, uma vez que estabelece contato direto com o corpo discente, cabendo a ele proporcionar uma orientação voltada à formação humana e profissional, formando indivíduos comprometidos e integrados na sociedade.

Furlani<sup>90</sup> afirma que a universidade necessita da capacidade e do compromisso político do professor para formar um aluno que saiba pensar o conhecimento e pensar sobre si mesmo, que tenha meios para tomar suas decisões, experimentando o mundo com suas idéias, argumentando, refletindo, participando e criando.

Muitos docentes, atualmente, em relação à avaliação educacional, conforme Hoffmann<sup>91</sup>, “cumprem os procedimentos obrigatórios da universidade, dicotomizando-o do ato de ensinar, seguindo modelos vividos ao longo de sua escolaridade, bem como acrescentando ao processo *toques* pessoais, fruto de posturas pessoais rígidas ou permissivas”.

Levando em conta a importância do preparo do docente, a Universidade Federal do

---

<sup>90</sup> FURLANI, Lúcia Teixeira Maria. **A claridade da noite**: os alunos do ensino superior noturno. São Paulo: Cortez, 1998. p. 58.

<sup>91</sup> HOFFMANN, Jussara M.L. Experiências em avaliação mediadora na universidade a partir do PAAP. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.). **Melhoria do ensino e capacitação docente**: um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico. Porto Alegre: UFRGS, 1996. p. 108.

Rio Grande do Sul instituiu o Programa de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico (PAAP) que objetiva favorecer a reflexão sobre a prática docente universitária; propiciar a análise da prática docente de cada professor envolvido no programa; e oportunizar a reorganização das experiências docentes específicas. Este programa, segundo Moraes<sup>92</sup>, foi idealizado apoiado na certeza de que todo professor, ao exercer a atividade, deve ser capaz de propor e resolver situações complexas, o que exige práticas pedagógicas desenvolvidas em e para cenários específicos, que são avaliadas, consolidadas ou reformuladas em função dos resultados obtidos.

### 2.2.3.2 Avaliação discente dos cursos de graduação

A discussão sobre a avaliação do trabalho acadêmico é significativa, mas pouco tem sido feito de concreto a esse respeito. Segundo Finger<sup>93</sup>, a avaliação é feita com critérios pessoais e as notas altas atribuídas aos alunos não parecem refletir a realidade, ou seja, a falta de domínio dos conteúdos. Argumenta, também, que cabe à gestão acadêmica auxiliar os professores em seus métodos de trabalho, incluindo a metodologia de ensino e a avaliação.

A aplicação de provas tem sido o melhor, se não o único, instrumento de avaliação adotado pela maioria dos professores. De acordo com Chassot<sup>94</sup>, a prova assemelha-se a instrumentos inquisitoriais e a avaliação não pode ser resumida desta forma. Salaria que a prática docente deve procurar fazer um ensino vinculado com a realidade dos alunos; migrar do abstrato para uma realidade mais concreta; aprender a trabalhar com as

---

<sup>92</sup> MORAES, Vera Regina Pires (Org.). **Melhoria do ensino e capacitação docente: um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico**. Porto Alegre: UFRGS, 1996. p. 10.

<sup>93</sup> FINGER, Almeri Paulo. Gestão acadêmica. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p.7-88, 1988. p. 84.

<sup>94</sup> CHASSOT, Attico. (Re)Pensando ações docentes: sobre como professoras e professores podem transformar o seu fazer pedagógico. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.) **Melhoria do ensino e capacitação docente: um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico**. Porto Alegre: UFRGS, 1996. p. 101.

incertezas, deixando de ser tão dogmáticos; conhecer a história garimpando o passado; e transformando a avaliação em atividades onde haja a participação dos alunos, não se considerando apenas o produto, mas também o processo.

Uma reflexão sobre as práticas avaliativas, conforme Hoffmann<sup>95</sup>, levam a busca de alternativas próprias e peculiares à natureza de cada disciplina, em respeito a posturas dialógicas e construtivistas em educação; e a um processo de avaliação mediadora na formação de um profissional competente, comprometido com sua aprendizagem e co-responsável pelo seu aprofundamento em cada área do conhecimento.

Hoffmann e Carneiro<sup>96</sup> afirmam que, “o princípio fundamental da prática da avaliação mediadora está na premissa de que a ação avaliativa, enquanto mediação, não está no final do processo, mas pretende fazer-se presente entre uma tarefa do aluno e a tarefa posterior de construção, por ele, de um saber enriquecido, complementado”.

Abreu e Masetto<sup>97</sup> apresentam alguns pontos que permitem uma visão de conjunto do processo de avaliação. Explicam que o processo de avaliação deve estar relacionado, ser parte integrante do processo de aprendizagem; deve ser pensado, planejado e realizado de acordo com os objetivos propostos para a aprendizagem; ser contínuo e, em cada uma das atividades previstas e realizadas, informar professor e aluno sobre a aproximação, ou não, dos objetivos anteriormente traçados; estar voltado para o desempenho do aluno e incidir também sobre o desempenho do professor e a adequação do plano; requer capacidade de observação e de registro por parte do professor e, se possível, por parte do aluno; e que, além da avaliação realizada pelo professor, o aluno possa desenvolver sua

---

<sup>95</sup> HOFFMANN, Jussara M.L. Experiências em avaliação mediadora na unversidade a partir do PAAP. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.). **Melhoria do ensino e capacitação docente: um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico**. Porto Alegre: UFRGS, 1996. p. 120.

<sup>96</sup> HOFFMANN, Jussara M.L e CARNEIRO, Vera Clotilde. Uma experiência em avaliação no curso de licenciatura em matemática. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.). **Melhoria do ensino e capacitação docente: um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico**. Porto Alegre: UFRGS, 1996. p. 125.

<sup>97</sup> ABREU, Maria Cecília de e MASETTO, Marcos Tarciso. **O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos**. São Paulo: MG Ed. Associados, 1990. p. 92.

capacidade de auto-avaliação.

### 2.2.3.3 Avaliação institucional

Alguns procedimentos adotados para avaliação, atualmente, não contemplam, em sua essência, todos os aspectos que devem ser envolvidos. Para que se tenha uma avaliação, Penna Firme<sup>98</sup> cita que é preciso contemplar categorias como utilidade; viabilidade, não pode ser impossível de ser levada adiante; exatidão, a medida tem que ser apropriada ao caso, à situação, ao ambiente, à cultura; e justiça, deve ser ética acima de tudo.

Dentre as inúmeras tentativas de avaliação, até o momento, em âmbito mais abrangente, pode-se citar o exemplo da CAPES, responsável pela avaliação dos cursos de Mestrado e Doutorado; o CINAEM, que avalia os cursos de Medicina; o PAIUB e o ENC, avaliando o ensino de graduação; e, também, a Comissão de Especialistas para Verificação.

Analisando os princípios que norteiam cada órgão avaliador, percebe-se que a diferença básica está na metodologia adotada, principalmente nos procedimentos desenvolvidos para a coleta e posterior análise de dados. A avaliação da Comissão Interinstitucional Nacional de Avaliação do Ensino Médico - CINAEM levanta indicadores quantitativos e qualitativos para avaliar o ensino médico. Os resultados são devolvidos às escolas com sugestões de melhorias, caracterizando uma avaliação mais ampla, com o objetivo de promover melhorias quali/quantitativas do processo educativo.

No Exame Nacional dos Cursos - ENC, observa-se que não existe uma preocupação de análise qualitativa dos dados coletados, proporcionando apenas um resultado que indica

---

<sup>98</sup> PENNA FIRME, Thereza. Avaliação: tendências e tendenciosidades. *Ensaio: Aval.Públ.Educ.*, Rio de Janeiro, v.1, n-2, p.5-12, jan./mar. 1994. p. 6.

uma classificação ou ranqueamento, desprovido da intencionalidade de que a avaliação se torne algo sistemático e contínuo, que leva ao auto-conhecimento e a uma compreensão global da universidade e de seu papel enquanto instituição social, que não sirva mais à dominação que à construção. Segundo Belloni<sup>99</sup>, “trata-se de uma simples medição de resultado final, um procedimento tradicional e insuficiente de avaliação, (...) não corresponde, portanto, ao objetivo fundamental da avaliação qual seja o de melhoria e aperfeiçoamento das instituições ou do sistema:”

Nesta perspectiva, Dias Sobrinho<sup>100</sup> afirma que avaliações como o exame nacional dos cursos tendem a absolutizar medidas e critérios cujo valor é sempre relativo; os resultados finais não servem à melhoria do processo; e os exames são estáticos e utilizados em geral no fim do processo ou tarde demais para orientar ações transformadoras.

O PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras preocupa-se em desenvolver uma forma em que a análise quantitativa ofereça subsídios para uma ampla análise qualitativa. Seus procedimentos estão voltados para a avaliação interna, com diagnóstico e auto avaliação; avaliação externa e reavaliação, caracterizando uma estratégia que permita a melhoria da qualidade das universidades em todos os seus segmentos, ensino, pesquisa e extensão. Para Belloni<sup>101</sup>, “a avaliação é, portanto, um processo global que envolve a instituição em todas as suas dimensões e o sistema em sua totalidade”.

---

<sup>99</sup> BELLONI, Isaura. A universidade e o compromisso da avaliação institucional na reconstrução do espaço social. In: SIMPÓSIO UNIVERSITÁRIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, 1996,. **Anais...** Pará: Universidade Federal do Pará, 1996. p. 11.

<sup>100</sup> DIAS SOBRINHO, José. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.) **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997. p. 77.

<sup>101</sup> BELLONI, Isaura. A universidade e o compromisso da avaliação institucional na reconstrução do espaço social. In: SIMPÓSIO UNIVERSITÁRIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, 1996, **Anais...** Pará: Universidade Federal do Pará, 1996. p. 8.

Dias Sobrinho<sup>102</sup> explicita que a avaliação qualitativa “cria condições e situações para o contínuo desenvolvimento e transformação da realidade avaliada e dos indivíduos nela implicados, reconhecendo neles a prerrogativa de serem sujeitos ou autores desses processos em suas relações sociais”.

Portanto, um programa de avaliação institucional, preocupado com o crescimento e a melhoria contínua das universidades, precisa desenvolver, concomitantemente, um processo de qualidade que proporcione a excelência de seus serviços, de sua estrutura física, de pessoal, conteúdos e métodos de ensino, desenvolvendo pesquisa e extensão em uma amplitude maior, que justifique sua existência em prol do desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária.

## 2.3 Sistemas de informações

Antes de fazer uma incursão teórica em sistemas de informações, é necessário contextualizar o meio onde se inserem. Neste sentido, Freitas e Lesca<sup>103</sup> conceituam organização como sendo “o processo pelo qual a empresa agencia recursos e meios para realizar seus objetivos.”

Bio<sup>104</sup> afirma que a organização “deve ser considerada como algo mais do que meros componentes reunidos, de forma estática, através de uma estrutura de organização. É necessário conceituá-la como um sistema de partes estreitamente relacionadas, com fluidez dinâmica”.

Segundo o modelo teórico de Katz e Kahn,<sup>105</sup> as organizações sociais são sistemas

---

<sup>102</sup> DIAS SOBRINHO, José. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.) **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997, p. 83.

<sup>103</sup> FREITAS, Henrique e LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, nº 3, p. 92-102, jul./set. 1992. p. 96.

<sup>104</sup> BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: Um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p.18.

<sup>105</sup> KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975. p.32.

abertos, uma vez que a transformação de insumos em energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente.

Com base na observação da inter-relação entre o meio e a organização, Motta<sup>106</sup> afirma que o enfoque sistêmico, que aplicado à administração permite entender a interferência sofrida na organização e em seus sub sistemas pelas variáveis ambientais e, também, pelas forças internas, advindas da própria organização.

Dois elementos são considerados por Bertalanffy<sup>107</sup> no entendimento do sistema e sua integração com o ambiente: a equifinidade e a entropia negativa. Caracteriza a equifinalidade como sendo o alcance de um estado estável final, partindo de diferentes condições iniciais e de formas diferentes; e entropia negativa que leva os sistemas a se organizarem, buscando a sobrevivência.

Oliveira<sup>108</sup> esclarece que o processo entrópico decorre do fato de que na natureza todas as formas de organização se movem para a desorganização e morte e que os sistemas abertos podem gerar entropia negativa, através da maximização da energia importada, por intermédio da maximização da eficiência com que o sistema processa essa energia.

Neste sentido, Oliveira<sup>109</sup> afirma que as organizações, afetadas por diversas alterações provocadas por um ambiente extremamente dinâmico em que se encontram, podem provocar a total desorganização dos sistemas, levando-os a promover elevada entropia positiva, ou seja, na afirmação da desorganização e do desgaste, e conseqüente desaparecimento.

---

<sup>106</sup>MOTTA, Paulo Roberto. Visão contemporânea da teoria administrativa. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, 13(1):7-29, jan./mar.1979. p. 12.

<sup>107</sup>BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977. p. 194.

<sup>108</sup>OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 26.

<sup>109</sup>OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 27.

O avanço tecnológico aliado à globalização dos mercados é uma realidade no mundo atual. As organizações que não inserirem esta dinâmica em seus sistemas estarão fadadas a desorganização, ao envelhecimento e a morte.

### 2.3.1 Sistemas

Encontra-se uma variedade de conceitos para consubstanciar a palavra sistema. Oliveira<sup>110</sup> define-o como “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Bio<sup>111</sup> conceitua sistema como sendo “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”.

Os sistemas devem ser distinguidos, conforme Bio<sup>112</sup>, em sistemas fechados, como as máquinas, e sistemas abertos, como os sistemas biológicos e sociais.

Bertalanffy<sup>113</sup> diz que um sistema é considerado fechado se “nenhum material entra nele ou sai dele. É chamado aberto se há importação e exportação de matéria”. Nos sistemas abertos, a matéria entra continuamente, vinda do meio exterior e saindo para o meio exterior.

Alguns componentes básicos de um sistema são apontados por Oliveira<sup>114</sup>, destacando os objetivos, que são a própria razão da existência do sistema; as entradas do sistema, que tem como função fornecer ao sistema o material, a energia e a informação; o processo de transformação, que é a maneira pela qual os componentes interagem produzindo as saídas desejadas; as saídas, que correspondem aos resultados do processo de

---

<sup>110</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 23.

<sup>111</sup> BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: Um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p.18.

<sup>112</sup> BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: Um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p.18

<sup>113</sup> BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977. p. 167.

<sup>114</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 24.

transformação; os controles e avaliação do sistema; e a retroalimentação ou *feedback*, que pode ser considerado como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação.

### 2.3.2 Informações

No que concerne à informação, Baptista<sup>115</sup> explicita que, esta, entendida como recurso estratégico, apresenta características próprias, impondo uma distinção entre a documentação e a gerência da informação; a informação propriamente dita é algo não material, que somente assume forma concreta e credibilidade quando colocado em um suporte físico.

Neste sentido, Mosimann<sup>116</sup> define dado como “um componente da informação o qual, tomado de forma isolada, não tem nenhum significado intrínseco, porém, quando tratado e estruturado, gera uma informação, um significado.”

McGee e Prusak<sup>117</sup> afirmam que, “para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.”

A informação, para Prates<sup>118</sup>, “pode ser considerada como um conjunto de dados cuja forma e conteúdo são apropriados para uma utilização em particular.”

Oliveira<sup>119</sup> ressalta que uma informação produzida deve ser distribuída a tempo hábil para a tomada de decisão, lembrando que sua capacidade de reduzir incertezas está associada com a oportunidade de sua distribuição, sendo a identificação das

---

<sup>115</sup> BAPTISTA, Dulce Maria. Do caos documentário à gerência da informação. *Ci. Inf.*, Brasília, v.23, n.2, p. 239-248, maio/ago. 1994. p. 240.

<sup>116</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993. p. 23.

<sup>117</sup> MCGEE, James e PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 24.

<sup>118</sup> PRATES, Mauricio. Conceituação de sistemas de informação (S.I.) do ponto de vista do gerenciamento. *Revista do Instituto de Informática*. Campinas, v.2, mar./set., 1994. p.9.

<sup>119</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 36.

prioridades função direta do processo de planejamento, que identifica a necessidade de avaliação e controle, previamente determinado no modelo de gestão estabelecido pela organização.

### 2.3.3 O sistema de informações

Em se tratando do sistema de informações, Freitas e Lesca<sup>120</sup> conceituam-no como um processo que, através dele a organização informa-se sobre ela própria e seu ambiente e por ele informa seu ambiente sobre ela mesma, sendo que esse processo pode se dividir em criação, comunicação, tratamento e memorização das informações, levando-se sempre em conta a dimensão política e a dimensão logística da informação.

Sistema de informações, conforme Beuren<sup>121</sup>, “consustancia-se no conjunto de elementos (humanos, tecnológicos, materiais e financeiros) que viabiliza a captação de dados, seu processamento e a geração e divulgação de informações”.

Segundo Nakagawa<sup>122</sup>, a adequação do sistema de informações ao processo de planejamento e controle requer a observação da forma, que diz respeito ao conteúdo, utilidade e confiabilidade das informações; idade, referindo-se ao intervalo entre a data do fato relatado e a data da informação; e a frequência, que diz respeito à periodicidade da informação.

Desta forma, o desenvolvimento e implantação de um sistema de informações dentro das organizações permite evidenciar o fluxo dos recursos disponíveis e consumidos.

---

<sup>120</sup> FREITAS, Henrique e LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, nº 3, p. 92-102, jul./set. 1992. p. 95.

<sup>121</sup> BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recursos estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 38.

<sup>122</sup> NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 15.

Chaves e Falsarella<sup>123</sup> esclarecem que os sistemas de informação permitem a coleta, o armazenamento, o processamento, a recuperação e a disseminação de informações, sendo que seus usuários são provenientes do nível operacional, tático e mesmo estratégico, utilizando o sistema de informação para alcançar os objetivos e as metas de áreas funcionais.

Por sua vez, Freitas e Lesca<sup>124</sup> apontam para alguns aspectos que precisam ser observados na gestão da informação, citando a capacidade de escuta prospectiva do exterior da organização; eficácia da comunicação e da circulação das informações, mobilizando-as no tempo desejado; grau de desenvolvimento dos instrumentos de gestão; clareza da linguagem e dos procedimentos da organização; e adaptação das tecnologias de informação e de comunicação.

Arns<sup>125</sup> esclarece que as características de uma universidade, enquanto uma organização social complexa, e o caminho em que essas características estão personificadas em uma instituição particular são considerações importantes para o desenvolvimento e aplicação de um sistema de informações, para ajudar na administração. Incluídas nas características organizacionais estão a estrutura organizacional; considerações comportamentais; e informações e processos de decisão.

O sistema de informações deverá dar suporte a todas as etapas do processo de gestão, no planejamento, execução e controle, estando disponível de acordo com as necessidades dos gestores. Prates<sup>126</sup> afirma que o sistema de informação é parte indispensável das modernas organizações, e que os administradores devem estar

---

<sup>123</sup> CHAVES, Eduardo O.C. e FALSARELLA, Orandi Mina. Sistemas de informação e sistemas de apoio a decisão. **Revista do Instituto de Informática – PUCCAMP**, Campinas, v.3, n.1, p. 24-31, janeiro/junho/1995. p.26.

<sup>124</sup> FREITAS, Henrique e LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, nº 3, p. 92-102, jul./set. 1992. p. 96.

<sup>125</sup> ARNS, Robert G. Organizational characteristics of a university: implications for design and use of information systems. **Cause/Effect**, vol. 2, nº 5, p. 26-33, set. 1979. p.26.

<sup>126</sup> PRATES, Mauricio. Conceituação de sistemas de informação (S.I.) do ponto de vista do gerenciamento. **Revista do Instituto de Informática**. Campinas, v.2, mar./set., 1994. p.11.

preparados para identificá-lo e configurá-lo na organização, tirando o melhor proveito em benefício da mesma.

O sistema de informações pode, sob determinadas condições, conforme Oliveira<sup>127</sup>, trazer alguns benefícios para a organização, como a redução dos custos de operação; melhoria no acesso às informações; incremento na produtividade; melhoria nos serviços realizados e oferecidos; na tomada de decisões; estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão; melhoria na estrutura organizacional; fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões; melhoria na estrutura de poder; redução do grau de centralização; melhoria na adaptação para enfrentar as constantes mutações nos fatores ambientais; otimização na prestação dos seus serviços; melhor interação com seus fornecedores; melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários; aumento da motivação; redução dos custos operacionais; redução da mão-de-obra burocrática; e redução dos níveis hierárquicos.

Nesta perspectiva, Campos Filho<sup>128</sup> afirma que “o leque de novas oportunidades que os sistemas de informação trazem começa com a melhoria e otimização das operações internas da organização, indo até suas operações externas, auxiliando na competitividade vantajosa através de benefícios diretos aos clientes ou usuários.”

Oliveira<sup>129</sup> cita que os sistemas de informações, através da geração de informações a serem utilizadas no processo decisório, contribuem para a eficácia do executivo no exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle na gestão das empresas, levando em conta a predisposição de um esquema de planejamento em seus níveis estratégico, tático e operacional; o levantamento contínuo e imediato dos resultados

---

<sup>127</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 39.

<sup>128</sup> CAMPOS FILHO, Maurício Prates. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: EAESP/FGV, n° 6, p. 33-45, nov./dez. 1994. p. 34.

<sup>129</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 44.

da gestão empresarial; a comparação dos resultados efetivos com os dados previstos no planejamento; e a análise das variações entre os resultados apresentados e o planejamento efetuado, bem como a regularização dos desvios.

A implantação de um sistema de informação, normalmente, causa impacto sobre os recursos humanos, provocando resistência à introdução das mudanças necessárias para a sua consecução. Almeida<sup>130</sup> identifica dois elementos que podem provocar esta resistência: a deficiência técnica do sistema e a atuação de forças organizacionais que poderão trabalhar no sentido contrário ao do processo de mudança, tais como a cultura da organização, sua estrutura de poder e o comportamento individual ou em grupo que pode agir em sentido favorável ou contrário ao esforço de introdução do sistema.

Neste sentido, deve-se despender esforços para divulgar o valor da implantação de um sistema de informações junto aos setores envolvidos no processo. Campos Filho<sup>131</sup> diz que, assim as atividades podem tornar-se mais motivadoras e desafiadoras através da aplicação de tecnologias de informação às práticas de trabalho.

Percebe-se, desta forma, que qualquer organização para sobreviver necessita manter-se voltada para o futuro e tentar conseguir um diferencial em relação às demais, implantando um sistema de informações que indique o caminho para um adequado desempenho de suas funções.

## **2.4 Informações de suporte ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação**

A tecnologia da informação poderá dar suporte ao processo de gestão através da

---

<sup>130</sup> ALMEIDA, Fernando C. de. Atores e fatores na introdução de um sistema de informação. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 1, nº 4, p. 177-192, 1995. p. 180.

<sup>131</sup> CAMPOS FILHO, Maurício Prates. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: EAESP/FGV, nº 6, p. 33-45, nov./dez. 1994. p. 35.

geração de informações úteis aos dirigentes. “Os computadores e *softwares* especiais servirão de suporte ao planejamento, à tomada de decisão, e às atividades de controle dos executivos<sup>132</sup>”.

Bio<sup>133</sup> esclarece que a essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões, que, por sua vez, depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável; isto pressupõe a consciência dos administradores sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o desenvolvimento de um sistema de informações sintonizado com as necessidades de informação desses processos decisórios.

Walton<sup>134</sup> enfoca que “a TI pode padronizar atividades ou ampliar o poder de decisão dos usuários; pode reforçar o controle hierárquico ou facilitar a auto-gestão e a aprendizagem pelos usuários”. Desta forma, a seleção da TI (Tecnologia da Informação) a ser implementada requer um bom planejamento, bem como a definição precisa das estratégias de ação.

Davenport<sup>135</sup> afirma que a estratégia da informação possibilita escolhas, sem definição de um plano imutável, as estratégias serão criadas quanto aos tipos de informações a serem focalizadas, as atividades a enfatizar e a maneira como a informação poderá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.

Bio<sup>136</sup> ressalta que a organização e os sistemas estão inexoravelmente interligados e que qualquer alteração em uma delas afetará a outra, lembrando que a implantação de um sistema de informação leva a repercussões significativas na natureza das funções como

---

<sup>132</sup> APLEGATE, Lynda M., CASH JR, James I. e MILLS, D. Quinn . A tecnologia da informação e o gerente de amanhã. In: McGOWAN, William G. (Org.) **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 40.

<sup>133</sup> BIO. Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 45.

<sup>134</sup> WALTON, Richard E. **Tecnologia de Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 14.

<sup>135</sup> DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. p. 65.

<sup>136</sup> BIO. Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 87.

transferências, eliminação, mudança na natureza, etc.

Várias organizações se defrontam com problemas dos mais diversos, quando do desenvolvimento de sistemas, o que muitas vezes pode levar ao insucesso do projeto. Bio<sup>137</sup> cita entre outros problemas o agrupamento inadequado de funções; indefinições de autoridades; funções importantes para a consecução dos objetivos inexistentes, e funções executadas em duplicidade.

Bio<sup>138</sup> enfoca que o profissional de sistemas, como um agente de mudanças, não deve levar em conta apenas os conceitos, metodologias e técnicas relativas aos sistemas, mas que, também, seja sensível às dimensões humanas, percebendo que a mudança de sistema é algo mais que um conjunto de soluções técnicas; que a sua ótica profissional não é a única verdadeira; que a mudança de sistemas implica percepções, sentimentos, ações grupais e questões políticas; que existe um conjunto de valores, uma cultura própria em cada empresa; e que toda mudança de sistema é um fator político, pois sempre significa um realinhamento de forças.

Nesta perspectiva, Davenport<sup>139</sup> sustenta que os computadores e as redes de comunicação atuais oferecem um acesso maior às informações, porém, o problema não está no acesso e sim, na insuficiência dos recursos para entender, interpretar e agregar valor à informação.

Num processo de implantação da TI é fundamental que, segundo Walton<sup>140</sup>, se observe três fatores: o alinhamento operacional, onde verifica-se se o sistema em uso é consistente com as estratégias tecnológicas e de negócios da organização; a aceitação pelo usuário, o sistema em uso é aceito por usuários fortemente comprometidos; e o domínio

---

<sup>137</sup> BIO. Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 90.

<sup>138</sup> BIO. Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 180.

<sup>139</sup> DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. p. 67.

<sup>140</sup> WALTON, Richard E. **Tecnologia de Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 16-17.

pelo usuário, o sistema em uso é dominado por seus usuários que continuamente aprendem e influenciam a evolução do sistema.

Bio<sup>141</sup> esclarece que, nem mesmo o uso de computadores sofisticados pode solucionar deficiências conceituais encontradas nas organizações; e que um sistema de informações eficaz deveria produzir informações realmente necessárias, em tempo hábil e confiáveis; ter por base políticas capazes de assegurar o atingimento dos objetivos; integrar-se a uma estrutura de organização lógica e auxiliar a coordenação entre as diferentes unidades organizacionais por ele interligadas; ter um fluxo total de procedimentos internos e externos com o menor custo possível; e conter dispositivos de controle interno que garantam a confiabilidade das informações de saída e adequada proteção aos ativos controlados pelo sistema.

Drucker<sup>142</sup> afirma que “uma empresa baseada na informação tem que ser estruturada em torno de metas que definam, com clareza, as expectativas da gerência quanto ao desempenho da empresa e de cada parte e de cada especialista, e que envolva um *feedback* organizado que compare os resultados dessas expectativas de desempenho, de forma que cada membro possa exercer seu autocontrole”.

Porter e Millar<sup>143</sup> destacam que a tecnologia da informação pode gerar mais dados à medida que uma organização executa suas atividades, coletando informações que antes não eram possíveis; está transformando o componente de processamento físico das atividades, uma vez que as máquinas controladas por computadores são mais rápidas; afeta não somente a maneira como as atividades individuais são executadas, mas também eleva a capacidade da organização de explorar interligações entre as atividades, tanto internas,

---

<sup>141</sup> BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 98.

<sup>142</sup> DRUCKER, Peter F. O advir da nova organização. In: MCGOWAN, William G. (Org.) **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 8.

<sup>143</sup> PORTER, Michael E. ; MILLAR, Victor E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: MCGOWAN, William G. (Org.) **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 70-71.

quanto externas à empresa; e permite que as organizações coordenem as atividades de valor em locais geográficos remotos.

Em relação a relevância dada, pelas instituições de ensino superior, às informações para a tomada de decisões, Finger<sup>144</sup> salienta que “o surgimento de uma administração eficiente e comprometida com os fins maiores da universidade, tecnicamente capacitada e conceitualmente informada, é uma esperança que começa a ser real”.

Através da implantação de um sistema de informações, a universidade terá condições de definir quais informações são indispensáveis no processo de gestão dos cursos de graduação, priorizando e atendendo as áreas chaves do processo, dando suporte e orientação técnica para que a utilização do sistema e a geração de informações estejam em sintonia com os objetivos organizacionais. Para Bio,<sup>145</sup> “uma das preocupações ao longo de um projeto de sistema é possibilitar o atendimento das necessidades de informações para gerá-las na quantidade e qualidade requeridas para que as decisões sejam tomadas com o maior grau de certeza disponível e no menor tempo viável”.

Gonçalves e Veiga<sup>146</sup> enfatizam a necessidade de “avaliar a qualidade da informação não só por fatores intrínsecos (precisão, confiabilidade, clareza...), mas também por fatores extrínsecos, mais relacionados à utilidade da informação para o usuário, cujas demandas atende em maior ou menor grau”.

Entre outras dificuldades encontradas nas Universidades, em relação a obtenção e aplicação das informações disponíveis, Meyer Jr.<sup>147</sup> enfatiza que “a carência de um órgão

---

<sup>144</sup> FINGER, Almeri Paulo. Construindo uma universidade. **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC, p. 9-24, 1991. p. 17.

<sup>145</sup> BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 80.

<sup>146</sup> GONÇALVES, Márcio Augusto e VEIGA, Ricardo Teixeira. Os sistemas de informação automatizados e a tomada de decisão gerencial nas organizações de produção. **Contab. Vista e Ver**. Belo Horizonte, v. 7, n.1, p. 12-21, jun. 1996. p. 14.

<sup>147</sup> MEYER JR., Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p. 53 a 69, 1988. p. 65.

que trate da coleta, tratamento, análise e disseminação de dados e informações confiáveis tem sido um dos pontos nevrálgicos da Universidade”.

Karadima<sup>148</sup> enfoca que, primeiramente, as instituições de ensino superior nem sempre estão conscientes da necessidade de investigar como se chega ao fim do processo de sua própria administração e planejamento, nem tampouco estão conscientes da necessidade de selecionar administradores acadêmicos com preparação especializada em administração de ensino superior; segundo, estas instituições carecem de um conhecimento profundo a respeito da relação entre as necessidades da informação, dos sistemas de informações computadorizados e o processo de tomada de decisão.

Para obtenção da informação, segundo Davenport<sup>149</sup>, deve-se incorporar um sistema de aquisição contínua, que envolve atividades como exploração do ambiente informacional, que depende da combinação de abordagens automatizadas e humanas; classificação da informação em uma estrutura pertinente; e formatação e estruturação das informações.

Davenport, Hammer e Metsisto<sup>150</sup>, aconselham, quando de decisões sobre sistema de informações, que se dividam por categorias de investimentos: infra-estrutura que inclui a quantidade e os tipos de computadores, o *software* operacional, e as redes de comunicação que permite ao usuários e aos computadores *falarem* uns com os outros; os aplicativos são os programas de computadores com processos e funções específicas utilizados pela organização e processos para criação, manutenção e gerenciamento desses aplicativos; os dados, que são todas as informações da organização; e a organização que é

---

<sup>148</sup> KARADIMA, Oscar. Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria: una metodologia para fijar dotacion de professore. **Contribuciones Científicas y Tecnológicas**, Número especial. Santiago, Chile: Universitaria, fev. 1987. p. 10

<sup>149</sup> DEVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. p. 181.

<sup>150</sup> DAVENPORT, Thomas H., HAMMER, Michael e METSISTO, Tauno J.. Como os executivos podem modelar os sistemas de informações de suas empresas. In: MCGOWAN, William G. (Org.) **Revolução em tempo real**: gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 139.

o suporte humano, que necessita, além dos equipamentos técnicos, ajuda quanto à utilização.

Bio<sup>151</sup> distingue dois tipos de informações quanto à sua finalidade: operacionais são geradas por um sistema qualquer e tem por finalidade permitir que determinadas operações continuem acontecendo dentro do ciclo de operações da organização; e as gerenciais que destinam-se a auxiliar processos de tomada de decisão, planejamento, controle, à formulação, e acompanhamento de políticas e à interpretação de resultados.

Em relação às universidades, Karadima<sup>152</sup> enfoca que os objetivos mais importantes de um sistema de informações gerenciais em uma instituição de educação superior são:

- a) responder as necessidades de informações internas e externas da instituição, apoiando o processo de tomada de decisões acadêmicas e administrativas;
- b) eliminar a duplicidade de dados e reduzir o número de vezes que os dados são corrigidos e transmitidos;
- c) processar e analisar grande quantidade de dados com maior velocidade, ampliando alternativas, com maior cobertura e uma informação racional e objetiva, que apoia de forma substantiva o processo de tomada de decisões;
- d) entregar melhores informações a todas as divisões e níveis administrativos da universidade, como também prover de maiores conhecimentos técnicos para o desenho e manutenção de *software e hardware*;
- e) ter acesso rápido e efetivo aos centros de excelência universitária a nível mundial, obtendo maior produtividade e maior custo.

Em relação a importância de se implementar um sistema de informações, uma das

---

<sup>151</sup> BIO. Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 120.

<sup>152</sup> KARADIMA, Oscar. **Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria: una metodologia para fijar dotacion de professore. Contribuciones Científicas y Tecnológicas**\_ Número especial. Santiago, Chile: Universitaria, fev. 1987. p. 28.

vantagens, segundo Karadima,<sup>153</sup> é que dispor de um sistema de informação computadorizado permanente e integral, possibilita a tomada de decisões oportunas em nível hierárquico que corresponda, descentralizando a administração e o sistema de planejamento com fim de oferecer maior liberdade e autonomia aos níveis inferiores, permitindo-lhes tomar decisões importantes sem ter que consultar permanentemente os níveis hierárquicos mais altos da organização.

Nesta perspectiva, a universidade poderá obter significativas vantagens em seus diversos segmentos, uma vez que um sistema de informações integrado facilitará o fluxo de informações, bem como sua confiabilidade.

---

<sup>153</sup> KARADIMA, Oscar. Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria: una metodologia para fijar dotacion de professore. **Contribuciones Científicas y Tecnológicas**\_ Número especial. Santiago, Chile: Universitaria, fev. 1987. p. 29.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

No capítulo anterior foi apresentada a base de conhecimentos teóricos, onde tratou-se da administração universitária. Além disso, foram abordados os principais componentes do processo de gestão de cursos de graduação, o gerenciamento do sistema de informações, bem como as informações de suporte à gestão de cursos de graduação.

As noções apresentadas embasam o presente trabalho e conduzem ao referencial metodológico empregado para a coleta e análise dos dados, cujo objetivo constitui-se em propor um delineamento de um sistema de informações integrado no âmbito acadêmico de cursos de graduação entre as unidades de uma universidade, voltado à gestão acadêmica dos cursos de graduação.

Neste capítulo, busca-se descrever o método utilizado para a consecução dos objetivos do trabalho, bem como caracterizar os procedimentos adotados para o levantamento dos dados.

#### **3.1 Perguntas de pesquisa**

A presente investigação é orientada pelo seguinte pressuposto: o adequado delineamento e implantação de um sistema de informações integrado entre as unidades de uma universidade agiliza o trâmite das informações necessárias e confere maior segurança ao processo de gestão no âmbito acadêmico de cursos de graduação.

Com vistas a identificar as características de um sistema de informações integrado que forneça subsídios para a priorização das ações concernentes à gestão de cursos de graduação em uma realidade concreta, elaborou-se as seguintes questões de pesquisa, as quais direcionaram este estudo:

- a) Como se caracteriza um sistema de informações integrado voltado ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação entre as unidades universitárias da Universidade do Contestado - UnC?
- b) Quais informações devem ser geradas por um sistema de informações integrado entre as unidades universitárias da Universidade do Contestado – UnC, a fim de dar suporte ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação?
- c) Que informações são geradas pelos sistemas de informações das unidades universitárias da Universidade do Contestado - UnC, com ênfase no processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação?
- d) Quais informações são consideradas relevantes pelos gestores no processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação, mas não são geradas pelos sistemas de informações das unidades da Universidade do Contestado - UnC?
- e) Como deve se apresentar o sistema de informações integrado entre as unidades da Universidades do Contestado - UnC, com ênfase no processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação?

### **3.2 Definição constitutiva e operacional de termos e variáveis**

Marconi e Lakatos <sup>154</sup> destacam que “o objetivo principal da definição dos termos e variáveis é torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados (...) é importante definir todos os termos que possam dar margem a interpretações errôneas”.

---

<sup>154</sup> MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 25.

### 3.2.1 Definição constitutiva de termos e variáveis

Segundo Martins<sup>155</sup>, uma definição constitutiva de termos e variáveis procura conceituar palavras com outras palavras. “Geralmente são definições de dicionário, usadas por todos”.

#### *Administração universitária*

É o ato de planejar, organizar, controlar e exercer liderança, delegar decisões, estabelecer metas, processar informação; além disso, motivar, persuadir e dirigir os seus subordinados e relacionar-se com pessoas externas a organização, tendo em vista a formação e capacitação de profissionais de alto nível que se encarregarão de colocar em funcionamento o processo produtivo em uma sociedade e no aparato estatal.<sup>156</sup>

#### *Processo de gestão acadêmica*

Consubstancia-se das etapas de planejamento, execução e controle dos cursos de graduação.

#### *Cursos de graduação*

São cursos abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo.<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup> MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações.** São Paulo: Atlas, 1990. p. 25.

<sup>156</sup> VALLE, Víctor M. Desafios que enfrentaran las administraciones universitaria em los próximos años. **Liderança e administração na universidade.** Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 77-8.

<sup>157</sup> BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, dispõe sobre. **Diário Oficial** [da União], Brasília, 1996.

### ***Sistema de informações gerenciais***

Sistema de informações gerenciais “é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados operados.”<sup>158</sup>

### ***Sistema de informações integrado***

“Trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.<sup>159</sup>

### **3.2.2 Definição operacional de termos e variáveis**

Laville e Dionne<sup>160</sup> salientam a importância da definição operacional de termos e variáveis, devido à “necessidade de uma tradução que assegure a passagem da linguagem abstrata do conceito para a linguagem concreta da observação empírica, a fim de que se saiba o que pesquisar e o que selecionar como informações ao conduzir o estudo”.

### ***Administração universitária***

Consiste em verificar como se processa a administração universitária no âmbito de cursos de graduação nas unidades de uma universidade.

### ***Processo de gestão acadêmica***

O processo de gestão, no âmbito da administração universitária, consubstancia-se das etapas de planejamento, execução e controle dos cursos de graduação.

---

<sup>158</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 39.

<sup>159</sup> DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. p. 173.

<sup>160</sup> LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda., 1999. p. 173.

### ***Cursos de graduação***

Implica caracterizar os cursos de graduação e o seu processo de gestão.

### ***Sistema de informações gerenciais***

Compreende a caracterização de um sistema de informações gerenciais, voltados à gestão acadêmica dos cursos de graduação.

### ***Sistema de informações integrado***

Compreende uma alternativa de proposta de delineamento de um sistema de informações integrado das unidades de uma universidade, voltado à gestão acadêmica dos cursos de graduação.

## **3.3 Delineamento da pesquisa**

Os objetivos do presente estudo mostram que ele se relaciona basicamente à dimensão exploratória. Segundo Marconi e Lakatos,<sup>161</sup> estudos exploratórios “são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”.

Dentro dos preceitos de um estudo exploratório, este trabalho foi dividido em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de caso. Marconi e Lakatos<sup>162</sup> explicitam

---

<sup>161</sup> MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. Paulo: Atlas, 1985. p. 167.

<sup>162</sup> MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

que os documentos de fontes secundárias colocam o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. Incluem-se nesta lista as obras literárias em geral e a imprensa escrita.

O estudo de caso, conforme Blasco,<sup>163</sup> “pretende construir um saber em torno da particularidade individual; reconhece na singularidade individual o espaço privilegiado de onde a cultura e a história se ‘depositam’ e constituem um ser falante”.

Foi utilizada a abordagem metodológica qualitativa. Triviños<sup>164</sup> cita que a pesquisa qualitativa parte da descrição que busca captar não só a aparência do fenômeno, como também sua essência, buscando as causas da sua existência, explicar sua origem, suas relações, suas mudanças. Para Goldenberg<sup>165</sup> um dos traços marcantes da pesquisa qualitativa “é a orientação multidisciplinar, envolvendo, principalmente, a sociologia, a antropologia, a ciência política, a psicologia e a filosofia”.

Esta pesquisa caracteriza-se como transversal., a qual, segundo Richardson<sup>166</sup>, tem os dados coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para se referir a uma população nesse determinado ponto.

O nível de análise deste estudo é institucional, contemplando as unidades de uma instituição universitária. A unidade específica de análise, em todas as unidades, corresponde a coordenadorias de que compõe o organograma da instituição universitária.

---

<sup>163</sup> BLASCO, Javier Serrano. Estudio de caso. In: BAZTÁN, Angel Aguirre. **Etnografía - metodología cualitativa en la investigación sociocultural**. Barcelona, España: Boixareu Universitaria, 1995. p. 203.

<sup>164</sup> TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 116-117.

<sup>165</sup> GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1998. p. 25.

<sup>166</sup> RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. p.93-95.

### 3.4 População e amostra

Em pesquisa, o termo população, segundo Rudio<sup>167</sup>, “designa a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo”.

A população deste estudo compreende os integrantes das secretarias acadêmicas de graduação e da reitoria, da direção acadêmica e administrativa, da coordenação dos cursos de graduação, das Pró-Reitorias de graduação; de pesquisa e pós-graduação; de extensão e cultura; e de administração, bem como o Reitor da Universidade do Contestado - UnC, abrangendo as unidades de Caçador, Concórdia, Canoinhas, Curitiba e Mafra.

Rudio<sup>168</sup> define amostra como “uma parte da população, selecionada de acordo com uma regra ou plano”.

A amostra extraída da população é do tipo intencional. Richardson<sup>169</sup> explica que ela relaciona-se intencionalmente de acordo com certas características que serão estabelecidas no plano e nas perguntas de pesquisa.

Assim, em cada uma das unidades universitárias da UnC foram entrevistados a secretária acadêmica, o diretor administrativo e o diretor acadêmico, os coordenadores dos cursos de graduação de pedagogia, administração, informática e ciências contábeis; e na reitoria, os pró-reitores de pesquisa e pós-graduação, de administração, de extensão e cultura e de ensino de graduação, além da secretária geral e o reitor, totalizando, desta forma, 41 pessoas entrevistadas.

Tendo em vista o elevado número de cursos de graduação, optou-se por entrevistar somente os coordenadores daqueles cursos comuns em todas as unidades da Universidade do Contestado.

---

<sup>167</sup> RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: vazes, 1978. p. 49.

<sup>168</sup> RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: vazes, 1978. p. 50.

<sup>169</sup> RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 107.

### 3.5 Coleta e análise dos dados

Este item procura definir os tipos de dados que foram coletados neste estudo, bem como os instrumentos que serão utilizados para a coleta dos mesmos. Em seguida, consta a forma pela qual procedeu-se a coleta de dados, bem como estes dados foram tratados.

#### 3.5.1 Tipos de dados

Os dados coletados na presente pesquisa são de dois tipos: primários e secundários. De acordo com Martins,<sup>170</sup> “os dados e informações coletados em publicações, cadastros, fichários (...) são denominados dados secundários e, portanto, exigem a identificação precisa da fonte. Os dados obtidos diretamente com o informante através de questionário ou entrevista são chamados dados primários, e são obtidos por instrumentos”.

Os dados secundários, utilizados na presente pesquisa, foram coletados da Lei de Diretrizes e Bases, do Regimento Acadêmico Unificado e outros documentos internos da universidade.

Os dados primários foram obtidos através de uma entrevista semi-estruturada, aplicada aos dirigentes e coordenadores da universidade.

#### 3.5.2 Instrumentos de pesquisa

Com vistas a atingir os objetivos propostos, utilizou-se como instrumento de pesquisa uma entrevista semi-estruturada (Anexo 1), para a obtenção dos dados primários. Por sua vez, a investigação de documentos foi adotada para coletar os dados secundários.

A entrevista semi-estruturada, na concepção de Triviños<sup>171</sup>, é aquela que parte de

---

<sup>170</sup> MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias**: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações. São Paulo: Atlas, 1990. p. 39-40.

<sup>171</sup> TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995. p. 146.

certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que oferecem amplo campo de interrogações, à medida que se recebe as respostas do informante.

Por outro lado, a característica da pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos,<sup>172</sup> “é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Além disso, tendo em vista que a autora deste trabalho atua na função de secretária acadêmica em uma das unidades da universidade em estudo, a observação participante também foi utilizada como instrumento de pesquisa.

Para Lakatos e Marconi<sup>173</sup>, a observação participante “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo”.

### 3.5.3 Coleta de dados

Na presente pesquisa considera-se como dados os obtidos a partir das entrevistas semi-estruturadas e das análises de documentos.

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas pela própria pesquisadora e foram realizadas nos meses de junho e julho de 2000.

A coleta de dados primários foi realizada pela pesquisadora com base em um roteiro pré-estabelecido, composto, basicamente, de questões abertas. Para Marconi e Lakatos<sup>174</sup>, questões abertas “também chamadas livres ou não limitadas são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir

---

<sup>172</sup> MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 57.

<sup>173</sup> MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 194.

<sup>174</sup> MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 91.

opiniões”. Através do roteiro da entrevista procurou-se ressaltar os pontos de maior interesse para o alcance dos objetivos da pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização do entrevistado.

A coleta de dados secundários foi realizada através de consulta a manuais, relatórios, folders, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Regimento Acadêmico Unificado e outros documentos internos da UnC, referentes aos cursos de graduação.

### 3.5.4 Tratamento dos dados

O enfoque do tratamento dos dados, que foram coletados, neste estudo, é predominantemente qualitativo, utilizando, desse modo, as técnicas descritiva e documental.

Os dados primários foram analisados por meio da técnica de análise descritiva. Oliveira<sup>175</sup> entende que a análise descritiva tem por finalidade “observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo”.

Os dados secundários foram analisados através da análise documental que, conforme Richardson<sup>176</sup>, trabalha sobre os documentos, sendo essencialmente temática, e tem como finalidade a determinação fiel dos fenômenos sociais.

### 3.6 Limitações da pesquisa

Embora tenha-se procurado alcançar o maior rigor possível nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, convém salientar algumas limitações pertinentes ao estudo.

Deve-se levar em conta a limitação que a utilização do método de estudo de caso

---

<sup>175</sup> OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 128.

<sup>176</sup> RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 184.

impõe ao presente trabalho. Mesmo possibilitando uma abordagem total e intensiva das variáveis escolhidas dentro da organização universitária, este método caracteriza-se por estar restrito à situação específica da universidade estudada, não permitindo a generalização das conclusões para outras organizações universitárias.

Salienta-se que a pesquisa se restringe ao âmbito acadêmico dos cursos de graduação.

Não obstante, o caráter da pesquisa aqui proposta não é conclusiva, mas exploratória, buscando identificar o maior número de hipóteses que possam, por ocasião de outro estudo, serem testadas e confirmadas.

## **4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO PARA A GESTÃO ACADÊMICA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UnC**

Neste capítulo será feita uma apresentação da Universidade do Contestado e seu organograma institucional, enfocando-se o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação com vista à configuração de um sistema de informações gerenciais, uma investigação sobre quais informações são geradas pelo atual sistema de informações da UnC, bem como, a apresentação de uma proposta de sistema de informações integrado para o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação.

### **4.1 Apresentação da IES**

A Universidade do Contestado foi concebida a partir da união de 5 fundações criadas na década de 70 – FEARPE, de Caçador; FEAUC, de Concórdia; FUNPLOC, de Canoinhas; FEPLAC de Curitiba e FUNORTE, de Mafra.

Em 28 de março de 1990, estas instituições de Ensino Superior, associaram-se e criaram a Federação das Fundações Educacionais do Contestado. Em março de 1990, esta Federação protocolou no Conselho Federal de Educação a Carta Consulta, propondo a criação da Universidade do Contestado. Aprovada pelo Parecer CFE 41/91, em 20/01/91, deu entrada no mesmo Conselho, em 02/09/91, o Projeto de Criação da Universidade, pela via de autorização, tendo sido aprovado pelo Parecer CFE 589/91, em 06/11/91, e homologado no Diário Oficial da União em 06/05/92. Paralelamente, o Ministério da Educação baixou a Portaria Ministerial nº 1941, de 25/10/91, transferindo os cursos para a Federação mantenedora da Universidade, aprovado remanejamento das vagas da UnC e a unificação dos currículos plenos para todos os cursos.

Este conjunto de providências e de ordenamentos aprovados permitiu que a UnC,

criada em 06/11/91, começasse o ano de 1992 já estruturada como Universidade e implementasse gradativamente suas metas.

Em 29/04/94 a Federação das Fundações Educacionais do Contestado passou a denominar-se Fundação Universidade do Contestado, tendo sido seu Estatuto acolhido pelo CEE através do Parecer 162/95 de 05/09/95.

Em sessão solene, na data de 21/10/97, o Conselho Estadual de Educação reconheceu a Universidade do Contestado através do Parecer 246/97.

A Universidade do Contestado-UnC localiza-se no planalto catarinense, na região denominada Contestado. A base física da universidade configura-se geograficamente em cinco unidades – Caçador, Concórdia, Canoinhas, Curitiba e Mafra, além de sete núcleos universitários – Seara, Santa Cecília, Fraiburgo, Porto União, Rio Negrinho Monte Carlo e Irani

Sendo uma universidade de caráter regional e multi-campi, sua área de ação e de abrangência compreende 50 municípios, com uma população de 850.000 habitantes.

Atualmente, a UnC conta com 7.579 alunos de graduação, distribuídos em 24 cursos. A pós-graduação *Lato sensu* conta com 46 turmas em andamento, e a *Stricto sensu* com 07 turmas a nível de Mestrado, num total de 1.855 alunos matriculados.

A UnC tem como missão, “proporcionar condições concretas de desenvolvimento da sociedade nos campos científicos, técnico e cultural, a partir da reinterpretação do passado, firmando raízes e buscando formas alternativas para delinear o futuro e possibilitar o crescimento sócio-econômico e político cultural no âmbito de sua abrangência”.

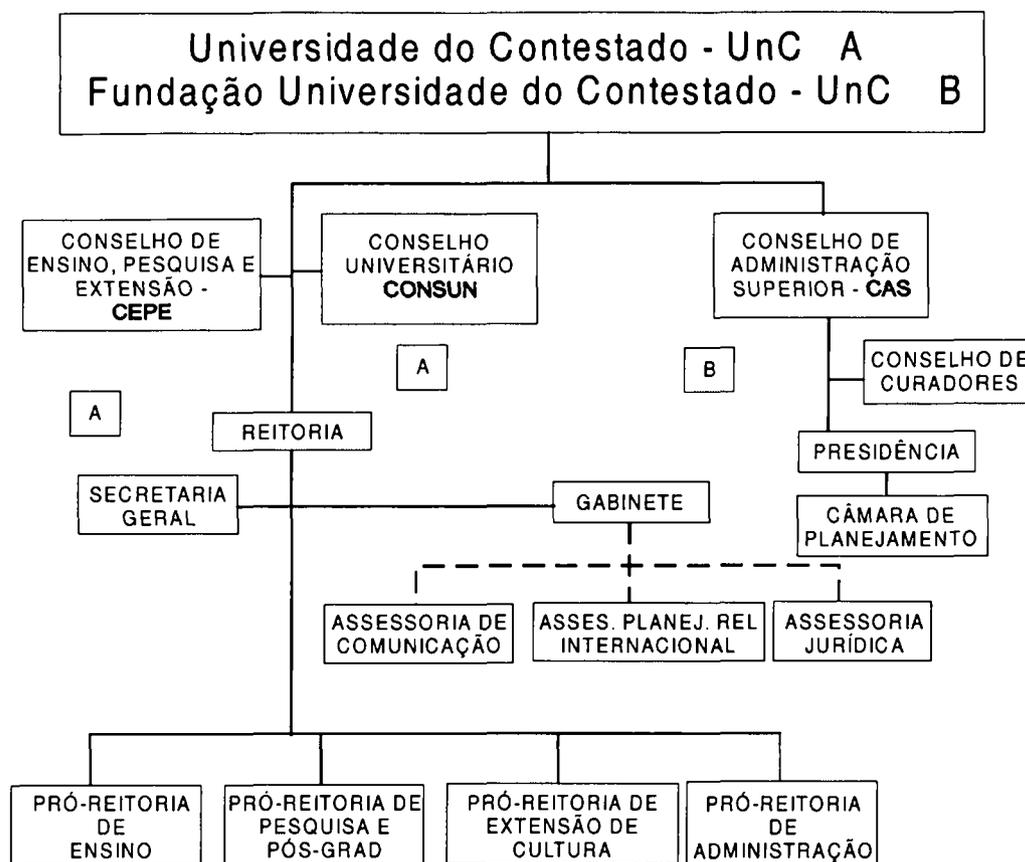
Entre outros objetivos, a UnC busca “promover o ensino, a pesquisa e a extensão, nas diversas áreas e modalidades do conhecimento humano para a criação, preservação, sistematização e aplicação do saber, com vistas a formar profissionais demandados pelo

processo de desenvolvimento do país, para enriquecimento da cultura e promoção do bem-comum”.

Dentro desta realidade organizacional, desenvolveu-se o presente estudo, observando-se seus aspectos internos e âmbito de abrangência, bem como seu crescimento histórico quando da junção de Fundações Educacionais e todas as implicações a isto inerentes.

#### **4.2 Processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação**

A administração universitária é feita em nível superior e em nível setorial. A administração superior da Universidade do Contestado se efetua através de órgãos deliberativos superiores, conforme mostra a Figura 1 – letra A: Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; e do órgão executivo superior, que é a Reitoria.



**Figura 01 - Organograma da Administração Superior da Universidade do Contestado**

Fonte: GUIA acadêmico 2000. Universidade do Contestado - UnC. Pró-Reitora de Ensino. Caçador - Concórdia -. Canoinhas - Curitiba - Mafrá, 2000, p.7

O Conselho Universitário (CONSUN) é o órgão máximo consultivo, deliberativo e jurisdicional da Universidade, em assuntos de planejamento, administração geral, política institucional, e, em grau recursal, de ensino, pesquisa e extensão, garantido o mínimo de 70% de docentes.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), órgão deliberativo, consultivo e normativo em matéria de ensino, pesquisa e extensão, garantido o mínimo de 70% de docentes.

A Reitoria é um órgão executivo superior, e é exercida por docentes das diferentes

unidades universitárias, nos termos do Estatuto da Universidade do Contestado.

As Pró-Reitorias são exercidas pelos Pró-Reitores escolhidos na forma do Estatuto da Universidade do Contestado, possuindo os seguintes órgãos executivos: Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; e Pró-Reitoria de Extensão e Cultura.

A Pró-Reitoria de Ensino é o órgão executivo que coordena o planejamento, supervisiona e orienta as atividades de ensino da graduação da Universidade em consonância com o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade do Contestado.

As atribuições do Pró-Reitor de Ensino, entre outras, é a de analisar as propostas de currículos, e suas alterações, encaminhando-as, com o respectivo parecer, aos Conselhos competentes para aprovação, quando for o caso; coordenar a execução das políticas e diretrizes da Universidade, relativas ao pessoal docente; coordenar, orientar e supervisionar o registro e controle acadêmico, o planejamento e a execução dos trabalhos escolares, os processos de matrícula, assim como os assentamentos oficiais deles decorrentes nas diversas unidades universitárias; coordenar o planejamento e a implementação dos cursos, programas e modalidades em nível de educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação superior, em consonância com a legislação vigente.

O lado B do organograma refere-se a estrutura organizacional da Fundação Universidade do Contestado.

A administração superior da Fundação Universidade do Contestado se efetua através do Conselho de Administração Superior – Assembléia geral e pela Presidência.

O Conselho de Administração Superior (CAS) - Assembléia geral é o órgão máximo e soberano de deliberação em assuntos de política administrativa e financeira, tendo como órgão de apoio a Câmara de Planejamento.

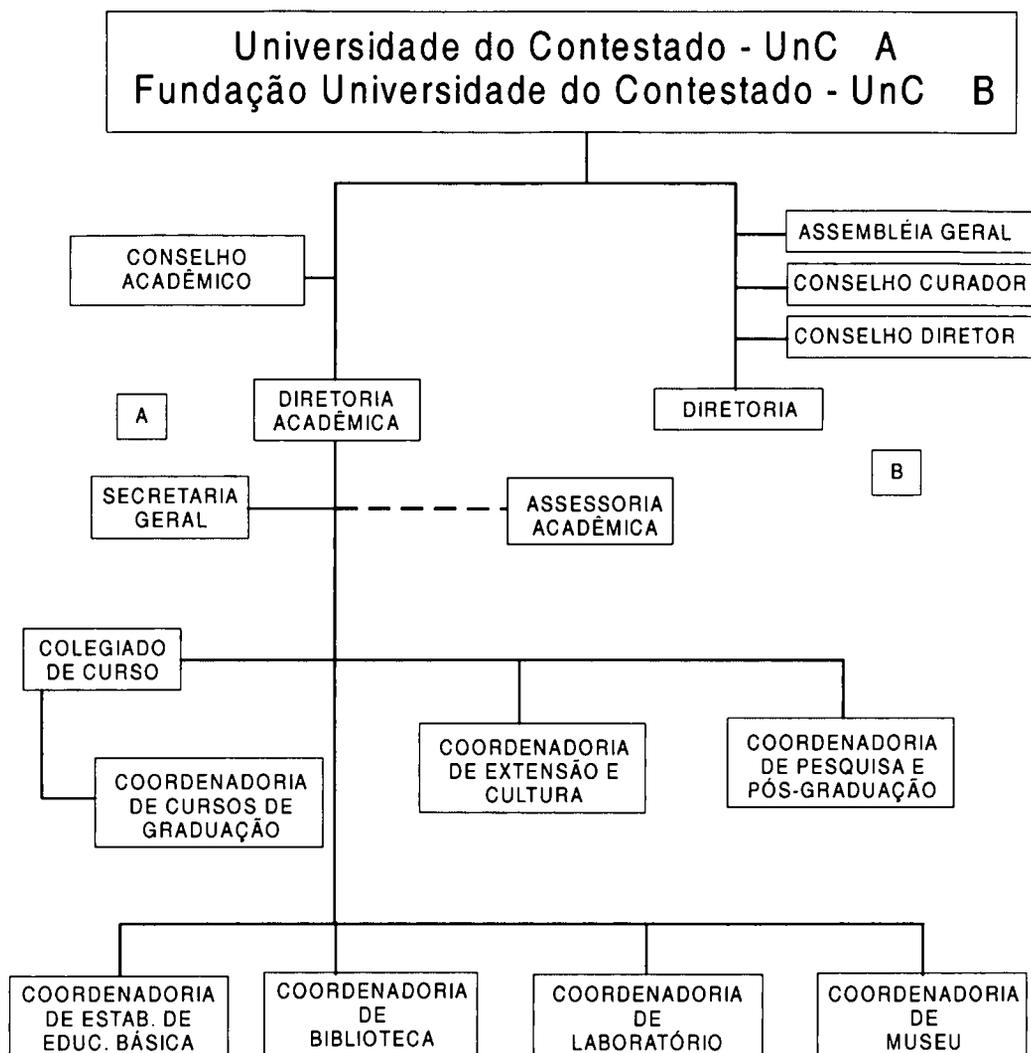
Subordinados ao Gabinete encontra-se a Assessoria de Comunicação; Assessoria de

## Planejamento e Relações Internacionais e Assessoria Jurídica.

A presidência é o órgão executivo das políticas de administração da Fundação, no que concerne à função mantenedora da universidade.

O Conselho de Curadores, é o órgão de fiscalização econômico-financeira da Fundação.

A administração de cada unidade setorial da Universidade do Contestado é constituída, conforme mostra a Figura 2, lado A, por: a) órgãos deliberativos setoriais - Conselho Acadêmico e Colegiados de Curso; b) órgãos executivos setoriais - Diretoria Acadêmica; Coordenadoria de Curso de Graduação; Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação; e Coordenadoria de Extensão e Cultura; c) órgão de apoio - Secretaria Acadêmica; d) órgãos suplementares - Biblioteca Universitária; Museus, Institutos e órgãos similares; e Laboratórios; e) órgãos complementares - Estabelecimentos escolares de educação básica.



**Figura 02 - Organograma da Administração Setorial da Universidade do Contestado**

Fonte: GUIA acadêmico 2000. Universidade do Contestado - UnC. Pró-Reitora de Ensino. Caçador - Concórdia -. Canoinhas - Curitibaanos - Mafra, 2000, p.8

O Conselho Acadêmico, presidido pelo Diretor Acadêmico, é o órgão técnico-consultivo, deliberativo e normativo, no âmbito da respectiva unidade universitária, em matérias técnico-científicas, didático-pedagógicas e disciplinares.

Compete ao Conselho Acadêmico, entre outras atribuições, deliberar em

consonância com as normas emanadas dos Colegiados Superiores, sobre: critérios e normas de seleção e admissão de estudantes (art. 51 da Lei de Diretrizes e Bases), currículos e ementários dos cursos e programas de educação superior, calendário acadêmico, matrículas, transferências, adaptações, aproveitamento de estudos, verificação do rendimento escolar, revalidação de diplomas estrangeiros, bem como assuntos outros que lhe forem apresentados pelos órgãos de unidade universitária, devendo as deliberações serem encaminhadas ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão pelo Presidente do Conselho Acadêmico, para decisão final, conforme o caso.

O Colegiado de Curso, dirigido pelo Coordenador e Vice-Coordenador do Curso, é um órgão de caráter deliberativo e técnico-consultivo, no âmbito do respectivo curso de graduação e dos cursos superiores seqüenciais afins, em matérias técnico-científicas e didático-pedagógicas.

A Diretoria Acadêmica é o órgão executivo que coordena, executa, fiscaliza e avalia todas as atividades acadêmico-científicas e didático-pedagógicas da unidade universitária, em consonância com as diretrizes emanadas dos Colegiados competentes.

A Coordenadoria de Curso de Graduação, dirigida pelo coordenador do respectivo curso, é a menor unidade da estrutura universitária para todos os efeitos da organização administrativa, disciplinar e didático-científica e da distribuição do pessoal.

A Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação, dirigida por um Coordenador, é órgão executivo que coordena, implementa, incentiva e fomenta as atividades de pesquisa e pós-graduação, de acordo com as diretrizes emanadas da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, da Diretoria Acadêmica e dos Colegiados e órgãos executivos competentes.

A Coordenadoria de Extensão e Cultura, dirigida por um coordenador, é órgão executivo que coordena, implementa e fomenta, as atividades de extensão, cultura e apoio ao estudante, de acordo com as diretrizes emanadas da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura,

da Diretoria Acadêmica e dos Colegiados e órgãos executivos competentes.

A Secretaria Acadêmica, dirigida pelo Secretário Acadêmico, é o órgão de apoio acadêmico-administrativo, cuja competência é centralizar a administração da vida acadêmica no âmbito da unidade universitária.

A Biblioteca Universitária é um órgão suplementar, cuja competência é fornecer informações gerais de caráter técnico e científico e ser depositária de todo acervo bibliográfico, colocando-se à disposição dos professores, dos alunos e da comunidade em geral, nos termos de seu regulamento.

Os Museus, Institutos e órgãos similares são órgãos suplementares, cuja finalidade é resgatar, preservar e divulgar a História e a Cultura da Região do Contestado, regendo-se por ordenamentos próprios.

Os Laboratórios são órgãos suplementares, cuja finalidade é proporcionar a atividade prática e de pesquisa concretizando o aprendizado, regendo-se por ordenamentos próprios.

Os estabelecimentos escolares de educação básica, são órgãos complementares da UnC que, além dos objetivos específicos, complementam o desenvolvimento de estágios curriculares, de projetos de inovações político-pedagógicas, sendo regidos por legislação e ordenamentos próprios.

No lado B está a administração setorial da Fundação Universidade do Contestado, que é constituída pela Assembléia Geral, Conselho Curador, Conselho Diretor e Diretoria.

A Assembléia Geral é o órgão deliberativo superior da unidade, assim como o Conselho Diretor.

O Conselho Curador é o órgão de fiscalização econômico-financeira da unidade

A Diretoria é órgão executivo e de representação da unidade, que coordena e superintende todas as suas atividades.

A apresentação do organograma universitário da administração superior e da administração setorial, proporciona o conhecimento de sua estrutura administrativa, facilitando o entendimento dos processos gerenciais, bem como o trâmite dos processos de criação e implementação de cursos de graduação e as demais decisões gerenciais, em seu âmbito maior.

#### **4.3 Característica atual do sistema de informações voltado à gestão acadêmica dos cursos de graduação.**

Na entrevista, várias questões foram formuladas para se obter informações sobre as características atuais do sistema de informações voltado a gestão dos cursos de graduação.

A Universidade do Contestado, conforme descrito no item anterior, apresenta em sua estrutura organizacional órgãos deliberativos e órgãos executivos. O organograma da UnC divide-se em superior e da administração setorial.

A criação e implantação de cursos de graduação nas unidades universitárias, deve obedecer e seguir a tramitação regulamentada nos estatutos e regimento interno.

Quando do questionamento sobre o organograma institucional, se ele permite/facilita a tramitação de projetos de criação e implantação de cursos de graduação, na percepção de alguns dirigentes, não há um adequado entendimento sobre quais cursos devem ser criados pelas unidades, uma vez que não parece clara a intencionalidade da oferta dos cursos, ou seja, em qual linha de interesse cada unidade irá centralizar sua atuação futura. Nesta percepção, o impedimento maior está na definição de quais unidades ofertarão o curso e não propriamente na agilidade ou não do organograma:

*“Não, o nosso modelo organizacional, não facilita, nós temos , exemplo a unidade de Concórdia projeta um determinado curso e trabalha, nenhuma outra unidade da UnC, demonstra interesse, então Concórdia trabalha no*

*desenvolvimento desse projeto e quando o projeto está pronto, uma outra unidade manifesta interesse, então você cria um novo processo de discussão das grades, das ementas de todo o projeto com essa outra unidade, para depois ir para a implantação. A nossa estrutura é um pouco truncada, falta algum meio, um fluxograma que realmente diga começou um curso, ninguém manifestou interesse, então é só aquela unidade que vai oferecer, pelo menos naquele primeiro momento. Depois inicia-se o processo normal para a unidade que queira o mesmo curso. É mais fácil do que ir para o Conselho Estadual de Educação, mas pensando na autonomia da Universidade me parece que o processo interno poderia ser um pouco mais facilitado” (Diretora acadêmica - UnC Concórdia).*

Em alguns depoimentos percebe-se uma insatisfação no sentido da morosidade em que a análise e aprovação do curso acontece, uma vez que colegiados precisam se reunir para apreciação e aprovação do curso:

*“Nós temos hoje uma estrutura que não é ágil a nível de universidade, porque nós dependemos da aprovação de colegiados, e esses colegiados se reúnem de tempos em tempos, então se você for identificar a oportunidade de ter que esperar passar a sua aprovação no colegiado, pode ser que isso venha acarretar algum transtorno. Nós temos que ser mais ágeis na aprovação dessas tramitações, ou reuniões mais freqüentes, alguma coisa teria que ser mudada nesse sentido” (Diretor Administrativo - UnC Concórdia e Pró-reitor de administração).*

No entendimento de um diretor acadêmico, o organograma não corresponde à seriedade com que se deve criar e implantar um curso de graduação, uma vez que, praticamente, todos os cursos propostos são aprovados, com pouca observância dos pré-requisitos mínimos para sua implantação:

*“No meu entendimento, hoje, para a criação de um curso, a nossa universidade, o nosso organograma é muito frágil. Ele permite criar qualquer curso, então eu acho que o processo de criação deveria ser mais exigente, ter mais critérios para*

*criar o curso, nós estamos criando muitos cursos, a universidade não tem infra-estrutura nenhuma de início e não implantam no decorrer do curso (...), os órgãos que compõem o organograma deveriam ter um cuidado um pouco maior com a abertura de novos cursos de graduação” (Diretor acadêmico – UnC Canoinhas).*

Da mesma forma, tem-se outro depoimento reforçando esta situação, colocando o organograma como facilitador e não impeditivo para a criação e implantação de cursos de graduação:

*“Hoje sim, o organograma, a própria estrutura organizacional, ela deixa muito frouxa essa situação, ela não impede, ela não é impeditiva em nenhum momento, ela tem facilitado inclusive” (Pró-reitor de ensino de graduação).*

*“O organograma da UnC está dentro de uma realidade, porque ele não te apura e também não te dificulta, e como ninguém faz assim cursos de uma hora para outra, sem planejamento, eu acho que ele corresponde porque você vai seguindo àqueles passos que são determinados, que são naturais, poderia ser um pouquinho mais ágil” (Diretor administrativo – UnC Caçador).*

Observa-se que a grande maioria dos entrevistados acredita que, de acordo com a realidade institucional atual, o organograma facilita a tramitação de projetos de criação e implantação de cursos de graduação.

No entanto, pelas dificuldades apresentadas em algumas respostas, percebe-se que o sistema de informações atual da UnC não está configurado dentro desta estrutura, prejudicando desta forma, o trâmite dos projetos de criação e implantação dos cursos de graduação.

Levando-se em conta que a divulgação destes cursos de graduação é fator preponderante para o preenchimento das vagas ofertadas, bem como a permanência destes cursos ativos a longo prazo, uma vez que toda infra-estrutura deve ser montada para a efetivação dos objetivos do curso e atendimento de sua clientela, demandando tempo e

recursos financeiros, questionou-se os gestores sobre como é feita a divulgação dos cursos de graduação da UnC junto ao público alvo.

A falta de planejamento e de orientação, no sentido de atingir o público alvo, leva, muitas vezes, a investimentos em divulgação sem a certeza do alcance pretendido, visto que não se sabe exatamente onde encontrar a clientela desejada:

*“Nós temos procurado buscar ajuda de agências de publicidade para tentarmos identificar o público alvo e tentar chegar através de televisão, rádio e jornal, outdoor. Nós não temos uma metodologia acertada, nós vemos com a agência de publicidade tentando adivinhar onde está o nosso cliente, é porque ele está muito disperso, ele não necessariamente está nas escolas e nos cursinhos, qualquer pessoa que terminou o segundo grau é um candidato, pode vir a ser um candidato” (Diretora acadêmica – UnC Concórdia).*

Dessa forma, a escolha recai normalmente nas maneiras mais comuns de divulgação, apostando-se nas emissoras de rádio e TV e através de cartazes:

*“A divulgação desses cursos de graduação é feita através de folders, de relações públicas da universidade, o aluno tem um papel muito grande nesse sentido, os próprios acadêmicos levam para as suas comunidades, principalmente para a clientela que vem de fora, a nível de comunidade, além de rádio e TV e outdoor esse tipo de propaganda, nós trabalhamos com relações públicas no sentido de palestras em escolas, no sentido de estar passando as informações e levando até a comunidade, às pessoas, a respeito de novos cursos” (Coordenador curso de administração – UnC Curitiba)*

Não obstante, a universidade também está investindo em formas mais atuais de divulgação, utilizando-se das novas tecnologias disponíveis e entrando em contato direto com os futuros candidatos através da participação dos docentes:

*“Principalmente nos momentos de vestibular e hoje a universidade está criando,*

*felizmente, formas bem modernas de veiculação, via internet, via folder, via rádio e via televisão, basicamente, são utilizados jornais, entrevistas, que funcionam muito bem. Hoje, especificamente está se trabalhando muito com os cursinhos, onde os professores da universidade tem visitado ou os alunos visitam a universidade para conhecer as instalações, o pessoal (...) isso facilita que muitos procurem a UnC, por já conhecer” (Reitor da UnC).*

Infere-se pelo exposto que a divulgação dos cursos de graduação concentra-se, basicamente, no período de vestibular, diminuindo a intensidade da divulgação durante o ano letivo, deixando, desta forma, de ter uma divulgação constante e intensificada.

Percebe-se que o sistema de informações da UnC não está configurado de forma a contribuir com o processo de divulgação dos cursos de graduação, de forma contínua e permanente.

Ressalta-se que o processo de gestão dos cursos de graduação efetiva-se com o uso de informações disponibilizadas à cerca destes cursos, informações estas que irão permitir aos gestores tomada de decisões decisivas ao futuro da instituição. Oliveira<sup>177</sup> esclarece que “o propósito básico da informação é o de habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis...”.

Questionados sobre quem são as pessoas responsáveis pela disponibilização das informações gerenciais, responderam que, atualmente, todos os setores contribuem com a disponibilização das informações, sendo que cada setor fornece informações de sua pertinência, cada um colaborando para o andamento do processo gerencial:

*“São os setores de cada uma das unidades, então a área de ensino é a de ensino, através da diretoria acadêmica, da secretaria acadêmica e das coordenadorias de curso, nas outras áreas suas coordenadorias específicas e a secretaria acadêmica também...(Pró-reitor de pesquisa e pós-graduação da UnC).*

---

<sup>177</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais.** São Paulo: Atlas, 1998. p. 35.

Na área administrativa, as informações preponderantes dizem respeito à situação financeira da unidade, centrando seu interesse nos setores de contabilidade e tesouraria:

*“Administrativamente nós temos hoje trabalhado, principalmente com tesouraria e a própria contabilidade, onde ela centraliza tudo o que aconteceu financeiramente no passado e no presente, para que a gente possa ter dados para projetar o futuro” (Diretor administrativo – UnC Concórdia e Pró-reitor de administração).*

No que concerne a coordenação de curso e a secretaria acadêmica, na opinião da maioria dos gestores, estas contribuem significativamente no fornecimento de informações gerenciais relacionadas aos cursos de graduação, uma vez que ambas estão envolvidas diretamente com o corpo docente e discente da unidade, acompanhando a vida do aluno até sua formação universitária:

*“Geralmente essas informações são disponibilizadas pelas coordenadorias de cursos, que são as pessoas que diretamente vivem os cursos, então são as pessoas que tem mais condições de disponibilizar as informações, mesmo em um grande grupo” (Diretor acadêmico - UnC Curitiba).*

Pela não existência de um órgão centralizador de informações, a secretaria torna-se a grande detentora das informações, na opinião deste dirigente:

*“Na verdade, as informações é tudo através da secretaria, e não existe banco de dados” (Diretor acadêmico - UnC Caçador).*

Percebe-se que não há unidade no fornecimento de informações, cada setor disponibiliza-as de forma diferenciada, procurando atender ao solicitante sem obedecer qualquer tipo de padrão, que venha futuramente contribuir para a formalização do processo

de gestão acadêmica dos cursos de graduação. Beuren<sup>178</sup> enfatiza que “se as funções tradicionais da organização, de produzir serviços e produtos de informação, não cumprem a contento seu papel, as áreas usuárias criam suas próprias redes de fornecedores de informações (...) podendo, também, recorrer a redes informais de informação, que acabam fortalecidas, especialmente, em grandes empresas”.

Percebe-se que as informações gerenciais não estão disponibilizadas em um sistema de informações, o que muitas vezes dificulta a tomada de decisões, em função de determinado setor não fornecer com precisão e no menor espaço de tempo possível os dados necessários.

Por ser constituída por cinco unidades universitárias, a Universidade do Contestado necessita fazer a junção das informações produzidas em cada uma das unidades. Tarefa esta que, conforme as respostas dadas pelos entrevistados ao questionamento de como se processa a junção dos dados produzidos pelas diversas unidades universitárias da UnC, não está acontecendo a contento:

*“De uma forma empírica, hoje existe uma secretaria da reitoria onde, através de fax, telefone ou e-mail, e outras formas de comunicação, busca-se essas informações, sempre que são solicitadas, a cada momento se busca as informações e essas informações são buscadas de formas repetitivas, e nem sempre essas informações são as mesmas, dependendo do setor que você busca, essas informações são umas, dependendo do setor são outras” ( (Pró-reitor de ensino da UnC).*

*“Ainda de forma precária, quando necessita é solicitado ou por fax ou através de telefone, mas de forma precária, há necessidade da criação de um banco de dados, com certeza” (Pró-reitor de extensão e cultura da UnC).*

---

<sup>178</sup> BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998. p. 64.

Devido à falta de padrão na coleta dos dados na própria unidade e em cada unidade distintamente, não existe confiabilidade no repasse dos mesmos, uma vez que, quando comparados, em etapas diferentes de coleta, nota-se uma diferença acentuada nos números:

*“A reitoria faz uma planilha das informações encaminhadas pelas unidades, mas essas informações nem sempre são coletadas da mesma forma em todas as unidades, então os números com certeza tem variação” (Diretora acadêmica – UnC Concórdia).*

*“Eles são processados a nível de Reitoria, mas nem sempre as informações chegam lá a contento, a gente vê uma dificuldade grande nesse repasse de informações, ainda há uma falta de controle, uma falta de coordenação por parte gerencial de todos. Hoje em dia pode-se dizer que um dos pontos fracos da instituição é exatamente essa questão das informações” (Coordenador do curso de administração – UnC Curitiba).*

Além disso, percebe-se a dificuldade que existe em conseguir que cada unidade repasse os dados para a reitoria, deixando transparecer claramente a “invenção” de alguns dados necessários, mas não disponibilizados:

*“Eu procuro fazer da forma mais sintetizada possível, de repente até tenho que “criar” algum dado que não existe, então algumas informações básicas, como o número de alunos, por exemplo, é uma coisa fácil de informar esse tipo de dados, agora algumas informações vem de um jeito de uma unidade, de outro jeito de outra unidade, então a gente tem que ligar, ver como pode fazer para juntar tudo, então as vezes, dependendo do caso, é bem complicado” (Secretária da Reitoria).*

Observa-se que, no entendimento da maioria dos gestores, a junção dos dados produzidos pelas diversas unidades universitárias da UnC não satisfaz as necessidades de informações gerenciais no processo de gestão dos cursos de graduação, uma vez que esta junção, hoje, “está de maneira informal, não sistematizada e amadora” (Coordenador do

curso de administração – UnC Canoinhas).

O sistema de informações atual não está configurado de forma que possa facilitar a junção dos dados produzidos pelas unidades universitárias da UnC, não contribuindo, desta forma, com o processo de gestão dos cursos de graduação, uma vez que, as informações não são fornecidas com exatidão e no menor tempo possível. Para Oliveira<sup>179</sup>, “uma informação produzida que não seja distribuída a tempo hábil da tomada de decisão praticamente perde o seu sentido. Sua capacidade de reduzir incertezas está associada com a oportunidade de sua distribuição”.

O sistema integrado de informações gerenciais deverá possuir características que possam sanar as dificuldades acima expostas, contribuindo de forma mais efetiva no processo gerencial dos cursos de graduação, através de informações relevantes aos gestores.

#### **4.4 Informações necessárias para o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação na UnC**

As questões da entrevista relativas a este item, procuram identificar as informações, na opinião dos gestores, fundamentais ao processo de gestão dos cursos de graduação.

A necessidade de expansão da universidade requer a criação e implantação de novos cursos que venham suprir as necessidades existentes no mercado, garantindo o cumprimento de um dos objetivos da universidade que é assegurar à sociedade condições de sobrevivência e desenvolvimento. Desta forma, questionou-se sobre como surge a idéia de se criar um curso de graduação:

*“A idéia de criação de um curso de graduação deve partir de uma pesquisa junto*

---

<sup>179</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 35.

*à comunidade, observando-se as diretrizes da universidade, de sua área, desde que atenda as necessidades da região” (Coordenador do curso de Ciências Contábeis - UnC Canoinhas).*

A sociedade, na opinião da maioria dos dirigentes, é quem direciona a criação de um novo curso na universidade, demonstrando a necessidade de profissionais em determinada área, cuja demanda é significativa:

*“Cursos são criados a partir de solicitações específicas de determinadas categorias como o curso de octometria, já o de medicina veterinária criou-se tentando buscar uma alternativa econômica para a atividade agro-agrícola da região, auxiliando economicamente a região, outros cursos foram criados em função da demanda, de clientela, como por exemplo o curso de Direito” (Diretor acadêmico - UnC Canoinhas).*

Na criação de novos cursos são observados, também, os cursos que foram planejados quando da elaboração do projeto de criação da universidade, voltados à promoção e desenvolvimento regional:

*“Alguns foram projetados na elaboração do projeto da universidade, faz parte do plano de expansão da universidade e da unidade e outros são criados em função das novas necessidades que vão aparecendo, que são reivindicações da comunidade, basicamente são esses dois aspectos que determinam a criação de um curso de graduação” (Diretor acadêmico - UnC Mafra).*

Cada unidade tem autonomia para sugerir a criação de determinado curso, o que na opinião do reitor deve ser analisado, uma vez que, esta abertura pode provocar concorrência dentro da própria UnC:

*“Devemos criar normas mais específicas para a criação de cursos, visando a qualidade, o entendimento dentro da própria universidade, porque está surgindo de certa forma uma entropia, então é interessante que tenhamos uma política de*

*diversificação de cursos onde cada unidade possa ser fortalecida na diversidade de cursos, e partiremos assim, então, para especificidades ou vocacionamento de cada unidade” (Reitor da UnC).*

Esta mesma colocação é reforçada pelo pró-reitor de ensino, salientando a necessidade de repensar a criação e implantação de cursos de graduação:

*“Na unidade universitária os cursos de graduação estão acontecendo a partir de intenções localizadas em determinadas pessoas, então, o curso hoje, ele não segue um, digamos assim, um trabalho científico no sentido de determinar ou de direcionar a área, ou direcionar a vocação, ou determinar qual é a verdadeira essência daquela região ou daquela unidade, onde daí poderiam sair os determinados cursos. Então os cursos nascem empiricamente nas unidades universitárias, hoje” (Pró-reitor de ensino da UnC).*

Pode-se dizer que a criação e implementação de novos cursos de graduação está voltada, basicamente, à necessidade do mercado e aos interesses demonstrados pela comunidade. Hawerth<sup>180</sup> enfoca que “a preocupação que as universidades têm para com o desenvolvimento de suas respectivas regiões é bem clara, tanto que procuram não só o atendimento das vocações regionais, mas também, o desenvolvimento de novos vocacionamentos que estimulem a atividade econômica, social e cultural de sua área de abrangência”.

Percebe-se que as informações disponíveis não permitem a criação de um novo curso de graduação com a confiabilidade mínima necessária ao alcance do sucesso esperado, junto ao público alvo. Não existe um levantamento de dados na comunidade, através de uma pesquisa criteriosa e científica, que possa garantir êxito na criação e implantação de um novo curso de graduação.

---

<sup>180</sup> HAWERROTH, Jolmar Luis. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999. p. 148.

A universidade necessita de outras informações adicionais a estas que irão garantir êxito na implantação de um novo curso de graduação. Questionou-se quais informações são utilizadas na decisão de se criar um curso de graduação, uma vez que diferentes fatores devem ser analisados e levados em conta:

*“As informações utilizadas são informações financeiras, qual é o custo, o que esse curso demanda de laboratórios, o custo desses laboratórios, a questão de espaço físico, a questão de corpo docente, se existe corpo docente na região, e também a questão da demanda social, existe uma demanda para esse curso, basicamente são essas três informações que são utilizadas para a criação do curso” (Diretor acadêmico - UnC Canoinhas).*

Alguns dirigentes voltaram suas colocações ao um nível mais amplo, observando não apenas a estrutura interna, mas sim as condições do mercado como um todo:

*“Uma pesquisa da própria região sobre a demanda, se existe ou não, e através da percepção do macro-ambiente, ou seja, para que lado estão caminhando as profissões, para que lado está caminhando o ensino, como que a unidade tem que se sustentar daqui para frente” (Coordenador do curso de administração – UnC Canoinhas).*

Aliado a isto, buscaram dados relevantes referente ao perfil do futuro acadêmico, procurando, desta forma adequar algumas situações de estrutura às condições sócio-econômicas desta nova clientela, tanto da região quanto de fora, oportunizando, assim, sua permanência na universidade até a conclusão de seu curso:

*“Informações de uma pesquisa, além de buscar a área de interesse da pessoa, nós buscamos também outras informações como período ideal para o curso ser executado, se esse candidato tem que trabalhar para manter seus estudos, a renda familiar, para que a gente possa ter um parâmetro melhor” (Diretor*

*acadêmico - UnC Concórdia).*

Basicamente, a questão financeira foi a mais citada pelos entrevistados, seguindo-se a preocupação com a qualificação docente disponível para atuar neste novo curso, e a disponibilização do acervo bibliográfico mínimo para abertura do curso.

O sistema atual de informações não contempla todas estas informações citadas, comprometendo desta forma a decisão de implantar ou não determinado curso de graduação, uma vez que, os gestores sentem-se inseguros por desconhecerem dados que seriam imprescindíveis quando desta decisão.

Após a análise de diversos fatores relativos às condições mínimas para a abertura de um novo curso, torna-se indispensável a verificação de público interessado neste novo curso. Ao questionar-se sobre como é feito o levantamento de interesses pelo curso, no entendimento de alguns dirigentes, este levantamento não segue critérios previamente definidos, ou seja, não existe um planejamento para o levantamento destes dados:

*“Não é feito de uma forma muito científica, é feito um levantamento muito mais de opiniões de pessoas, se conversa com pessoas e tal, se imagina como é que estão se comportando as outras universidades, quais são os cursos que estão com ênfase, em outras universidades, o que acompanha, por exemplo, a questão do vestibular de outras universidades e com isso a gente vai vendo se existem possibilidades de demanda” (Diretor acadêmico - UnC Canoinhas).*

*“É um levantamento informal, através de solicitações, principalmente da comunidade, de órgãos, organizações já estabelecidas que vêm e solicitam, através dessas medidas é que se faz um levantamento das necessidades, mas ainda não há nada formalizado” (Coordenadora do curso de administração – UnC Curitiba).*

Percebe-se que não existe uma definição sistematizada com relação à coleta de dados sobre a demanda de cursos novos. A pesquisa de mercado, aplicação de

questionários para levantar áreas de interesses, foram citados pela grande maioria dos dirigentes, mas deixando claro que cada unidade adota forma diferenciada de buscar tais informações, não existindo unidade de procedimentos na universidade, quando do levantamento de interesses pelos cursos de graduação:

*“É no máximo alguns diagnósticos, onde são evidenciadas as necessidades ou algum dirigente, ou alguma pessoa mais influente daquela comunidade em que ela venha e determine para a própria instituição que esse é um bom curso, ou essa é uma boa linha de trabalho, e ali se adota como sendo certo” (Pró-reitor de ensino da UnC).*

Desta forma, fica evidenciado que nem sempre a expectativa de preencher as vagas destinadas a um curso novo são superadas, uma vez que não há certeza sobre a demanda realmente existente no mercado, em função da pouca informação que se tem a esse respeito.

Não obstante, a criação de um curso novo exige a determinação prévia de grade curricular com seu respectivo ementário. Este estudo é feito com base na legislação vigente e seguindo-se modelo já existente em outra universidade, com as devidas adequações, foi a resposta da maioria dos entrevistados quando se questionou sobre como é elaborado o projeto de um curso novo (grade, ementa, carga horária):

*“Nós temos o que a legislação prevê em termos de conteúdos e normalmente o que a gente faz é buscar nas universidades que tenham o curso ou área, grades, ementas e aí um grupo de pessoas ou uma pessoa ou professor da unidade se encarrega de ir trabalhando essa proposta de curso, grade, carga horária, busca-se discutir com os profissionais já titulados nessa área, melhorar, e assim nós vamos criando a proposta de curso” (Diretor acadêmico - UnC Concórdia).*

No que diz respeito à formação profissional do aluno, de acordo com alguns entrevistados observam o perfil de aluno que se pretende formar, bem como sua inserção

no mercado, garantindo uma ampla formação pessoal e profissional:

*“Atendendo especificamente a necessidade da clientela e obedecendo, também, as tendências futuras da profissão, obedecendo principalmente os princípios morais, que esse curso deve ter em relação a sua ética, obedecendo e respeitando também as tendências da globalização, mesmo eu sendo contrário a algumas condições da globalização, mas ela existe e a gente precisa respeitar, praticamente isso” (Coordenador do curso de ciências contábeis - UnC Caçador).*

*“É elaborado com base na atual exigência do mercado, e com base na expectativa que o mercado dará no futuro, por exemplo, a questão da globalização, das constantes mudanças que ocorrem dentro das empresas como na economia nacional e mundial e é em cima desse contexto todo que se elabora essa grade curricular” (Coordenador do Curso de Ciências Contábeis - UnC Concórdia).*

Pode-se inferir que, no que tange a elaboração de um projeto de criação de curso, tem-se como referência os já existentes em outras universidades, procurando fazer as adequações à realidade em que está inserida a Universidade do Contestado, bem como a efetivação de suas metas.

As informações relativas a esta tomada de decisões gerenciais dizem respeito basicamente a modelos pré-existentes em outras universidades, poucas informações são utilizadas de dentro da própria UnC, fornecidas pelo sistema de informações.

Quando se questionou sobre os critérios para contratação do quadro docente deste curso, na opinião de um diretor acadêmico, é seguida a normatização interna, observando critérios pré-estabelecidos:

*“Hoje, a contratação do professor para atuar num curso, o processo é aquele que está previsto até no regimento, no estatuto, o coordenador do curso indica a*

*contratação de um professor novo, quando vem ao caso, e encaminha a direção, a direção defere o pedido, desde que traga o atendimento dos quesitos mínimos, mas a preferência é sempre formação acadêmica, então, na verdade, na contratação o critério é uma análise curricular, verificando experiência profissional, formação acadêmica, disponibilidade de tempo da pessoa... Esses são os critérios básicos” (Diretor acadêmico – UnC Canoinhas).*

No entanto, na opinião de alguns dirigentes, não existem critérios definidos para a contratação docente, observando-se, desta forma, apenas a titulação:

*“Hoje, na unidade universitária de Canoinhas, não existe, pois a universidade não tem plano de carreira formalizado, então não está sistematizado ainda uma forma de contratação, hoje, busca-se primeiro a maior qualificação, doutor, mestrado, especialista em último caso, graduado já não tem mais” (Coordenador do curso de administração – UnC Canoinhas).*

*“Bem, na nossa universidade, na nossa unidade nós não temos critérios definidos, então a gente sempre leva em conta a titulação do docente e a experiência que ele possa ter na região ou em outra universidade, enfim, mas não temos nada definido como prova, concurso, nada disso, é mais titulação” (Coordenadora do curso de pedagogia – UnC Concórdia).*

Para a grande maioria dos entrevistados, a contratação ou não do docente está diretamente vinculada a sua titulação, bem como sua experiência profissional comprovada através de trabalhos desenvolvidos na área:

*“Nós buscamos em primeiro lugar as pessoas que tenham pelo menos pós-graduação Lato-sensu concluída, na área específica da disciplina, se possível pessoas com mestrado ou doutorado, mas o primeiro pré-requisito é Lato-sensu na área” (Diretor acadêmico – UnC Concórdia).*

Fica evidenciado que a maioria dos dirigentes preocupa-se com a titulação do docente, quando da sua contratação, observando que o professor tenha, no mínimo, curso

de pós-graduação “Lato-sensu”. Grillo<sup>181</sup> ressalta que, “a valorização dos títulos acadêmicos é um requisito fundamental para a admissão do pessoal docente”.

A falta de informações sistematizadas a respeito de critérios para contratação, bem como das oportunidades que a universidade oferece para ingresso, e o estabelecimento, de testes de seleção, fazem com que a titulação seja o único item a ser observado.

#### **4.5 Informações geradas pelo sistema de informações nas unidades da UnC**

Procurou-se identificar, neste item, quais são as informações geradas pelo sistema de informações da UnC, se estas informações são suficientes e se são disponibilizadas com a rapidez e frequência necessária ao processo de gestão dos cursos de graduação.

Ao se questionar se as informações disponíveis nas unidades são suficientes para uma ampla divulgação dos cursos de graduação, alguns dirigentes acreditam que as informações existentes nas unidades não são suficientes, faltando, na opinião deles, uma maior integração entre as unidades, o que prejudica, desta forma, uma divulgação mais ampla e abrangente:

*“Não, o que nós temos hoje, com certeza ainda não, porque agora que nós começamos a elaborar folders, guia do acadêmico, até pouco tempo, alguns meses atrás, nós tínhamos essas informações disponibilizadas na página da internet e alguns folhetos eram feitos para algum evento, feira ou antes do vestibular para passar nas escolas. Agora nós adotamos um programa onde nós, da divulgação, estamos elaborando os folders para o curso, o guia de cursos e outras informações que ainda estão para ser confeccionadas (Diretor acadêmico – UnC Mafra).*

*“Não, na verdade nós teríamos que ter uma junção maior entre os próprios campi para podermos divulgar mais amplamente...” (Secretária acadêmica –*

---

<sup>181</sup> GRILLO, Antônio Niccoló. Política de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. In: **Temas da administração universitária** – NUPEAU. Florianópolis: UFSC, 1991. p. 28.

*UnC Curitiba*).

Na opinião de outros dirigentes, dentro da realidade atual, o que se tem é suficiente para uma ampla divulgação dos cursos de graduação:

*“Eu acredito que sim, eu acredito que a estrutura que se tem é suficiente, basta fazer com que ela realmente atinja o alvo, tomando as medidas necessárias para chegar, fazer com que chegue no ouvido do interessado a informação”*  
(Coordenador Ciências Contábeis – UnC Curitiba).

*“Eu penso que sim, se as vezes não é feito uma ou outra divulgação é mais por uma falta de iniciativa de fazer, mas não por falta de dados, os dados, eu acho que são disponibilizados e franqueados para todos os dirigentes coordenadores, todos eles tem acesso a todos os dados, acho que não há dificuldade nisso não”*  
(Diretor administrativo – UnC Mafra)

Percebe-se que existem opiniões divergentes a esse respeito, apesar da maioria achar que não. Parece que este assunto não está muito claro ou que não existe uma discussão mais aprofundada, sobre quais dados são relevantes no processo de divulgação dos curso de graduação.

O sistema de informações não está disponibilizando de forma satisfatória as informações que dariam suporte ao processo de gestão dos cursos de graduação, no que se refere a divulgação dos mesmos.

Neste mesmo sentido, questionou-se se as informações disponibilizadas pelos setores das unidades universitárias da UnC são suficientes, e a grande maioria dos entrevistados acredita que não são suficientes para o processo gerencial dos cursos de graduação, salientando que a falta de um sistema informatizado e um banco de dados têm gerado transtornos quando da obtenção das informações:

*“Se falar a nível de UnC como um todo, não. A nível de unidade sim. Por que não a nível de UnC, porque hoje nós temos problemas quanto ao banco de dados, ou seja, nosso software implantado na universidade não trabalha com banco de dados, isso faz com que cada unidade gerencie a sua realidade domesticamente e a gente não tem, a nível de reitoria, as informações em tempo real do que está acontecendo, informações que representem o todo da universidade” (Diretor administrativo – UnC Concórdia e Pró-reitor de administração).*

Outro fator observado por um diretor é que, além de não serem suficientes, as informações não são confiáveis, uma vez que não existem critérios definidos para a coleta dos dados e seu processamento:

*“Não são suficientes porque você veja, se nós formos analisar as unidades mandam uma informação hoje, se amanhã nós pedirmos as mesmas informações solicitadas ontem, não fecha, porque nós não temos um sistema informatizado no qual nós asseguramos certeza que hoje esse dado é fiel, é confiável... (Diretor acadêmico – UnC Caçador).*

*“Não, de forma nenhuma” (Diretor administrativo – UnC Canoinhas).*

Foi perguntado, aos dirigentes, se as informações são disponibilizadas com a rapidez e frequência necessária na tomada de decisões gerenciais. Neste sentido, percebe-se que os dirigentes enfrentam dificuldades porque, na opinião da maioria, as informações, além de não serem suficientes, não são disponibilizadas com a rapidez e frequência necessária, prejudicando, muitas vezes, o andamento das atividades em função da necessidade de buscar informações existentes, mas não disponibilizadas, com uma certa urgência:

*“Não se considerar que quase tudo isso acaba sendo feito de uma forma manual. Não, até para se demonstrar que alguma coisa tem que ser feita, porque nós temos a sorte de ter as pessoas que se dispõem a coletar esses dados, mesmo que seja fora do horário, então até cumpre-se o prazo, não que esses dados estejam*

*disponíveis no lugar certo para serem fornecidos. Não se deixou de tomar nenhuma decisão por falta de dados, só que todas as vezes você tem que correr atrás desses dados, e fazer levantamento, e planilhar, mesmo que isso envolva trabalhar fora do horário, envolver pessoas de outros setores para ajudar, sempre se fez, mas não se tem” (Diretora acadêmica – UnC Concórdia).*

*“Não, não são disponibilizadas, porque essas informações estão lá, inteiramente paradas em estantes, então você vai ter que buscar essas informações e a busca dessas informações traz uma série de desconfortos porque, dependendo do setor que você vai buscar essas informações são umas informações, dependendo do setor, são outras, você têm informações fragmentadas e diferentes sobre um mesmo aspecto, sobre um mesmo tópico” (Pró-reitor de ensino da UnC).*

A não existência de um banco de dados é o grande motivo apontado pela falta de informações confiáveis que possam dar suporte processo de gestão dos cursos de graduação, na opinião de alguns dirigentes:

*“As informações a nível geral ainda não são disponibilizadas, muitas vezes com a rapidez necessária, devido até ao que foi colocado antes, o banco de dados, devido a essa unificação nós temos uma certa dificuldade, muitas informações truncadas, a questão de informações repetidas, também, às vezes você passa três ou quatro vezes a mesma informação porque deu problema na hora de repassar, então o grande problema é a informação não está se chegando a um fecho como deveria, as informações não chegam a tempo muitas vezes e nem com a qualidade que deveriam” (Coordenadora do curso de administração – UnC Curitiba).*

No depoimento de um dos coordenadores de curso, foi mencionado que, levando-se em conta a realidade e a estrutura atual, as informações são disponibilizadas com a rapidez e frequência necessária:

*“Sim, o que existe nós temos tudo, com o mínimo de prazo possível. Diante da realidade existente hoje, eu não tenho nenhuma reclamação a fazer, em função*

*do que é permitido fazer” (Coordenador do curso de administração - UnC Concórdia).*

No entanto, a grande maioria dos depoimentos refere-se à dificuldade em conseguir as informações para o processo de gestão dos cursos de graduação, de maneira rápida e de forma sistemática, com a confiabilidade necessária, devido a falta de um sistema de informações integrado que disponibilize estas informações.

Por sua estrutura multi-campi, a UnC tem dificuldade de agregar os diversos dados produzidos em cada unidade. Ao se questionar se esta transferência de dados tem suprido as necessidades de informações no processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação, percebe-se que esta transferência, atualmente, tem gerado transtornos e não está correspondendo, de forma satisfatória, às necessidades gerenciais:

*“Tem suprido, mas de forma regular, há dados não muito confiáveis, os dados são repassados com possibilidades de erros e há muita dificuldade para se conseguir dados, às vezes nós temos perdido até prazos, porque uma determinada unidade não enviou os dados em tempo, ou então é necessário que uma pessoa, encarregada da reitoria, telefone cinco, dez, quinze vezes, isso aumenta o custo. Se nós tivéssemos banco de dados, não teria custo de telefone, fax...” (Reitor da UnC ).*

Na percepção da maioria dos entrevistados, a transferência de dados não tem suprido as necessidades de informações no processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação:

*“Eu acho que não ainda, as informações vem fragmentadas, cada setor tem a sua, não existe um órgão centralizador que processe isso e que reelabore e passe para frente com precisão, ainda não temos condições de fazer isso” (Coordenador do curso de pedagogia – UnC Caçador).*

*“Não porque você não consegue ter informações atualizadas. Esse tem sido o*

*grande problema nosso, além de não conseguir as informações atualizadas, pela própria rotina das unidades nem sempre você consegue as informações no tempo que você precisa” (Diretor administrativo – UnC Concórdia e Pró-reitor de administração).*

Pode-se dizer que esta transferência de dados tem sido falha. Estas informações, através de um sistema informatizado, poderiam estar disponibilizadas com maior precisão, rapidez e frequência, necessárias ao processo de gestão dos cursos de graduação. Para Bio<sup>182</sup>, um sistema de informações deveria “produzir informações realmente necessárias, em tempo hábil e confiáveis, atendendo aos requisitos operacionais e de tomada de decisões a que tais informações devem atender.”

As informações geradas pelas unidades universitárias da UnC não estão sendo disponibilizadas para todos os usuários interessados, em função de que o sistema de informações não é integrado entre todas as unidades, prejudicando, desta forma, o processo de gestão dos cursos de graduação pela falta de informações confiáveis e em tempo real.

#### **4.6 Informações consideradas relevantes pelos gestores acadêmicos dos cursos de graduação da UnC, mas não disponibilizadas pelo sistema**

Neste item pretende-se identificar quais são as informações mais utilizadas no processo de gestão dos cursos de graduação, quais informações são necessárias mas não estão disponibilizadas pelos setores da UnC, bem como, identificar os motivos que possam justificar a falta de procedimentos padronizados na coleta de dados pelos diversos setores das unidades universitárias.

Quando do processo de gestão dos cursos de graduação, os gestores necessitam de

---

<sup>182</sup> BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 97.

um significativo volume de informações relativo aos cursos, no sentido de viabilizar um gerenciamento mais acertado e voltado ao alcance dos objetivos. Questionados sobre quais são as informações mais utilizadas no processo de gestão dos cursos de graduação, responderam que, as informações mais utilizadas pelos gestores, atualmente, envolvem tanto a área acadêmica quanto administrativa, com uma diversidade muito grande de dados que envolvem desde a implantação de um novo curso, sua estrutura organizacional, financeira e de qualidade até a formação profissional do aluno. Informações de planejamento, execução e controle dos cursos de graduação:

*“Essas informações são referentes ao contexto do próprio curso, grade, carga horária, professores, biblioteca, disponibilização financeira, laboratórios de um modo geral, que esse curso possa ter, é fundamental que você tenha essas informações para você gerir, para você administrar” (Pró-reitor de pesquisa e pós-graduação da UnC).*

*“As informações mais necessitadas, mais utilizadas, seriam o índice de aproveitamento de cada conteúdo, de cada disciplina, o grau de satisfação dos alunos em função de pesquisas que nós realizamos semestralmente, e o número de desistentes” (Coordenador do curso de Ciências Contábeis – UnC Caçador).*

Na opinião da maioria dos dirigentes, a área acadêmica possui as informações mais significativas para o processo de gestão, no que tange ao corpo docente e discente, observadas todas as etapas que envolvem a criação e implantação de um curso de graduação:

*“As informações mais relevantes são as informações acadêmicas, a nível de aluno, porque é o ponto chave para se medir quais as reações do curso, nós temos aí um paralelo entre o corpo docente e o corpo discente, a gente tenta ter um equilíbrio entre os dois lados, sempre ouvindo ambas as partes para poder tomar uma decisão adequada” (Coordenador do curso de Administração – UnC Curitiba).*

*“No período de planejamento dos cursos a gente busca informações acerca da própria grade e suas ementas e da infra estrutura necessária. Passado este momento, busca-se professores com a titulação adequada, a própria infra-estrutura, pensando em biblioteca, laboratórios, se for o caso, compra de equipamentos, montagem de laboratórios e, normalmente, o professor que é responsável pelo projeto é o professor que será nomeado coordenador do curso” (Diretor acadêmico - UnC Concórdia).*

Percebe-se que as informações mais utilizadas no processo de gestão dos cursos de graduação dizem respeito à própria estrutura do curso, observando-se itens que vão desde seu planejamento até sua execução, conjuntamente com o setor financeiro que possibilita a implementação de melhorias na estrutura do curso.

Estas informações gerenciais são consideradas relevantes pelos gestores, porém não fazem parte de um sistema integrado de informações, prejudicando o processo de tomada de decisões, tanto da área acadêmica como da área financeira.

Questionando-se sobre quais setores poderiam contribuir com a disponibilização de informações nas unidades universitárias da UnC, na opinião dos entrevistados, deve ser feita por todos os setores, uma vez que, individualmente são geradas informações fundamentais ao processo como um todo:

*“Todos os setores são importantes (...) secretaria, tesouraria, coordenações de curso, na própria contabilidade, no setor de meios, tudo isso tem que estar informatizado, integrado para que a universidade tenha consolidação desses dados como um todo” (Diretor administrativo – UnC Concórdia e Pró-reitor de administração).*

*“A parte acadêmica como um todo, em todos os níveis é um setor que tem domínio das informações como um todo, o gerenciamento de informações, essa base de dados parte principalmente da área acadêmica. Nosso foco, nosso cliente é o aluno, desta forma é ali que nós vamos ter todas as informações. Essa área seria a principal” (Coordenador do curso de administração – UnC Curitiba).*

Outro aspecto relevante diz respeito à existência de um banco de dados na Reitoria, onde as informações provenientes das unidades poderiam estar armazenadas, com acesso facilitado a todos os gestores das unidades universitárias da UnC:

*“Em primeiro lugar, eu acredito que a Reitoria deveria ter um grande banco de dados que pudesse disponibilizar para todas as unidades, corpo docente, equipamentos, laboratórios, endereços, via de acesso, a própria questão das grades curriculares (...) Dentro da unidade é a secretaria a grande detentora das informações que podem ajudar na elaboração dos projetos. Num menor grau a biblioteca, os coordenadores de curso, mas principalmente a secretaria e as duas coordenadorias de área. (Diretora acadêmica – UnC Concórdia).*

A maioria dos entrevistados acredita que todos os setores devem disponibilizar as informações, e que um núcleo de processamento de dados facilitaria a junção dos mesmos e posterior disponibilização a todos os interessados.

Com a existência de um sistema integrado de informações gerenciais, os dados estariam disponíveis em tempo real e de forma confiável no momento em que fossem produzidos, permitindo, desta forma, que todos os envolvidos no processo gerencial tenham acesso às informações.

Atualmente, muitas informações necessárias ao processo de gestão dos cursos de graduação não estão disponíveis junto aos setores das unidades universitárias da UnC. Questionou-se sobre quais são as informações necessárias na tomada de decisões gerenciais, mas que não estão disponíveis atualmente junto aos setores:

*“Quando você vai planejar um curso, você não tem histórico da realidade, você não tem números, você não tem qualidade, você não tem informações adequadas para um bom planejamento. Quando você parte para o desenvolvimento do projeto você não tem também as informações de controle, você possui algumas informações que são importantes, mas essas informações ficam paradas, elas não*

*têm um movimento, ou seja, elas não estão integradas a nada, são informações paradas, são informações que na verdade não servem para tomada de decisões. Quando você vai para questões de avaliação, precisa todo um número de informações necessárias até para você reestruturar o curso, até para você readequar o curso, até para você replanejar este curso, e você não tem essas informações, porque você não trabalha com informações permanentes” (Pró-reitor de ensino de graduação da UnC).*

Novamente, a questão do banco de dados foi levantada pelo pró-reitor de administração, demonstrando dificuldades no gerenciamento financeiro dos cursos de graduação por falta de informações em tempo real:

*“Como um todo, justamente por nós não termos um banco de dados, nós não temos nada, nós temos aquilo que acontece nas unidades que é necessário fazer uma pesquisa a nível de reitoria para condensar esses dados. A nível de unidades, as informações tanto a nível acadêmico e gerencial, todas elas estão disponíveis, se não em tempo real, mas num curto espaço de tempo a gente consegue levantar. Para mim o que é mais importante quanto a área administrativa seria o recebimento de valores, a própria inadimplência, taxa de evasão, número de créditos, matrículas e alunos por fase, por curso, e isso a gente tem conseguido num curto espaço de tempo” (Diretor administrativo – UnC Concórdia e Pró-reitor de administração).*

Percebe-se que existe falta de comunicação entre as áreas, em relação a disponibilização de informações relevantes ao processo de gestão dos cursos de graduação:

*“Eu posso afirmar que é no setor administrativo, nós teríamos que dar mais atendimento aos nossos acadêmicos e a gente sente uma dificuldade muito grande por não ser da nossa área, por ser uma área oposta a nossa, nós não temos autonomia para interferir nessa área, então tudo o que se refere a parte administrativa nós dependemos de outra pessoa, nem sempre nós temos a colaboração” (Coordenador do curso de pedagogia – UnC Concórdia).*

*“Nós não temos uma noção de orçamento aqui dentro (...) falta talvez um pouco de informação da parte administrativa para a parte acadêmica, a gente*

*provisionar recursos, ver até que ponto a gente pode chegar, a previsão de quanto é que a gente vai poder investir em um curso...” (Coordenador do curso de informática – UnC Caçador).*

Também na área acadêmica, muitas informações acerca do corpo docente e discente da instituição que, apesar de existirem, não estão disponibilizadas em um sistema integrado de informações gerenciais para sua utilização, dificultando o gerenciamento dos cursos de graduação:

Ao se perguntar que razões podem gerar a falta de procedimentos padronizados na produção de dados pelos diferentes setores da UnC, na percepção de alguns dirigentes, as unidades universitárias da UnC não possuem uma visão da universidade como um todo, trabalhando de forma muito individualizada, sem levar em conta que a Universidade do Contestado é uma estrutura única formada por unidades:

*“Parece-me que quando foi optado pelo sistema de informática, adotado hoje por todas as unidades da universidade, faltou fazer uma análise, principalmente de O&M, principalmente para padronizarmos rotinas, e adquirirmos um sistema de informática, um softwear que pudesse realmente atender as necessidades da universidade. Se pensou muito na unidade e esqueceu-se que o conjunto de unidades é que forma a universidade” (Diretor administrativo – UnC Concórdia e Pró-reitor administração).*

*“Eu acho que isso tem a ver com planejamento da própria universidade e do planejamento setorial, e a questão de um sistema de informações próprio para a UnC” (Diretor Acadêmico – UnC Mafra).*

A antiga estrutura da universidade, que era formada por Fundações Educacionais, é o que, na opinião de alguns gestores, dificulta o processo de padronização de

procedimentos. Oliveira<sup>183</sup> esclarece que “existe um conflito entre as necessidades de mudança e a manutenção das regras atuais, o que exige elevada habilidade administrativa e de negociação dos executivos responsáveis pelo processo de mudança”.

A questão cultural encontra-se fortemente arraigada, dificultando o processo de mudança, necessário à adoção de uma nova postura, frente à realidade universitária atual:

*“Ainda vem um pouco daquela raiz que cada um tinha sua autonomia nas decisões e continua, em parte, aquilo que vinha dando certo na época que eu era uma fundação continua na mente das pessoas, então as pessoas continuam usando isso como referencial para continuar tomando as decisões sozinhos e achando que está dando certo e devemos continuar” (Pró-reitor de extensão e cultura da UnC).*

*“Até hoje não se conseguiu chegar a um acordo e não vai se chegar, porque talvez seja um pouco por vontade política, mas existe aquela coisa, não se sentiu que era para ser uma coisa só, uma universidade como um todo, o pessoal não abre mão daquela liberdade que tinha, vejo como difícil a padronização”(Secretário acadêmico – UnC Mafra).*

A falta de planejamento e da adoção de medidas mais efetivas que garantam a unificação de procedimentos são também apontados, pelos dirigentes, como fatores impeditivos:

*“Nós não temos pessoas adequadas, responsáveis pela informática na UnC, pelo menos que demonstrem interesse em resolver os problemas nesse sentido de formar um banco de dados ou alguma coisa para que a gente possa colher essas informações de uma forma mais rápida e eficiente Não temos também, muitas vezes, a cultura de passar essas informações para frente, os próprios professores*

---

<sup>183</sup> OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais.** São Paulo: Atlas, 1998. p. 75.

*que não atualizam seu currículo na secretaria, os eventos, trabalhos desenvolvidos pela UnC por uma das áreas, às vezes, não se fala para outra área. Então, dificulta qualquer tipo de fornecimento de informação que se precise, e também falta de determinação superior, determinar o fluxograma e fazer cumprir. Tem falha no NPD, falta de cultura de não informar, mas não tem em lugar nenhum escrito que tem que ser assim e se não for assim, alguém vai ser punido” (Diretora Acadêmica - UnC Concórdia).*

*“Eu acredito que falta ainda este planejamento, falta um pouco mais de discussão a nível de comando, eu acho que deveria ter uma coisa um pouco mais efetiva, tem que ser feito, tem que ser cumprido e se atribuir a responsabilidade para quem não cumpre, o que a gente não vê é que as coisas até são ditas, só que na grande maioria das vezes não são cumpridas” (Pró-reitor de pesquisa e pós-graduação da UnC).*

A falta de um sistema informatizado, integrando as unidades universitárias da UnC, também foi apontado como fator que dificulta o procedimento padronizado na coleta de dados:

*“Eu acredito que seja um sistema único de informações” (Coordenador do curso de informática – UnC Concórdia).*

*“Falta de engenharia de informação, falta de planejamento, a falta de que os dirigentes acreditem que hoje para administrar qualquer organização, você precisa de recursos humanos, recursos financeiros, materiais e dos recursos de informações” (Coordenador do curso de administração – UnC Canoinhas).*

Na opinião de um dos coordenadores de curso, não existe importância significativa no processo de padronização de procedimentos para fornecimento de dados, nas unidades universitárias da UnC:

*“Eu não consigo perceber até que ponto uma padronização nos diversos setores*

*seja realmente necessária, porque nós temos questões diferentes, situações diferentes, momentos diferentes, que não sei se justificaria uma padronização, a não ser aquelas que são legais e que realmente devem ocorrer. Agora, com relação àquelas complementares eu não vejo tanta necessidade de uma padronização” (Coordenador do curso de ciências contábeis – UnC Curitiba).*

Conforme a resposta de um diretor acadêmico, não se padronizou procedimentos porque ainda não se definiu o que realmente a UnC quer e precisa:

*“Não se padronizou porque não definimos qual é o dado que a gente quer que um banco de dados tenha. A universidade não definiu quais são as nossas necessidades, então você não tem como padronizar, falta uma definição básica, definir qual é o dado importante e o que não é importante” (Diretor acadêmico – UnC Canoinhas).*

Percebe-se que os procedimentos diferenciados em cada unidade universitária da UnC, na produção de dados, envolvem principalmente a questão cultural e de planejamento. Uma visão mais ampla da universidade facilitaria a padronização na coleta de dados, isto é, um entendimento da universidade como um todo, formado por unidades.

O sistema de informações da UnC, não está configurado para dar suporte ao processo de padronização de procedimentos na coleta de dados e conseqüente elaboração da informação, ocasionando problemas de gerenciamento pela não disponibilização de informações pelas unidades, de uma forma unificada e coerente.

#### **4.7 Configuração de um sistema de informações integrado para o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação das unidades universitárias da UnC, com base na expectativa dos entrevistados**

A geração de informações que possam dar suporte ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação é a grande contribuição que um sistema de informações integrado, entre as unidades universitárias da UnC, pode proporcionar aos gestores da universidade.

Melhorar a qualidade dos dados gerados nas diversas unidades universitárias da UnC e aumentar a confiabilidade das informações é considerado um fator relevante pelos gestores da universidade, levando-se em conta o crescimento acentuado em que se encontra a instituição, e a necessidade cada vez maior de informações confiáveis na tomada de decisões gerenciais.

Questionando-se sobre o que poderia ser feito para melhorar a qualidade dos dados gerados nas diversas unidades universitárias da UnC e aumentar a confiabilidade das informações, esta melhoria, na percepção da maioria dos dirigentes está diretamente relacionada à implantação de um sistema de informações gerenciais:

*“Seria um sistema integrado de informações, onde você pudesse colocar todas as informações nesse processo, e ali você poderia, além de ter essas informações, gerir a partir disso” (Pró-reitor de ensino da UnC).*

*“Planejamento e banco de dados, planejamento em todas as unidades e banco de dados facilitando encaminhamento de projetos, de um embasamento melhor quando você precisa elaborar um determinado trabalho, então esse sistema integrado de informações você tem um cenário da própria universidade” (Diretor acadêmico – UnC Caçador).*

Percebe-se, também, uma preocupação quanto ao pessoal responsável pela

alimentação desse sistema, uma vez que a qualidade dos dados informados é que vai assegurar a precisão nas informações geradas:

*“Inicialmente um banco de dados seria a solução, até porque são dados, informações em forma de números, quantidade, um banco de dados, me parece que resolveria boa parte dos problemas se ele fosse implantado em todas as unidades e que as pessoas que alimentassem esses dados tivessem as mesmas orientações. Aí você sabe quantos alunos, quantos com matrícula trancada, quantos concluem no final do ano o curso” (Diretora acadêmica – UnC Concórdia).*

Observa-se que o anseio da grande maioria é a criação de um sistema que permita a centralização dos dados gerados pelas unidades universitárias, aumentando a confiabilidade das informações, uma vez que, o delineamento do sistema de informações da UnC não proporciona qualidade nos dados produzidos pelas unidades universitárias, gerando insegurança quanto a exatidão das informações produzidas.

Quando se questionou sobre a importância em se criar um sistema de informações integrado entre as unidades universitárias da UnC, ficou evidenciada pela maioria dos entrevistados como fundamental à permanência da universidade no mercado, competindo de igual com as demais universidades, buscando conquistar um diferencial favorável com a qualidade dos serviços prestados à comunidade:

*“Um sistema de informações vem fazer com que a nossa universidade aproveite as potencialidades individuais de cada unidade por todos, usando o que há de melhor em termos de informações, em termos de conhecimento. Isso vai dar, digamos assim, um salto qualitativo muito grande, a partir desse momento, nós vamos nos tornar muito melhores, muito mais competitivos, muito mais produtivos, muito mais eficientes e eficazes. Então, eu acho que para o nosso crescimento, para o nosso desenvolvimento é fundamental” (Coordenador do curso de administração – UnC Caçador).*

A certeza de ter informações confiáveis, quando da tomada de decisões gerenciais é outro fator destacado pelos dirigentes, evitando a duplicidade e a perda de tempo na busca destas informações, aumentando as probabilidades de acerto nas decisões a serem tomadas:

*“Você passa a ter as informações corretas, tanto para a elaboração de projetos, em que se faz a parte de contextualização de sua unidade, quanto da própria tomada de decisões na criação de algum curso, nas informações escolares de toda a região da UnC” (Diretor acadêmico – UnC Concórdia).*

*“Primeiro a facilidade de gerenciamento e a outra a rapidez no processo de tomar a decisão. Porque num banco de dados, você vai ter a informação precisa e correta na hora que você realmente precisa dela. Então, isso auxiliaria muito o processo de tomar decisão, monitorar, perceber, avaliar e replanejar o curso” (Coordenador do curso de administração – UnC Canoinhas).*

Com a implantação de um sistema de informações integrado, todos os procedimentos referentes à coleta de dados e geração de informações seriam os mesmos, garantindo sua uniformidade:

*“Vai evitar duplicidade de informações, vai evitar distorções de informações e nós vamos ter um único pensamento e uma única maneira, nas nossas decisões, nas informações coletadas, no nosso planejamento, no nosso objetivo e no nosso crescimento” (Pró-reitor de extensão e cultura da UnC).*

Pode-se inferir que a implantação de um sistema de informações integrado é um anseio de todos os dirigentes da UnC, garantindo uma gestão coerente com a missão da universidade. De acordo com Oliveira<sup>184</sup>, “não adianta a empresa ter um processo

---

<sup>184</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 81.

administrativo interessante, se faltar um sistema estruturado de informações gerenciais que alimente este processo decisório e o desenvolvimento, implementação e avaliação das decisões e ações relacionadas”.

Foi perguntado aos dirigentes da UnC como esse sistema integrado de informações deve ser configurado para dar suporte ao processo de gestão dos cursos de graduação e na opinião da maioria, para atender as necessidades da UnC, precisa de análise detalhada e de um planejamento que abranja todos os setores envolvidos na produção de dados que irão alimentar o sistema e gerar as informações gerenciais:

*“Precisaríamos da análise de um profissional técnico, porque teria que se preocupar com a velocidade, com segurança, com uma série de outros fatores, arquitetura, o sistema em si, as informações seriam disponibilizadas por cada unidade e usadas por todos” (Coordenador do curso de administração – UnC Caçador).*

*“Esse perfil de sistema deveria ser montado a partir da discussão com todos os setores, em cada setor o que você precisa saber, quando precisa saber e como você precisa saber, e a partir daí é que você tem que montar esse sistema” (Diretor acadêmico – UnC Canoinhas).*

O acesso ao sistema deve ser garantido a todos os segmentos, respeitando-se as hierarquias e interesses profissionais, assegurando a correta utilização da informações geradas e disponibilizadas pelo sistema de informações integrado:

*“Deve ser de forma ampla em todos os níveis, limitado o acesso a cada um dos seus níveis, para que tanto a alta direção, como a direção média, como o nosso cliente, que é o aluno, possam acessar e usufruir das informações dentro de seus interesses, desde que se respeite os níveis hierárquicos, porque há informações que interessam a um segmento e não interessam a outro” (Coordenador do curso de ciências contábeis – UnC Concórdia).*

*“Eu acho que ele deve ser configurado de acordo com as necessidades existentes, hoje a gente percebe a grande dificuldade de se gerar essas informações. Então, o importante é saber qual é a nossa realidade, se até então a gente vê também nessa questão de controle de banco de dados um paralelo da questão de programas, que nem sempre são adequados a nossa realidade, então hoje é importante criar um programa adequado a nossa realidade, não pacotes prontos, mas exatamente modelos que possam ser adaptados conforme as coisas mudem, e não simplesmente a instituição tenha que se adequar ao programa, exatamente o programa ser adequado a nossa realidade” (Coordenador do curso de administração – UnC Curitiba).*

Na opinião da maioria dos dirigentes, a criação e implantação de um sistema de informações integrado deve ser feito através de técnicos especialistas e com a participação dos envolvidos diretamente na utilização e alimentação do sistema. Beuren<sup>185</sup> salienta que “a criação de uma arquitetura da informação, em que há consonância entre as necessidades informativas dos usuários e os atributos da estrutura da informação e suas inter-relações, bem como seu adequado gerenciamento, viabilizam o uso da informação pelas diversas partes envolvidas em todo o processo de gestão empresarial”.

O sistema de informações da UnC não está configurado de forma a dar suporte ao processo de gestão dos cursos de graduação.

Um sistema de informações integrado, entre outras contribuições ao processo de gestão dos cursos de graduação, tem papel relevante no processo de planejamento acadêmico, proporcionando ao gestor maior confiança sobre as decisões a serem tomadas a curto, médio e longo prazo. Foi perguntado aos gestores qual o papel de um sistema de informações integrado no processo de planejamento acadêmico:

*“Sem informações você não tem planejamento, você não teria condições básicas*

---

<sup>185</sup> BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998. p. 72.

*para fazer um planejamento, onde ele seja um norte a ser seguido. Hoje, o que está acontecendo, por não termos estas informações confiáveis, o planejamento, ele representa um mero papel que vai para dentro da gaveta” (Diretor administrativo – UnC Concórdia e Pró-reitor de Administração).*

A análise do desempenho passado e da execução das atividades atuais asseguram um melhor planejamento, adequando o futuro às novas perspectivas e necessidades de aprimoramento, provocadas por uma análise apurada das informações disponibilizadas pelo sistema:

*“É muito importante. A informação me dá suporte, base para que eu possa melhor planejar a vida futura, acho que é a base daquilo que está sendo e do que foi, tendo conhecimento, a informação do presente e do passado, com certeza eu posso ter ações que venham a facilitar e melhorar as metas e os objetivos futuros” (Coordenador do curso de ciências contábeis - UnC Concórdia).*

A integração dos dados gerados pelas diversas unidades universitárias da UnC podem assegurar uma troca de informações enriquecedoras no processo de gestão dos cursos de graduação:

*“Eu acho que é importante e percebo que ele devia permitir que você utilize os recursos e use as experiências melhores já existentes dentro de todo processo acadêmico. Se eu tenho essa experiência boa aqui, eu posso usar em toda universidade, essa integração permite um planejamento otimizado” (Coordenador do curso de administração – UnC Mafra).*

Pode-se dizer que a implantação de um sistema de informações integrado é imprescindível para o planejamento acadêmico, uma vez que irá garantir informações importantes para que a universidade avalie o passado e o presente, projetando o futuro.

Meyer Jr.<sup>186</sup> enfoca que “o planejamento é geralmente visto como um processo de mudança nas organizações, ao orientar e criar as condições necessárias, para que as alterações desejadas nos objetivos, na estrutura, no processo e no comportamento organizacional possam ocorrer”.

O planejamento acadêmico dos cursos de graduação das unidades universitárias da UnC não acontece efetivamente, pela falta de informações produzidas e disponibilizadas por um sistema de informações integrado.

Percebe-se que, ao se questionar sobre qual é o papel de um sistema de informações integrado no processo de controle acadêmico dos cursos de graduação, de acordo com as respostas dadas pelos entrevistados, esta atividade seria facilitada, proporcionando condições aos gestores de um acompanhamento mais efetivo das atividades inerentes ao processo de gestão dos cursos de graduação.

*“A questão de controle é fácil, porque você tendo todas as informações no desenvolvimento dos cursos de um modo geral, você tem desde a infra-estrutura física, alocada para aquele curso, você tem todo corpo docente, alocado para aquele curso; toda a sua clientela, se você está matriculada nesse curso; e aí você pode fazer todo esse controle de desenvolvimento, ou seja, desde o desenvolvimento desse aluno ao longo do processo até a sua saída, até sua formação, até sua formatura, ou seja, você faz um controle rigoroso desde o momento que o aluno entra até o momento que ele sai da instituição e tudo o que foi necessário para que esse aluno tivesse um bom curso, uma boa infra-estrutura, um bom corpo docente, uma boa biblioteca, você tem todo o controle de desenvolvimento para que aquele aluno em si, tenha tido o melhor curso possível” (Pró-reitor de ensino da UnC).*

A eficiência e a qualidade das atividades, na opinião de um coordenador de curso,

---

<sup>186</sup> MEYER JR., Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p.53-69, 1988. p. 63.

aumentariam significativamente com a implantação de um sistema de informações gerenciais:

*“Eu acho que é um papel qualitativo mesmo, porque se você tiver condições de passar essas informações necessárias você vai ser flexível, você vai conseguir ter rapidez nos trabalhos, vai se conseguir uma eficiência muito maior, conseqüentemente uma eficácia desse todo e principalmente porque a qualidade do serviço vai se superar a cada dia e também a questão do controle, ela traz um paralelo de melhoria no sistema, porque à medida que você vai trabalhando com um processo bom, você vai percebendo que você pode melhorar ainda mais coisas e você pode ir adaptando ainda mais a realidade essa questão do controle. O controle é fundamental”(Coordenador do curso de administração – UnC Curitiba).*

Assim como o planejamento, o controle acadêmico torna-se mais efetivo no seu gerenciamento, quando possui informações confiáveis, fornecidas por um sistema de informações integrado. Na opinião de Bio<sup>187</sup>, “a essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável”.

Aliado a isto, a avaliação institucional passaria a ser incorporada pela universidade como atividade permanente e fundamental no processo de crescimento e desenvolvimento, proporcionando uma visão ampla das etapas já percorridas pela universidade e os caminhos a serem ainda percorridos. Questionou-se sobre qual é a contribuição de um sistema de informações integrado para o processo de avaliação institucional:

*“É porque a avaliação é um processo permanente, então é uma avaliação que se inicia desde o planejamento até o final. Então, quando você está avaliando permanentemente a sua estrutura, o seu curso em si, você vai ter sempre a possibilidade de remodelar, replanejar, reestruturar, refazer, readequar sempre*

---

<sup>187</sup> BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 45.

*que necessário for, então as informações que ele pode dar a você para a avaliação são fundamentais, porque aí você tem, digamos, todas as informações prontas e acabadas na mão, para gerir aquele curso em desenvolvimento” (Pró-reitor de ensino da UnC).*

As informações integradas proporcionarão uma visão global da universidade, uma vez que todas as unidades, disponibilizando seus dados, permitirão um conhecimento mais preciso de todas as atividades desenvolvidas pela universidade:

*“Logicamente, você tendo as informações, todas elas centralizadas a nível de Reitoria ou mesmo centralizadas a nível de unidade e que essa unidade possa ter acesso ao todo da universidade, você consegue ter um quadro de como anda a sua universidade, quer seja quanto a avaliação acadêmica, quer seja quanto a avaliação administrativa ou financeira, afinal, em tudo aquilo que acontece na universidade, a extensão e a própria pesquisa” (Diretor administrativo – UnC Concórdia e Pró-reitor de administração).*

A implantação de um processo de avaliação institucional é sentido hoje como uma necessidade de sobrevivência pelas instituições. A universidade precisa saber, com clareza, quem é, qual seu papel, se seu desempenho até o momento presente tem atendido de maneira satisfatória as necessidades e anseios da sociedade.

O sistema de informações gerenciais integrado, deve proporcionar à universidade, através da geração de informações confiáveis e sistemáticas, condições de instituir a avaliação como um processo incorporado aos procedimentos administrativos inerentes ao gerenciamento dos curso de graduação.

#### **4.8 Proposta de configuração de um sistema integrado para o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação nas unidades universitárias da UnC.**

Com base nos dados obtidos através das entrevistas, percebe-se que a UnC não possui um planejamento estratégico, ou seja, ela não estabeleceu um planejamento a longo prazo que possa direcionar sua caminhada ao alcance de objetivos previamente traçados, bem como, suas estratégias de atuação. Uma universidade precisa ter clareza sobre onde pretende chegar e, se o caminho que está percorrendo está projetando seu crescimento e desenvolvimento futuro.

A falta de informações confiáveis, geradas pelo atual sistema de informações, não permite aos gestores um planejamento integrado, que reflita a real situação da UnC, bem como, prever situações futuras.

Nesse sentido, um sistema integrado de informações gerenciais pode trazer uma nova perspectiva de gerenciamento dos cursos de graduação, com a geração de informações confiáveis e com a frequência necessária para o processo de gerenciamento dos cursos, facilitado por um planejamento integrado entre as unidades universitárias e condizente com as reais necessidades de expansão da UnC.

As informações que deveriam ser disponibilizadas pelo sistema para dar suporte ao processo de planejamento dos cursos de graduação dizem respeito a: contexto sócio-econômico regional; contexto do curso propriamente dito; professores disponíveis da universidade; acervo bibliográfico; disponibilidade financeira; estrutura física; condições de laboratórios e outros.

Aliado ao planejamento, o controle acadêmico dos cursos de graduação possui lacunas, uma vez que, o sistema de informações utilizado, hoje, pelas unidades, não garante informações precisas sobre os processos acadêmicos, ou seja, não permite um

acompanhamento ordenado de toda a vida acadêmica, desde o ingresso do aluno até sua saída.

O sistema integrado de informações da UnC deve ser delineado de forma que facilite a tramitação de projetos de criação e implantação de novos cursos de graduação, bem como, forneça subsídios para a montagem de sua grade curricular, carga horária, ementas, bibliografias necessárias e quadro docente habilitado. Este sistema deve contemplar, também, um processo sistemático de divulgação dos cursos, buscando atingir o público-alvo, garantindo viabilidade a todos os cursos de graduação.

Sua configuração deveria permitir o acompanhamento do fluxo dos projetos de criação e implantação de novos cursos de graduação a qualquer tempo, uma vez que, seu trâmite estaria disponível no sistema, bem como possíveis alterações e sugestões propostas pelos órgãos responsáveis pela sua análise e aprovação, permitindo aos interessados consultas periódicos sobre seu andamento.

Desta forma, o sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado, deveria priorizar informações que facilitassem a execução dos cursos de graduação. Essas informações estariam relacionadas a: carga horária e ementas das disciplinas; índice de aproveitamento de cada conteúdo em cada disciplina; grau de satisfação dos alunos em relação ao curso, ao corpo docente e à universidade como um todo; titulação docente; capacitação docente etc.

Baseado na análise das entrevistas, percebe-se que, assim como o planejamento e o controle, a avaliação docente, discente e institucional não se concretizam como processo permanente e efetivo junto às unidades universitárias, pela dificuldade em consolidar os dados gerados pelos vários setores das unidades em função da falta de um sistema de informações integrado.

A contratação e manutenção de docentes habilitados, desenvolvendo práticas

pedagógicas que oportunizem ao aluno conhecimentos técnicos e de formação pessoal, que futuramente possam assegurar sua entrada e permanência no mercado profissional, é uma das grandes preocupações dos dirigentes das universidades. Um sistema de informações gerenciais que permita a acumulação de dados relativos a estes docentes, seus antecedentes e sua evolução histórica, através do registro de todos os fatos inerentes a sua vida docente, facilitaria a tomada de decisões gerenciais, referente a sua permanência na instituição ou não, bem como uma possível contratação futura.

A avaliação discente, com o auxílio de um sistema integrado de informações gerenciais, permitiria, através da consolidação de dados relativos a estes alunos, traçar um perfil evolutivo dos mesmos, assegurando o atendimento de necessidades especiais individuais e, também, suprimindo as possíveis deficiências do curso, através da comparação de dados acumulados ao longo dos anos.

Em relação ao processo de avaliação institucional, o que se pode observar, hoje, são algumas ações isoladas em algumas unidades, na tentativa de instituí-lo. No entanto, estes fatos estão acontecendo de forma insipiente e desarticulados da visão global de universidade que se deve buscar. Santos Filho<sup>188</sup> enfoca que, “usada em consonância com a especificidade da universidade, a avaliação institucional pode tornar-se instrumento importante para o aprimoramento de suas tarefas, para sua tomada de decisão e para seu planejamento estratégico”.

Nesse sentido, o processo de avaliação discente, docente e institucional seria enormemente facilitado mediante a consulta a informações disponíveis no sistema de informações integrado.

---

<sup>188</sup> SANTOS FILHO, José Camilo dos. Especificidade da universidade: implicações para a avaliação institucional. In: **Anais do I Seminário Brasileiro sobre Avaliação Institucional de Universidades**. Campinas, SP: UNICAMP/FE/GEPES, 1995. p. 14.

Outra contribuição do sistema integrado de informações é em relação a circulação de informações pelos setores da universidade. Por ser informatizado e integrado, levaria a uma diminuição no fluxo de papéis entre os setores e aumentaria a confiabilidade da informação a ser repassada. Além disso, o sistema de informações seria configurado de modo a proporcionar segurança dos dados armazenados, garantindo o sigilo exigido em inúmeras tramitações da vida acadêmica.

Após análise e discussão das entrevistas, fica evidenciado que os dirigentes da Universidade do Contestado, deveriam fazer uma análise mais aprofundada e ampla em relação a importância de se implantar um sistema integrado de informações gerenciais, uma vez que fica evidente a necessidade de se ter informações confiáveis e sistemáticas para o processo de gestão dos cursos de graduação, contribuindo para o crescimento das unidades universitárias e da UnC como um todo.

Da mesma forma, é importante que se analise a possibilidade de implantação de um sistema integrado, não só no âmbito acadêmico dos cursos de graduação, mas em todos os segmentos da universidade, possibilitando, desta forma, um crescimento conjunto, facilitado pela inter-relação de seus diversos setores, através de informações geradas e disponibilizadas e, também, pelo maior envolvimento e integração de suas unidades universitária e a reitoria.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo encontram-se as conclusões referentes à análise dos dados procedida no capítulo anterior, assim como algumas recomendações, formuladas a partir das considerações aqui levantadas.

### **5.1 CONCLUSÕES**

A presente pesquisa teve como objetivo geral delinear um sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado, sob a ótica do processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação. Neste sentido, buscou-se identificar quais são as informações necessárias ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação consideradas relevantes pelos gestores e, também, as informações que são relevantes, porém não são disponibilizadas pelo sistema e, por fim, propor uma alternativa de delineamento de um sistema de informações integrado para o processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação da UnC.

Com o intuito de delinear um sistema de informações integrado entre as unidades universitárias da UnC, buscou-se junto à literatura existente a fundamentação teórica, centrada basicamente na administração universitária; nos processos de gestão dos cursos de graduação, envolvendo o planejamento, execução dos cursos de graduação, bem como a avaliação dos cursos, a avaliação docente, discente e institucional; no sistema de informações; e nas informações de suporte ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação.

O método utilizado para a consecução dos objetivos consistiu de um estudo de caso da Universidade do Contestado - UnC, abrangendo as unidades universitárias de Caçador, Concórdia, Canoinhas, Curitiba e Mafra.

Com base nas perguntas de pesquisa definidas, pretende-se concluir, através da

análise das respostas obtidas nas entrevistas, em relação ao delineamento de um sistema integrado de informações gerenciais, relevante ao processo de gestão dos cursos de graduação da Universidade do Contestado.

a) *Como se caracteriza um sistema de informações integrado voltado ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação entre as unidades universitárias da Universidade do Contestado – UnC?*

O sistema de informações integrado, em se tratando do processo de divulgação dos cursos de graduação, deve viabilizar informações inerentes aos cursos que possam atender as expectativas da clientela, permitindo que este processo seja incorporado às atividades acadêmicas de gestão dos cursos de graduação, uma vez que, atualmente, a mesma concentra-se, basicamente, no período de vestibular, demonstrando não existir um plano de divulgação permanente dos cursos e das atividades acadêmicas desenvolvidas.

A configuração deste sistema deve proporcionar um planejamento conjunto entre as unidades universitárias, no sentido de se definir qual a melhor forma de divulgação dos cursos de cada unidade individualmente e, da universidade como um todo.

Neste sentido, um sistema delineado de forma que, todos os setores possam contribuir com a disponibilização de informações gerenciais, fornecendo os dados de forma padronizada para a elaboração da informação, proporcionará aos gestores maior segurança quando da tomada de decisões, uma vez que, estas informações são confiáveis e geradas em tempo real, e, também, a possibilidade de que todas as unidades disponham de todos as informações geradas pelas várias unidades que compõem a Universidade do Contestado, através da consolidação dos dados produzidos.

b) *Quais informações devem ser geradas por um sistema de informações integrado entre as unidades universitárias da Universidade do Contestado – UnC, a fim de dar suporte ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação?*

A Universidade do Contestado necessita de informações que possam direcionar a criação e implantação de cursos de graduação, visando atender as necessidades da comunidade regional e seu vocacionamento, promovendo seu desenvolvimento.

Quando da implantação destes cursos, o sistema integrado de informações deve fornecer aos gestores informações que possibilitem a montagem da grade curricular e sua carga horária, das ementas das disciplinas, informações relativas às necessidades de infraestrutura, acervo bibliográfico, corpo docente e discente, sobre o processo ensino-aprendizagem e as práticas pedagógicas adotadas em sala de aula, bem como, sobre as condições financeiras destinadas a promover melhorias e manutenções da estrutura destinada aos cursos.

Os critérios para a contratação do quadro docente também devem estar claros e disponibilizados no sistema para todos os envolvidos neste processo, estabelecendo-se assim, igualdade de procedimentos pelos gestores.

Para o processo de gerenciamento dos cursos de graduação todas as informações relativas ao planejamento, execução e avaliação são indispensáveis e, devem estar disponibilizadas em um sistema integrado de informações gerenciais.

c) *Que informações são geradas pelos sistemas de informações das unidades universitárias da Universidade do Contestado – UnC, com ênfase no processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação?*

Em relação ao gerenciamento dos cursos de graduação, percebe-se que, as informações geradas pelo sistema de informações das unidades universitárias da UnC não são suficientes, além de não serem consideradas confiáveis pelos gestores, uma vez que, sua obtenção é praticamente manual e não obedece critérios definidos, ou seja, a mesma informação é repassada de maneira diferente em cada unidade universitária, dependendo da interpretação da pessoa que está coletando os dados.

Além disso, as informações geradas pelo sistema não são disponibilizadas com a rapidez e frequência necessárias ao processo de gestão dos cursos de graduação, em função de que, a maioria das informações, hoje, é produzida de maneira informal, não existindo um banco de dados onde se possa armazená-las e disponibilizá-las em tempo real.

Devido a não existência de um sistema integrado de informações gerenciais na UnC, as informações geradas pelos diversos setores das unidades universitárias, não estão suprimindo as necessidades gerenciais dos cursos de graduação, uma vez que não são confiáveis e não estão sendo disponibilizadas aos gestores de forma sistemática e com a rapidez necessária.

d) *Quais informações são consideradas relevantes pelos gestores no processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação, mas não são geradas pelos sistemas de informações das unidades da Universidade do Contestado – UnC?*

As informações consideradas relevantes pelos gestores dos cursos de graduação dizem respeito, principalmente, à situação financeira e à estrutura do curso, no que concerne a espaço físico, grades, ementas, aproveitamento discente, equipamentos, titulação docente, e acervo bibliográfico.

No entanto, a configuração atual do sistema de informações da UnC não fornece estas informações, uma vez que, este sistema não é integrado entre todas as unidades universitárias e a reitoria, dificultando, desta forma a consolidação dos dados produzidos pelos diversos setores.

Cada setor das unidades universitárias da UnC produz dados que, quando agrupados e analisados, fornecem informações importantes para o gerenciamento dos cursos de graduação. A dificuldade encontra-se na disponibilização e posterior consolidação destes dados. As informações existem, mas em função da não existência de um sistema integrado de informações, elas não são disponibilizadas de forma eficiente por todos os setores responsáveis por sua produção.

Desta forma, percebe-se que, tanto na área administrativa quanto acadêmica, o acesso às informações relevantes ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação não acontece de forma precisa, na quantidade ideal e num curto espaço de tempo.

A falta de planejamento conjunto, bem como a conscientização da necessidade de se padronizar a coleta de dados e eleger a informação como elemento indispensável e prioritário, aliado à falta de um sistema de informações integrado, são apontados como os maiores responsáveis pela não produção de informações necessárias ao processo de gestão

dos cursos de graduação.

*e) Como deve se apresentar o sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado – UnC, com ênfase no processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação?*

Este sistema deve garantir a integração das unidades universitárias da UnC, objetivando o crescimento e desenvolvimento conjunto da universidade, assegurando maior acerto e rapidez nas decisões atuais e futuras, em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados e alcance de sua missão.

Para assegurar sua funcionalidade e utilidade, sua configuração deve ser adequada às necessidades da universidade, levantadas através de um estudo aprofundado, com apoio de especialistas de informática e acompanhamento de todos os envolvidos diretamente na sua utilização e alimentação.

Diante do exposto, conclui-se que objetivo geral deste estudo foi alcançado, uma vez que se delineou um sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado, no tocante ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação.

O sistema integrado de informações gerenciais, através da geração de informações que possibilitem um conhecimento de sua história, bem como de sua situação atual, poderá, tornar o planejamento mais efetivo, garantindo a participação de todas as unidades universitárias, trazendo uma nova perspectiva de gerenciamento dos cursos de graduação para a UnC, visando melhorias futuras e de crescimento da Universidade do Contestado.

Este sistema deverá ser estruturado de forma que, o planejamento, o controle e a avaliação institucional possam dar um passo significativo em direção à promoção de

melhorias quali/quantitativas do processo educativo. As informações geradas pelo sistema garantirão a qualidade necessária à universidade, para promover uma análise de seu crescimento e empreendimento, contribuindo com seu desenvolvimento e inovação.

A identificação do delineamento de um sistema de informações que integre as unidades da Universidade do Contestado, possibilitará a implantação de um sistema que garanta a qualidade e a rapidez necessárias, ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação.

Neste sentido, percebe-se a viabilidade da aplicação deste trabalho na Universidade do Contestado, uma vez que, através dele, o processo de gestão da graduação seria melhor conduzido, principalmente em se tratando de uma universidade multicampi.

## **5.2 Recomendações**

Embora este estudo esteja restrito à Universidade do Contestado, pode-se levantar algumas questões relevantes em relação ao processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação.

Recomenda-se a replicação deste estudo em outra Instituição de Ensino Superior, a fim de proporcionar um aprimoramento das questões levantadas e discutidas neste momento.

Além disso, recomenda-se um estudo para a verificação da viabilidade da implantação da configuração do sistema de informações gerenciais integrado, sugerida neste estudo.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento e a implantação de um sistema de informações integrado no âmbito acadêmico de gestão dos cursos de graduação, entre as unidades da Universidade do Contestado, em razão de possibilitar a disponibilização de informações úteis quando da tomada de decisões gerenciais nesse nível de ensino.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Maria Cecília de e MASETTO, Marcos Tarciso. **O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos**. São Paulo: MG Ed. Associados, 1990.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1983.

ALMEIDA, Fernando C. de. Atores e fatores na introdução de um sistema de informação. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 1, nº 4, p. 177-192, 1995.

AMORIM, Antonio. **Avaliação institucional da universidade**. São Paulo: Cortez, 1992.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: Ed. da FURB, 1993.

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

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

APPLEGATE, Lynda M., CASH JR, James I. e MILLS, D. Quinn . A tecnologia da informação e o gerente de amanhã. In: McGOWAN, William G. (Org.) **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ARNS, Robert G. Organizational characteristics of a university: implications for design and use of information systems. **Cause/Effect**, vol. 2, nº 5, p. 26-33, set. 1979, p.26.

BAPTISTA, Dulce Maria. Do caos documentário à gerência da informação. **Ci.Inf.**, Brasília, v.23, n.2, p. 239-248, maio/ago. 1994.

BELLONI, Isaura et al. **A universidade em questão**. São Paulo: Cortez, 1989.

BELLONI, Isaura. A universidade e o compromisso da avaliação institucional na reconstrução do espaço social. In: SIMPÓSIO UNIVERSITÁRIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, 1996, Pará. **Anais...** Pará: Universidade Federal do Pará, 1996.

BELLONI, Isaura; KIPNIS, Bernardo e SERAFINI, Oscar. (Org.) **Avaliação do ensino de graduação: teste da metodologia**. Brasília: Série UnB, 1980.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recursos estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BLASCO, Javier Serrano. Estudio de caso. In: BAZTÁN, Angel Aguirre. **Etnografía: metodología cualitativa en la investigación sociocultural**. Barcelona, España: Boixareu Universitaria, 1995.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, dispõe sobre. **Diário Oficial [da União]**, Brasília, 1996.

BUARQUE, Cristovão. Gestão universitária: problemática brasileira. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIOS: Problemática e Estratégias. 1990, Natal. **Anais...** Natal: Universitária, 1990, 213 p. p. 17-32.

CAGGIANO, Paulo Cesar e FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1992.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: EAESP/FGV, nº 6, p. 33-45, nov/dez. 1994.

CASTRO, Luiz Manuel Mota de. Planejamento estratégico. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988, p.33-52.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.

CATELLI, Armando, PEREIRA, Carlos Alberto e VASCONCELO, Marco Tulio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando. (Org.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHASSOT, Attico. (Re)Pensando ações docentes: sobre como professoras e professores podem transformar o seu fazer pedagógico. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.) **Melhoria do ensino e capacitação docente: um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

CHAVES, Eduardo O.C. e FALSARELLA, Orandi Mina. Sistemas de informação e sistemas de apoio a decisão. **Revista do Instituto de Informática – PUCCAMP**, Campinas, v.3, n.1, p. 24-31, janeiro/junho/1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CIMADON, Aristides. **Ensino-aprendizagem na universidade: um roteiro de estudos**. Joaçaba: IRAE/UNOESC, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H., HAMMER, Michael e METSISTO, Tauno J. Como os executivos podem modelar os sistemas de informações de suas empresas. In: MCGOWAN, William G. (Org.) **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DELLA SANTA, Tarcísio G. Perspectivas da educação superior para o ano 2.000. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER Victor Jr. e FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1989. P. 294-312.

DIAS SOBRINHO, José. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: BALZAN, Newton Cesar e DIAS SOBRINHO, José (Orgs.) **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.) **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

DRUCKER, Peter F. O advir da nova organização. In: MCGOWAN, William G. (Org.) **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FINGER, Almeri Paulo. Construindo uma universidade. **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC, p. 9-24, 1991.

\_\_\_\_\_. Gestão acadêmica. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p.7-88, 1988.

\_\_\_\_\_. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA.UFSC, 1986.

FISHER, Beatriz T. Daudt. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.) **Melhoria do ensino e capacitação docente: um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico**. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996.

FÓRUM de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras. **Plano nacional de graduação: um projeto em construção**. Natal, 1998.

FREITAS, Henrique e LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, nº 3, p. 92-102, jul./set. 1992.

FURLANI, Lúcia Teixeira Maria. **A claridade da noite: os alunos do ensino superior noturno**. São Paulo: Cortez, 1998.

GIANNOTTI, José Arthur. Aspectos políticos da avaliação. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA, 3, 1993, Natal. **Anais...** Natal: Universitária, 1993. p. 34-41.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em**

ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1998.

GONÇALVES, Márcio Augusto e VEIGA, Ricardo Teixeira. Os sistemas de informação automatizados e a tomada de decisão gerencial nas organizações de produção. **Contab. Vista e Ver.** Belo Horizonte, v. 7, n.1, p. 12-21, jun. 1996.

GUIA Acadêmico 2000. Universidade do Contestado. Pró-Reitoria de Ensino. Caçador – Concórdia – Canoinhas – Curitiba – Mafra, 2000.

GRILLO, Antônio Niccoló. Política de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. **Temas da administração universitária – NUPEAU.** Florianópolis: UFSC, 1991.

HAWERROTH, Jolmar Luis. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense.** Florianópolis: Insular, 1999.

HOFFMANN, Jussara M.L e CARNEIRO, Vera Clotilde. Uma experiência em avaliação no curso de licenciatura em matemática. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.). **Melhoria do ensino e capacitação docente:** um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HOFFMANN, Jussara M.L. Experiências em avaliação mediadora na universidade a partir do PAAP. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.). **Melhoria do ensino e capacitação docente:** um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

KARADIMA, Oscar. Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria: una metodologia para fijar dotacion de professore. **Contribuciones Científicas y Tecnológicas.** Número especial. Santiago, Chile: Universitaria, fev. 1987.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1975.

KURY, Sebastião Elias. SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIOS: Problemática e Estratégias. 1990, Natal. **Anais...** Natal: Universitária, 1990, 213 p. p. 17-32. p. 131.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber:** manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda., 1999.

LEWIN, Helena. A universidade brasileira seus desafios e compromissos sociais. **Educação Brasileira,** Brasília: NUPEL, nº 20, p. 85-98, 1988.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_ **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias:** trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antônio César Amarau. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 1990.

McGEE, James e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEYER JR, Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade:** organização, planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p.53-69, 1988.

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

MORAES, Vera Regina Pires (Org.). **Melhoria do ensino e capacitação docente:** um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. Visão contemporânea da teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 13(1):7-29, jan./mar.1979.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria:** conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais:** estratégicas, táticas e operacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PENNA FIRME, Thereza. Avaliação: tendências e tendenciosidades. **Ensaio: Aval. Públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.1, n-2, p.5-12, jan./mar. 1994.

PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: McGOWAN, William G. (Org.) **Revolução em tempo real:** gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRATES, Mauricio. Conceituação de sistemas de informação (S.I.) do ponto de vista do gerenciamento. **Revista do Instituto de Informática.** Campinas, v. 2, mar./set., 1994.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RISTOFF, Dilvo I. Avaliação intitucional: pensando princípios. In: BALZAN, Newton Cesar e DIAS SOBRINHO, José (Org.). **Avaliação institucional: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.
- RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.
- SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação Brasileira**, Brasília: CRUB, nº 9, p. 8-27, 1982.
- SANTOS FILHO, José Camilo dos. Especificidade da universidade: implicações para a avaliação institucional. In: Anais do I Seminário Brasileiro sobre Avaliação Institucional de Universidades. Campinas, SP: UNICAMP/FE/GEPES, 1995.
- SCHWARTZMANN, Jacques. Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras. In: SGUISSARDI, Valdemar. (Org.) **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas: Autores Associados, p.149-175, 1997.
- TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **A avaliação institucional nas universidades brasileiras: diagnóstico e perspectivas**. Fortaleza: CRUB, 1998.
- TRIVINÕS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.
- VAHL, Teodoro Rogério. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989.
- \_\_\_\_\_. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. **Temas de administração universitária** – NUPEAU, Florianópolis: UFSC, p. 111-134, 1991.
- \_\_\_\_\_. Modelos de avaliação e estratégias de aplicação nas universidades brasileira. In: **Anais do III Seminário Internacional de Administração Universitária: o papel da avaliação na gestão universitária**. Natal: Universitária, p.215-235, 1993.
- \_\_\_\_\_. **O acesso ao ensino superior no Brasil**. Florianópolis: UFSC/Lunardelli, 1980.
- VALLE, Víctor M. Desafios que enfrentaram las administraciones universitarias em los próximos años. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986.
- VEIGA NETO, Alfredo. In: MORAES, Vera Regina Pires (Org.) **Melhoria do ensino e capacitação docente: um programa de atividades de aperfeiçoamento pedagógico**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.
- VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista Brasileira de Administração**

**Contemporânea.** Anais do 19. ENANPAD. ANPAD, set. 1995, p. 50-73.

WALTON, Richard E. **Tecnologia de Informação:** o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

WHITEHEAD, A N. **Science and the modern world.** New york, The Free Press, 1967.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista

- 1) Como surge a idéia de se criar um curso de graduação?
- 2) Quais informações são utilizadas nesta decisão?
- 3) Como é feito o levantamento de interesses pelo curso?
- 4) Como é elaborado o projeto de um curso novo (grade, ementa, carga horária)?
- 5) Quais são os critérios utilizados para a contratação do quadro docente deste curso?
- 6) O organograma institucional permite/facilita a tramitação de projetos de criação e implantação de cursos?
- 7) Como é feita a divulgação dos cursos de graduação junto ao público alvo?
- 8) As informações disponíveis na IES acerca destes cursos são suficientes para uma ampla divulgação?
- 9) Quais são as informações mais utilizadas no processo de gestão dos cursos de graduação?
- 10) Quem disponibiliza estas informações gerenciais?
- 11) As informações disponibilizadas pelos setores das unidades universitárias da UnC são suficientes?
- 12) No seu ponto de vista, quais setores poderiam contribuir com a disponibilização de informações?
- 13) Quais são as informações necessárias na tomada de decisões gerenciais, mas que não estão disponíveis atualmente junto aos setores?
- 14) As informações são disponibilizadas com a rapidez e frequência necessária? Explique.
- 15) Que razões podem justificar a falta de procedimentos padronizados na produção de dados pelos diferentes setores da UnC?
- 16) Como se processa a junção dos dados produzidos pelas diversas unidades universitárias

da UnC?

- 17) Esta transferência de dados tem suprido as necessidades de informações no processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação?
- 18) O que poderia ser feito para melhorar a qualidade dos dados gerados nas diversas unidades universitárias da UnC e aumentar a confiabilidade das informações?
- 19) Qual a importância em se criar um sistema de informações integrado entre as unidades universitárias da UnC?
- 20) Como este sistema deve ser configurado para dar suporte ao processo de gestão dos cursos de graduação?
- 21) Qual o papel de um sistema de informações integrado no processo de planejamento acadêmico?
- 22) Qual o papel de um sistema de informações integrado no processo de controle acadêmico?
- 23) Qual a contribuição de um sistema de informações integrado para o processo de avaliação institucional?