



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Isabela Omelczuk

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO DOS  
COORDENADORES DE CURSO DA GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Florianópolis

2021

Isabela Omelczuk

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO DOS  
COORDENADORES DE CURSO DA GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração Universitária da Universidade  
Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de  
Mestre em Administração Universitária.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciane Stallivieri.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Omelczuk, Isabela

Gestão da informação para auxiliar a tomada de decisão  
dos coordenadores de curso da graduação da Universidade  
Federal de Santa Catarina / Isabela Omelczuk ;  
orientadora, Luciane Stallivieri, 2021.

112 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa  
de Pós-Graduação em Administração Universitária,  
Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Tomada de decisão. 3.  
Coordenação de curso de graduação. 4. Gestão da Informação.  
5. Sistemas de informação. I. Stallivieri, Luciane. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Isabela Omelczuk

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO DOS  
COORDENADORES DE CURSO DA GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.<sup>a</sup> Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Denilson Sell  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi  
julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciane Stallivieri  
Orientadora

Florianópolis, 2021

Dedico este trabalho aos meus pais, por tudo que me proporcionaram para eu chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe, minha inspiração, por todo apoio e incentivo, principalmente nos momentos em que pensei em desistir.

Agradeço aos meus colegas e professores do PPGAU pelo compartilhamento de ideias, conhecimentos, trabalhos, dicas e até angústias.

Agradeço aos Coordenadores de curso da UFSC que se disponibilizaram para contribuir à minha pesquisa.

Por fim, agradeço à professora Luciane Stallivieri, minha orientadora, por toda paciência, por me acalmar e motivar durante as orientações e por acreditar na minha pesquisa.

“The function of knowledge in the decision-making process is to determine which consequences follow upon which of the alternative strategies”

Herbert A. Simon

## RESUMO

O trabalho do Coordenador de curso de graduação envolve a maior interação e conexão da Instituição com a comunidade universitária. Esse gestor um dos responsáveis pelo planejamento da organização e estrutura do curso superior, e pelas decisões estratégicas que contribuirão para a melhor qualidade dos cursos. Entretanto, percebe-se que há dificuldade dos gestores em acessar informações necessárias para realizar suas atribuições, resolver problemas e tomar decisões. O objetivo deste trabalho foi propor ações de gestão da informação para auxiliar a tomada de decisão dos Coordenadores dos cursos de graduação presencial da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O referencial teórico, que fundamentou o desenvolvimento deste trabalho, abordou os temas relacionados ao problema e objetivos da pesquisa, como Administração Universitária, Gestão da Informação e Sistemas de Informação. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, caracterizada, quanto aos seus fins, como descritiva e aplicada, e quanto aos seus meios, como pesquisa documental e bibliográfica. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com Coordenadores de cursos de graduação presencial da UFSC, por meio da análise das Resoluções que regulamentam a gestão dos cursos da graduação na Universidade e a análise do atual sistema acadêmico. Através da coleta de dados foi possível apresentar as atribuições e atividades desempenhadas por esses gestores, identificar quais são as principais decisões tomadas por eles no desempenho da função e identificar quais as informações necessárias para apoiar essas decisões. A partir das necessidades de informações identificadas, foi feito um mapeamento dos requisitos informacionais e das fontes de informação. Identificou-se que, apesar da maioria das informações estarem disponíveis no sistema acadêmico CAGR, nem todas são acessíveis aos Coordenadores de curso, falta capacitação dos gestores para aprender a utilizar o sistema e onde encontrar as informações. Ainda o sistema apresenta algumas inconsistências e falta integração com outros sistemas, necessitando atualização ou a criação de uma nova ferramenta. Como resultado, foram propostas, além de ações de melhoria no sistema acadêmico, ações voltadas a melhorar o acesso à informação e o desempenho dos gestores.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão. Requisitos Informacionais. Coordenação de curso de graduação. Gestão da Informação. Administração Universitária. Sistemas de informação.



## ABSTRACT

The Undergraduate Course Coordinator's work involves greater interaction and connection between the Institution and the university community. This manager is one of those responsible for planning the organization and structure of the higher education course, and for the strategic decisions that will contribute to the best quality of the courses. However, it is clear that there is difficulty for managers to access information necessary to perform their duties, solve problems and make decisions. The present study aimed to propose information management actions to help decision making of the Coordinators of the in-class undergraduate courses at the Federal University of Santa Catarina (UFSC). The theoretical framework, which supported the development of this work, addressed issues related to the problem and research objectives, such as University Administration, Information Management and Information Systems. This research is a case study with a qualitative approach, characterized, in terms of its purposes, as descriptive and applied, and in terms of its means, as documentary and bibliographic research. Data collection was carried out through semi-structured interviews with Coordinators of undergraduate courses at UFSC, through the analysis of the Resolutions that regulate the management of undergraduate courses at the University and the analysis of the current academic system. Through data collection, it was possible to present the attributions and activities performed by these managers, identify the main decisions taken by them in the performance of the function and identify what information is needed to support these decisions. From the identified information needs, a mapping of informational requirements and information sources was made. It was identified that, although most of the information is available in the CAGR academic system, not all are accessible to course Coordinators, there is a lack of training for managers to learn how to use the system and where to find the information. The system still has some inconsistencies and lacks integration with other systems, requiring an update or the creation of a new tool. As a result, in addition to actions to improve the academic system, actions aimed at improving access to information and the performance of managers were proposed.

**Key words:** Decision making. Informational Requirements. Undergraduate Course Coordination. Information Management. University Administration. Information systems.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Estrutura do trabalho .....	23
<b>Figura 2</b> - Pirâmide do conhecimento .....	36

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Código identificador dos Coordenadores de curso .....	55
<b>Quadro 2</b> - Relação entre objetivos e instrumentos de análise.....	58
<b>Quadro 3</b> - Principais decisões apontadas pelos Coordenadores de curso.....	71
<b>Quadro 4</b> - Necessidades de informação por decisão.....	86
<b>Quadro 5</b> - Necessidades, requisitos e fontes de informação.....	87
<b>Quadro 6</b> – Propostas de ações para melhoria da gestão dos Cursos de Graduação.....	97

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Distribuição de Cursos de Graduação presenciais por Centro de Ensino da UFSC - <i>Campus</i> de Florianópolis.....	53
<b>Tabela 2</b> - Cursos selecionados por Centro de Ensino .....	54

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior  
CAGR - Sistema de Controle Acadêmico da Graduação  
CCA – Centro de Ciências Agrárias  
CCB – Centro de Ciências Biológicas  
CCE – Centro de Comunicação e Expressão  
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas  
CCS – Centro de Ciências da Saúde  
CDS – Centro de Desportos  
CED – Centro de Ciências da Educação  
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas  
CoAEs – Coordenadoria de Assistência Estudantil  
CSE – Centro Socioeconômico  
CTC – Centro Tecnológico  
CUn - Conselho Universitário  
DAE – Departamento de Administração Escolar  
DeAE – Departamento de Assuntos Estudantis  
DEN – Departamento de Ensino  
DIP - Departamento de Integração Acadêmica e Profissional  
ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes  
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais  
MEC - Ministério da Educação  
NDE – Núcleo Docente Estruturante  
PET – Programa de Educação Tutorial  
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária  
PRAE - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis  
PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação  
RU – Restaurante Universitário  
SA - Sistemas de Automação  
SAAD – Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades  
SAD - Sistemas de Apoio à Decisão  
SE – Sistemas de Informações Especialistas  
SETIC - Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação  
SI - Sistema de Informação  
SIARE - Sistema de Informação para Acompanhamento e Registro de Estágios  
SIG - Sistemas de Informações Gerenciais  
SINTER – Secretaria de Relações Internacionais  
SIO - Sistemas de Informações Operacionais  
SIT – Sistemas de Informações Transacionais  
SPA - Sistema de Processos Administrativos  
TI - Tecnologias de informação  
TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação  
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 OBJETIVOS.....	19
1.1.1 Objetivo Geral .....	19
1.1.2 Objetivos Específicos.....	19
1.2 JUSTIFICATIVA.....	20
1.2.1 Quanto à relevância do tema e contribuição para a gestão da UFSC .....	20
1.2.2 Quanto à motivação e viabilidade .....	21
1.2.3 Quanto ao alinhamento ao PPGAU .....	21
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>24</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	24
2.1.1 A Universidade e a gestão acadêmica .....	25
2.1.2 Gestão dos cursos de graduação.....	27
2.2 O PROCESSO DECISÓRIO.....	30
2.2.1 A tomada de decisão na universidade.....	32
2.2.2 A gestão da informação para a tomada de decisão .....	33
2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	34
2.3.1 Informação estratégica e de qualidade .....	37
2.3.2 Fluxo informacional .....	38
2.3.3 Tecnologias da Informação.....	41
2.3.3.1 <i>Tecnologias da informação na gestão das universidades</i> .....	43
2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	44
2.4.1 Classificação dos sistemas de informação .....	45
2.4.2 Sistemas de informação nas organizações .....	49

<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>51</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	51
3.2 DELIMITAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	53
3.3 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	56
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	59
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA .....	60
<b>4.1.1 Gestão dos cursos de graduação presenciais da UFSC .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.2 Sistema de suporte à gestão acadêmica .....</b>	<b>64</b>
4.2 ATRIBUIÇÕES DOS COORDENADORES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS DA UFSC.....	65
4.3 TOMADA DE DECISÃO DOS COORDENADORES DE CURSO.....	68
<b>4.3.1 Principais desafios no processo de tomada de decisão .....</b>	<b>76</b>
4.4 NECESSIDADES INFORMACIONAIS PARA APOIAR AS DECISÕES DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO .....	77
<b>4.4.1 Fontes de informação utilizadas pelos Coordenadores de Curso de graduação .....</b>	<b>83</b>
<b>4.4.2 Mapeamento das necessidades e requisitos informacionais para apoio à tomada de decisão dos Coordenadores de curso de graduação .....</b>	<b>85</b>
4.5 PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA PARA AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO DOS COORDENADORES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO.....	94
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com Coordenadores de Curso de Graduação...109</b>	
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE.....111</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

A universidade tem como objetivo produzir e disseminar o conhecimento através do ensino, da pesquisa e da extensão. É através dessas atividades que ela possibilita o desenvolvimento da ciência e tecnologia e a formação de profissionais para atuar junto à sociedade. Ela é uma instituição complexa, caracterizada pela diversidade de opiniões e interesses, refletindo o funcionamento e comportamento da sociedade.

Devido a essa complexidade, é exigido de seus gestores habilidades técnicas, administrativas e humanas. Para Meyer Junior (2014) as instituições de ensino são importantes para o funcionamento da sociedade, e possuem como uns dos seus maiores desafios sua complexidade e sua gestão. A administração universitária precisa de visão, intuição e sensibilidade, pois atua em um ambiente que tem como fim a educação das pessoas, mas precisa, além disso, de ferramentas administrativas apropriadas para suas atender às suas especificidades.

A gestão universitária necessita de um modelo de administração que contemple aspectos como a natureza humana da educação, o processo individual de aprendizagem e da aplicação do conhecimento. Além disso, a maior parte dos gestores nas universidades são professores, de diferentes formações acadêmicas e profissionais, e muitas vezes com pouca ou nenhuma experiência em gestão (MEYER JÚNIOR, 2014).

Os gestores acadêmicos são responsáveis por coordenar nas dimensões acadêmica, pedagógica, científica e administrativa das instituições de ensino superior e agir frente aos desafios encontrados. (MARCON, 2008). Esses gestores enfrentam em seu cotidiano a identificação de problemas, busca por soluções, tomadas de decisão, experimentações, ações praticadas e seus resultados. (MEYER JÚNIOR, 2014).

Um desses gestores, que atua no nível intermediário dessas instituições, é o Coordenador de curso de graduação. Ele é um dos responsáveis pelo planejamento da organização e estrutura do curso superior. Tem como função coordenar as atividades referentes ao projeto de curso oferecido, garantir sua qualidade e desenvolver as ações necessárias para a capacitação de profissionais. (MARCON, 2008). As atividades de natureza burocrática e de interação e atendimento a alunos, pais, professores e comunidade configuram grande parte da rotina desses gestores também.



O Coordenador deve tomar as decisões em nome do curso e, algumas vezes, coordenar reuniões de Colegiado para que decisões sejam tomadas em conjunto, com participações dos docentes e discentes. Nesse último caso, é preciso gerenciar os diversos interesses dos grupos envolvidos, buscando sempre seguir os objetivos de sua unidade e de sua instituição. (CRUZ, 2008).

Silva (2012) aponta como fatores que dificultam a tomada de decisão dos gestores a grande quantidade de informação disponível, a falta de integração entre os sistemas de informação e/ou a falta de conhecimento das informações presentes na instituição.

A informação tem se tornado um dos recursos mais valiosos na vida das pessoas e das organizações. "Ela possui valor, pois está presente em todas as atividades que envolvem pessoas, processos, sistemas, recursos financeiros, tecnologias etc." (REZENDE; ABREU, 2013, p.75). Em um ambiente de constantes mudanças e avanços tecnológicos, a informação e o conhecimento são amplamente compartilhados, de forma rápida e de forma cada vez mais acessível, sem barreiras.

De acordo com Rezende e Abreu (2013), está-se na era da informação, em que a informação e o conhecimento fazem a diferença para empresas e profissionais, e a utilização e gestão da informação, tanto em nível estratégico, tático ou operacional, beneficiarão as tomadas de decisões, soluções e satisfação dos clientes internos e externos. Beal (2004) entende informação como dados organizados ou combinados de maneira que tenham significados, com relevância e propósito. Segundo Rezende e Abreu:

Quando a informação é "trabalhada" por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento. O conceito de conhecimento complementa o de informação com valor relevante e de propósito definido. (REZENDE; ABREU, 2013, p. 38).

A gestão dos recursos informacionais e seus fluxos dentro das organizações se mostram necessários nos diversos negócios para que possa manter-se ou destacar-se no mercado. As informações de qualidade auxiliam-nas nos seus processos decisórios e operacionais, contribuindo para sua eficácia (BEAL, 2004). Negócio, para a autora, não apenas está relacionado com empresas privadas, com fins lucrativos, mas também àquelas sem fins lucrativos e ao setor governamental. Estes possuem como produtos, os bens ou serviços que oferecem aos usuários, e também sofrem certa concorrência com organizações similares, estando ameaçadas caso não cumpram seus objetivos com eficiência.

"De maneira geral, as informações apresentam-se em grande volume atualmente, disponibilizadas nos mais diversos meios de comunicação, exigindo de todos a seleção e organização das informações para sua efetiva utilização" (REZENDE; ABREU, 2013, p.39). Nesse contexto, exige-se que as instituições estejam sempre atualizadas e acompanhando os avanços do meio em que estão inseridas, para que não fiquem para trás e não deixem de existir. A tecnologia da informação é uma das ferramentas existentes para minimizar esses fatores e auxiliar os gestores nas tomadas de decisão. (SILVA, 2012).

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm feito importantes mudanças no modo como as organizações produzem e disseminam as informações, facilitando o acesso ao conhecimento de forma rápida e menos custosa, ofertando diversas formas para criar, distribuir, recuperar e preservar essas informações. (BEAL, 2004). De fato, as tecnologias de informação (TI) são cada vez mais utilizadas nas instituições, públicas e privadas, servindo como ferramenta para auxiliar na execução de suas atividades.

As organizações são influenciadas e desafiadas pelas transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, e dentro desse contexto, a utilização de tecnologias da informação na coleta, processamento e armazenamento das informações e conhecimentos necessários para que se destoe das demais é imprescindível para potencializar a eficiência e eficácias dessas instituições. (BIANCHI ET AL, 2010).

Beal (2004) define a expressão tecnologia de informação como uma solução baseada em recursos de informática, de comunicação e multimídia, que tem como fim gerar, armazenar, veicular, processar e reproduzir dados e auxiliar nos processos que convertem esses dados em informação. Além disso, ela é usada para controlar equipamentos e processos de trabalho, estabelecer uma relação entre pessoas, funções, escritórios e organizações, adicionando valor e qualidade aos processos, produtos e serviços.

Além de ajudar na tomada de decisão, coordenação e controle, os sistemas de informação auxiliam os gestores e funcionários a analisar problemas, visualizar assuntos mais complexos e a criar novos produtos ou serviços. Isso tudo a partir das informações produzidas através das atividades de *inputs*, processamento e *outputs* do sistema. (LAUDON; LAUDON, 2014a). Um sistema de informação consiste em um conjunto de componentes que se relacionam entre si com objetivo de coletar, processar, armazenar e distribuir informação a

fim de auxiliar a tomada de decisão e controle dentro da organização. (LAUDON; LAUDON, 2014a).

As universidades têm feito uso principalmente de sistemas de informação, mas também de outras tecnologias da informação, para auxiliar nas tomadas de decisão, tanto em nível estratégico quanto operacional, e na comunicação organizacional. De acordo com Bernardes e Abreu “Pesquisas comprovam que nas universidades, dentro de suas diversas funções, as informações estão fragmentadas, necessitando, portanto, de sistemas de informações gerenciais adequados às suas especificidades” (2004 p.1).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), objeto de estudo desta pesquisa, como as demais instituições de ensino, lida com uma diversidade de informações tanto em suas atividades meio quanto nas atividades fim. Para que o gestor universitário possa conhecer melhor sua realidade, identificar os problemas e buscar por soluções, tomar decisões e enfrentar desafios do cotidiano, é importante que ele tenha disponível toda informação necessária, e por fim possa atingir os objetivos de sua organização de forma eficiente.

Analisando a UFSC como servidora técnica-administrativa em educação, percebe-se por parte da maioria dos gestores, além da falta de formação e experiência para atuar na função, dificuldades para a tomada de decisão. Um dos fatores responsáveis por esse problema é a falta de informação.

A UFSC conta com alguns sistemas de informações que atendem a diversas áreas da instituição, acadêmicas e administrativas, entretanto, ainda há muitas informações que não são integradas entre eles. Ocorre ainda que muitas informações necessárias aos gestores não estão disponíveis a todos que precisam, tendo estes que ir buscá-las e solicitá-las em outros setores, o que demanda mais tempo e trabalho. Muitos documentos e formulários ainda são disponibilizados somente em papel e nem todos os *sites* da Instituição disponibilizam informações completas e atualizadas.

A Coordenação dos cursos de graduação tem um papel fundamental e relevante na gestão da universidade. O trabalho dos Coordenadores e Subcoordenadores de curso envolve a maior interação e conexão da Instituição com a comunidade universitária, principalmente com os alunos e a comunidade externa.

A maior parte dos alunos matriculados na UFSC é do ensino de graduação, espalhados entre os 120 cursos de graduação oferecidos pela Instituição. Dados de 2019 do Departamento de Planejamento e Gestão da Informação apontam que a UFSC tem 27.451 alunos

matriculados somente nos cursos de graduação presenciais, 69,47% do total de alunos matriculados na Instituição da Educação Básica ao Ensino Superior. (UFSC, 2020d).

Dada a relevância da gestão dos cursos de graduação para a Universidade e da importância da gestão da informação para melhorar o fluxo, o acesso, disponibilidade e qualidade das informações aos gestores, questiona-se: Que informações os Coordenadores dos cursos de graduação necessitam para apoiar suas tomadas de decisão? Essas informações estão disponíveis? De que forma os sistemas de informação da UFSC têm auxiliado esses gestores na tomada de decisão?

Pensando na oportunidade de aprimorar o atual sistema de informação de gestão acadêmica da graduação, o CAGR, e visando auxiliar o desenvolvimento das atividades e tomadas de decisão desses gestores, formula-se o seguinte problema de pesquisa: que ações de melhoria na gestão da informação podem auxiliar a tomada de decisão dos Coordenadores dos cursos de graduação presencial da Universidade Federal de Santa Catarina?

## 1.1 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados os objetivos a serem alcançados ao longo deste estudo, com o propósito de responder o problema de pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor ações de gestão da informação para auxiliar a tomada de decisão dos Coordenadores dos cursos de graduação presencial da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar as principais atribuições e atividades desempenhadas pelos Coordenadores de curso da graduação presencial da UFSC;
- b) Identificar as principais decisões que precisam ser tomadas pelos Coordenadores de curso no desempenho de suas funções;

- c) Identificar os requisitos informacionais necessários para apoiar as tomadas de decisão dos Coordenadores de curso da graduação presencial;
- d) Apresentar ações de melhoria na gestão da informação para auxiliar os Coordenadores de curso nas tomadas de decisão.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Gil (2010), na justificativa de uma pesquisa pode-se incluir: os motivos que fizeram o autor escolher o tema, a relação do tema com sua profissão ou área acadêmica, a vinculação do tema com a linha de pesquisa de um programa de pós-graduação, bem como a importância da pesquisa sob o ponto de vista teórico e sua contribuição para o conhecimento de algum assunto teórico ou prático ainda não solucionado.

### 1.2.1 Quanto à relevância do tema e contribuição para a gestão da UFSC

Quanto à relevância desta pesquisa, destaca-se a importância da gestão da informação e a utilização de sistemas de informação como ferramentas para auxiliar a administração universitária.

O acesso a informações de qualidade e atualizadas possibilitam aos gestores um processo decisório mais ágil e de melhor qualidade. Identificar os requisitos informacionais necessários aos Coordenadores de curso de graduação, bem como de outros gestores da Universidade, permite o desenvolvimento de sistemas de informações mais eficientes e integrados, que por sua vez, auxiliarão nas tomadas de decisão e no desenvolvimento das atividades dentro dos setores.

Uma das principais contribuições dos sistemas de informação é a melhoria na tomada de decisão, tanto para os indivíduos quanto para grupos. (LAUDON; LAUDON, 2014b, p.363)

"Os avanços nas tecnologias da informação e comunicação (TIC, ou simplesmente TI) têm sido responsáveis por mudanças significativas nas formas pelas quais a informação é produzida e disseminada nas organizações". (BEAL, 2004, p. 08). Segundo a autora, a TI

possibilita o acesso ao conhecimento de forma rápida e disponibiliza diversos caminhos para a criação, distribuição, recuperação e preservação da informação.

Rezende e Abreu (2013) defendem que as informações, quando organizadas e planejadas em um sistema de informação, elas se tornam eficientes e eficazes para a organização, atendendo suas necessidades dentro de sua complexidade, nos padrões de qualidade total da informação.

Esse trabalho busca contribuir de forma prática para a gestão da informação na Universidade de forma a melhorar a tomada de decisão dos Coordenadores de curso, através da identificação das necessidades de informação desses gestores e dificuldades encontradas na tomada de decisão, e assim propor ações de melhorias.

### **1.2.2 Quanto à motivação e viabilidade**

A motivação e o interesse em desenvolver este trabalho se devem à pesquisadora atuar como servidora técnica-administrativa na UFSC em um dos Centros de ensino. Ao trabalhar com gestores, como Chefes dos Departamentos, Coordenador dos cursos e Diretor do Centro, percebeu-se a dificuldade destes em acessar algumas informações necessárias para realizar suas atribuições, resolver problemas e tomar decisões.

As informações muitas vezes existem, porém o gestor não sabe onde buscá-las ou tem dificuldade em encontrá-las. Além disso, a falta de integração dos sistemas de informação e a falta de conhecimento de legislações e procedimentos contribuem para essa dificuldade.

A importância da gestão acadêmica para a Universidade foi o que motivou a pesquisadora para realizar o trabalho voltado aos Coordenadores de curso da graduação.

Diante disso, verifica-se também a viabilidade desse estudo, pois a aproximação da autora com o objeto de estudo e sua experiência profissional facilitam o acesso aos sujeitos de pesquisa, aos documentos e sistemas de informação da Instituição, não havendo necessidade de recursos financeiros.

### **1.2.3 Quanto ao alinhamento ao PPGAU**

Este trabalho se enquadra na linha de pesquisa de Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária do mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Como contribuição ao Programa e à instituição a qual faz parte, a pesquisadora, através da identificação de um problema evidenciado na prática no seu ambiente de trabalho, propõe melhorias para a gestão acadêmica da Universidade, e que conseqüentemente, irão ajudar na prestação de serviços de qualidade por parte da Instituição.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, conforme consta na figura 1, sendo o primeiro a introdução, em que se faz uma contextualização do tema, a apresentação do problema a ser estudado, os objetivos e a justificativa desse estudo.

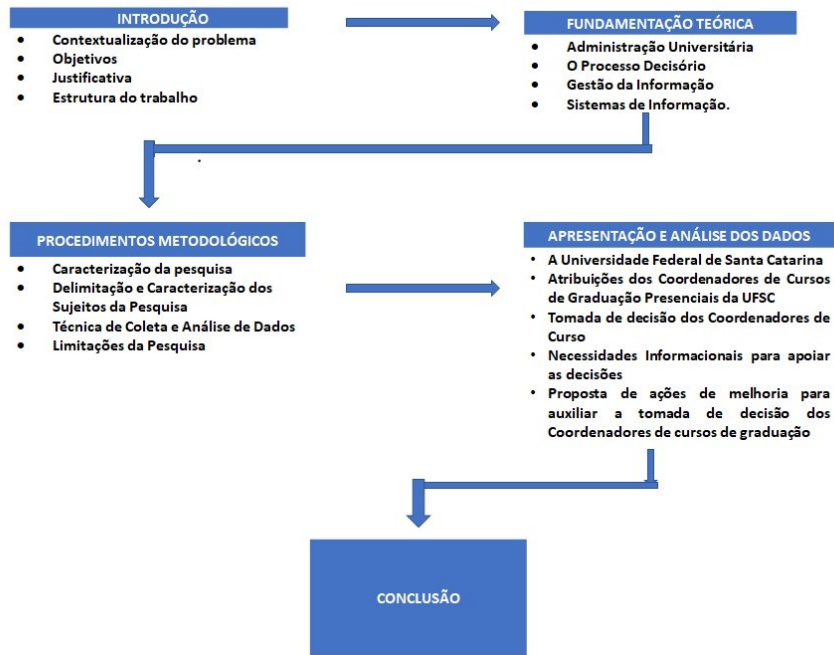
Em seguida, no segundo capítulo, traz-se a fundamentação teórica, onde são abordados os temas pertinentes para o desenvolvimento da pesquisa, como administração universitária, tomada de decisão, gestão da informação, tecnologias e sistemas de informação.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia, em que são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a execução deste trabalho com a finalidade de responder os objetivos propostos.

No quarto capítulo é feita a apresentação e análise dos dados coletados, e por último, no quinto capítulo é realizada a conclusão do trabalho.

Ao final são apresentadas as referências que foram utilizadas ao longo da pesquisa e os apêndices.

**Figura 1 - Estrutura do trabalho**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico faz uma revisão da literatura que existe sobre o tema abordado, no que tange às teorias, críticas e trabalhos já realizados sobre ele, oferecendo ao autor conhecimento sobre o assunto, além de contextualização e consistência para sua investigação. (VERGARA, 2013).

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico que fundamenta o desenvolvimento deste trabalho, abordando os temas relacionados ao problema e aos objetivos da pesquisa.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Schlickmann (2013), considerando o conceito de Stoner e Freeman (2000), define a administração universitária como o "[...] processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos" (SCHLICKMANN, 2013, p.52). Segundo o autor, a administração universitária se constitui um campo científico que tem como objeto de estudo as organizações de ensino superior.

Meyer Júnior (2014) defende que a administração é uma atividade cuja essência é prática, e é resultado de interações sociais, psicológicas e políticas, e envolve processos, iniciativas e rotinas.

A gestão é a aplicação da ciência da administração, que por sua vez estuda as organizações e seus ambientes, interno e externo. O planejamento, a informação, a tecnologia de informação e os sistemas são recursos utilizados para a gestão. (REZENDE; ABREU, 2013).

A gestão pode ser definida como o ato de gerir, gerenciar, gestionar, administrar, mediar uma empresa ou uma unidade departamental. O ato de gestão sempre envolve pessoas (recursos humanos), processos (atividades ou funções) e recursos pertinentes diversos. (REZENDE; ABREU, 2013, p.140).

Na gestão das universidades, além da dimensão acadêmica, existem serviços administrativos e de infraestrutura. Para tal, é exigida dos gestores uma formação complexa, que abrange competências administrativas, técnicas e humanas. (SOUZA, 2009).

### 2.1.1 A Universidade e a gestão acadêmica

Para Souza (2009) a universidade tem como finalidade o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento e tem como suas atividades básicas o ensino, a pesquisa e a extensão. “Essas três atividades possibilitam a criação e elaboração da ciência, desenvolvimento da tecnologia e a formação de cientistas e técnicos de que precisa a comunidade, para enfrentar as transformações substanciais do momento atual”. (SOUZA, 2009, p.44).

A Lei 5.540 de 1968, que promoveu a Reforma Universitária, já estabelecia como as três funções da universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão. Hoje essas funções são transcritas em forma de atividades, que as universidades passaram a assumir em decorrência do desenvolvimento da sociedade. (MARCON, 2008).

Para Chauí (2003), a universidade é uma instituição social que reflete a estrutura e modo de funcionamento da sociedade, retratando a diversidade de opiniões e atitudes divergentes, e desse modo orienta-se pelas mudanças e transformações sociais, econômicas e políticas. Tanto as universidades públicas, como as privadas e comunitárias, possuem autonomia de gestão concedida por lei, e estão sujeitas ao controle governamental. (MEYER JÚNIOR, 2014).

“Trata-se de uma organização social que teve sua origem nos monastérios do período medieval e que têm sobrevivido ao longo dos séculos enfrentando inúmeras transformações. A ideia de “universidade”, como instituição social, vem se modificando ao longo do tempo”. (MEYER JÚNIOR, 2014, p. 16).

“A permanência de uma organização depende muito pouco de sua estrutura interna e muito mais de sua capacidade de adaptar-se celeremente a mudanças rápidas da superfície do ‘meio ambiente’”. (CHAUÍ, 2003, p.7). O “meio ambiente” é fluido e instável, fruto da fusão entre sociedade e natureza, e deve ser planejado e controlado por estratégias de tecnologia e poder. (CHAUÍ, 2003).

Para Meyer Júnior (2014) a natureza da Universidade, sua estrutura, processo e comportamento na produção e transmissão de conhecimento a torna complexa. Isso torna mais desafiante a administração dessa organização, em que o objetivo é gerenciar recursos a

fim de cumprir seu papel social e de educação, e requer habilidades e uso de ferramentas específicas pelos gestores.

A crescente importância da educação, que traz benefícios tanto para o indivíduo quanto para a coletividade, e a contribuição para o desenvolvimento da sociedade, através da geração e uso do conhecimento, contribuem para fortalecer a legitimidade e a relevância social da universidade. (MEYER JUNIOR, 2014).

A gestão universitária não possui uma teoria própria e dessa maneira, os administradores acabam buscando como base as teorias e práticas da administração de empresas e incorporando-as em seus setores. Nos casos das instituições públicas, reconhece-se a influência da administração pública também. (MEYER JÚNIOR, 2014).

Meyer Junior (2014) reconhece que a maior parte dos gestores das universidades são professores, que possuem diferentes formações acadêmicas e profissionais e também diferentes interesses. O autor chama de "administração professorial" e afirma que muitas vezes a experiência desses administradores é pequena e limitada à sua instituição ou a vivências em outras organizações semelhantes.

Na administração acadêmica, muito importante para o funcionamento dessas organizações, a decisão, a ação e os resultados estão mais próximos e as interações formais e informais ocorrem com frequência. "A identificação dos problemas, a busca de solução, as decisões, as ações praticadas, as experimentações e os resultados, não necessariamente nesta ordem, integram a agenda dos administradores acadêmicos." (MEYER JÚNIOR, 2014, p. 23).

Gestão acadêmica é a "organização no âmbito acadêmico da IES que realiza funções de: estabelecer objetivos, planejar, analisar, conhecer e solucionar problemas, organizar e alocar recursos, tomar decisões, mensurar e avaliar". (INEP, 2016, p. 60).

Os responsáveis pelas unidades, como Centros, Departamentos, cursos e Institutos, e aqueles nos cargos de Reitor e Pró-reitor, são os principais gestores encarregados de responder pelos desafios e coordenar nas dimensões acadêmica, pedagógica, científica e administrativa das instituições de ensino superior. (MARCON, 2008).

O Reitor e Pró-reitor de uma instituição de ensino pertencem ao nível estratégico, responsáveis por estabelecer objetivos institucionais e ações de longo prazo, já o Coordenador de curso, Chefe de departamento e Diretor de Centro são considerados do nível tático ou intermediário, já que estabelecem uma integração entre os níveis estratégico e operacional. (MARCON, 2008).

Tanaka e Pessoni (2011) destacam que o papel do Diretor e Coordenador da Universidade superior é imprescindível para a organização e funcionamento da instituição, nos aspectos físicos, sócio-político, relacional, material, financeiro e pedagógico. Os autores afirmam que os sistemas de ensino não são apenas reflexo da política educacional, mas também são estabelecidos devido à relação entre o contexto social e a ação daqueles que atuam nos ambientes de ensino, como Diretores, docentes, Coordenadores, discentes, funcionários em geral e a comunidade.

Os autores Tanaka e Pessoni (2011), em seus estudos na Universidade Estadual de Goiás, buscaram refletir sobre o papel do gestor acadêmico. Através de entrevista com Diretores e Coordenadores, constatou que esses procuram fazer ao máximo uma gestão descentralizada, comprometida com a prática da qualidade do ensino, da aprendizagem significativa e a descentralização para a formação docente, superando limites e buscando soluções inovadoras.

Verificou-se nos estudos que o papel do gestor é limitado à administração interna nas instituições, e não depende apenas de suas vontades, mas das políticas educacionais estabelecidas e regulamentadas na educação superior do Brasil. (TANAKA; PESSONI, 2011).

### **2.1.2 Gestão dos cursos de graduação**

Em seus estudos Marcon (2008) evidenciou que os gestores das universidades, em sua maioria docentes com pouca ou sem experiência gerencial, aprendem suas funções na prática do dia-a-dia. O Coordenador de curso é um desses gestores e é responsável por coordenar as atividades referentes ao projeto de curso oferecido, garantir sua qualidade e desenvolver as ações necessárias para a capacitação de profissionais, para que estes possam atuar em suas realidades.

O planejamento da organização e estrutura de um curso superior é atividade da coordenação de curso, em consonância com as outras instâncias que compõem a hierarquia da universidade. (CRUZ, 2008).

Para Marcon (2008) o ensino, mais especificamente na graduação, além de promover o desenvolvimento pessoal, ele é responsável por formar as pessoas para o trabalho, capacitá-las para intervirem na sociedade e atuarem na transformação social e desenvolvimento do país, e dessa maneira se torna a atividade mais visível pela população.

Cruz (2008) destaca que em cada curso de graduação há uma equipe de professores, especialistas e atuantes em uma área de conhecimento específica, que contribuem para a organização do curso e são responsáveis pela formação de novos profissionais. Entretanto, esses cursos precisam ser administrados e em sua maioria os professores não possuem conhecimentos para atuar nesse outro campo que é a gestão universitária.

É possível encontrar professores excelentes na docência, mas que tem dificuldades quando estão em exercício em cargos administrativos. Cruz (2008) afirma que a função docente e a função administrativa podem ser complementares, visto que a gestão pode ser aprendida, tornando-se mais uma atividade de atuação do professor.

A Coordenação de curso teve sua criação efetivada com a Reforma Universitária de 68, ainda que tenha sido tema de outras normativas anteriores e tenha tido denominações diversas. A Reforma ainda apresenta a criação de dois órgãos, o Departamento e o Colegiado de curso. O Colegiado com a função de fortalecer a formação profissional, com foco no aluno, e o Departamento de promover o desenvolvimento da ciência, através da produção e disseminação do conhecimento. (MARCON, 2008).

O desempenho do Coordenador de curso é um dos critérios avaliados no Manual das Condições de Ensino, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep/MEC). Na dimensão referente à Organização Didático-pedagógica é abordada a atuação do Coordenador, sua representação em Colegiados, titulação, regime de trabalho e experiência não acadêmica e administrativa. Assim, percebe-se que há uma preocupação do Ministério da Educação (MEC) sobre o trabalho desenvolvido por estes gestores na gestão de qualidade dos projetos de curso. (FRANCO, 2006).

A Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) afirma que há quatro requisitos básicos para exercer a função de Coordenador de curso. O primeiro requisito é que este possua mestrado e/ou doutorado, ou seja, titulação indicada pelo MEC e fundamental para que ele possa comandar docentes de titulação similar. Segundo, que seja contratado pelo regime de carga horária de quarenta e quatro horas semanais, permitindo que ele tenha uma maior dedicação na gestão do curso. O terceiro requisito exige que o Coordenador ministre aulas para o curso que coordena, em duas turmas no mínimo. Por fim, o quarto requisito diz respeito à competência gerencial, para que o Coordenador possa administrar o curso de maneira efetiva. (FRANCO, 2006).

Marcon (2008) realizou um estudo sobre quais comportamentos constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação e a partir de entrevistas com Coordenadores de curso de graduação em uma organização de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Sul identificou que as atividades desses gestores são em sua maioria de natureza burocrática, a partir de demandas imediatas, atentando-se mais ao fazer do que aos resultados desse fazer. Franco (2006) distribui as atribuições e responsabilidades do Coordenador de curso em quatro áreas diferentes: funções políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais.

Cruz (2008) em sua pesquisa em uma Instituição de Ensino Superior Privada no sul do Brasil, por meio de entrevistas com Coordenadores dos cursos de graduação, identificou as atividades rotineiras desses gestores agrupadas em cinco classes de comportamentos. São essas: interagir com pessoas; atividades de natureza burocrática; resolver problemas; elaborar planejamento; e projeto pedagógico.

Interagir com pessoas caracteriza-se pelo atendimento/contato do Coordenador com professores, alunos, pais e comunidade de fora da universidade. As atividades de natureza burocrática contemplam o recebimento, elaboração e encaminhamento de documentos, em meio impresso ou digital. Resolver problemas configura a resolução de situações do dia-a-dia do gestor que exigem ações imediatas ou ações de prevenção. Elaborar planejamento refere-se à preparação de atividades futuras do curso, organizar horários, designar professores, etc. Por fim, a quinta classe de comportamento é o projeto pedagógico, que se caracteriza como as ações de elaboração, acompanhamento, atualização e ajustes do projeto pedagógico do curso. (CRUZ, 2008).

Antunes (2017) constatou, em seu estudo na Universidade Federal de Santa Catarina, que as atividades burocráticas, pedagógicas, de relacionamento e as decisórias são muito próximas na rotina dos Coordenadores de curso, e acabam se entrelaçando entre si. Essas atividades fazem parte da agenda semanal do Coordenador, porém algumas se destacam mais e outras menos dependendo do momento em que se está no semestre letivo e também de acordo com o calendário acadêmico.

Antunes (2017) destaca também a atuação dos servidores técnico-administrativos que atuam nas secretarias das coordenações de curso. Esses servidores trabalham em conjunto com o Coordenador de curso, mesmo que tenham certa independência para realizar algumas atividades. Muitos Coordenadores, entrevistados por Antunes, entendem que a maior parte das atividades burocráticas acabam sendo realizadas pela secretaria.

Marcon (2008) identificou que os Coordenadores dispõem de pouco tempo para realizar atividades gerenciais, como o planejamento do funcionamento dos cursos e muitos possuem dificuldades em decidir como agir frente às demandas, buscando auxílio de outros gestores dentro da organização ou gestores anteriores, o que acaba fazendo com que repitam as mesmas ações em suas rotinas.

Segundo a autora, para garantir que as informações sejam as mesmas para todos os gestores em determinada situação, o ideal seria ter um local de apoio a esses Coordenadores que os orientasse e os capacitasse para agir frente às diversas demandas no desempenho de suas funções. (MARCON, 2008).

Na gestão dos cursos os Coordenadores não possuem total autonomia na execução de suas atividades. A tomada de decisão faz parte do dia-a-dia do gestor, algumas dessas decisões ele pode tomar em nome do curso, outras precisam ser tomadas por um colegiado, com a participação de docentes e alunos. (CRUZ, 2008).

O Coordenador precisa gerenciar interesses de grupos diversos, sempre seguindo os objetivos de sua unidade e de sua organização. Cabe ao gestor coordenar os trabalhos das reuniões para a tomada de decisão em conjunto, definindo as pautas e organizando as discussões sobre os assuntos, a fim de alcançar os objetivos. (CRUZ, 2008).

Ao dirigir um curso de graduação, o gestor enfrenta em sua rotina a realização de ações imediatistas e tomada de decisões. Cruz (2008), citando Mintzberg (1973), diz que o autor elaborou uma classificação de dez papéis gerenciais, organizados em três grupos, sendo um desses grupos caracterizado por atividades que exigem decisão e resolução de problemas. Em sua pesquisa, Cruz (2008) concluiu que essas ações que exigem imediatismo nas tomadas de decisões, somadas às atividades burocráticas e de atendimento às demandas de pessoas, representam mais de 80% da rotina dos Coordenadores de curso.

## 2.2 O PROCESSO DECISÓRIO

"A tomada de decisão é o processo de escolha de uma solução a partir de alternativas disponíveis." (WILLIAMS, 2017, pg. 103). Na visão de Hékis (2012), nenhuma função administrativa é realizada sem a tomada de decisão, ela é necessária no planejamento, na organização, na atuação e no controle. As decisões estão presentes em quase todas nossas ações do cotidiano.

Um dos estudos mais importantes sobre o processo de tomada de decisão nas organizações foi feito por Simon, em seu livro *Administrative Behavior*. Para o autor, a tomada de decisão seria em sua essência o mesmo que a própria gestão. (DENHARDT; CATLAW, 2016). Herbert Simon foi o responsável pela Teoria das Decisões, e a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. Para esse autor, a organização é um sistema de decisões, onde cada indivíduo toma decisões individualmente, de forma racional e consciente, sobre as alternativas racionais de comportamento. (MORITZ; PEREIRA, 2012).

As principais fases dos processos de tomada de decisão para Simon (1965) são: encontrar as oportunidades para tomar decisão, encontrar os cursos de ação possíveis, escolher entre eles e avaliar as escolhas anteriores. Os decisores dedicam grande parte de seu tempo estudando os ambientes e desenvolvendo cursos de ação possíveis, pouco tempo escolhendo uma das alternativas, e um tempo moderado avaliando as decisões tomadas anteriormente, como parte de um ciclo para ajudar a tomar novas decisões. (MELO; ITO, 2006)

Melo e Ito (2006) consideram que entre essas etapas do processo pode haver o que se chama de *feedback*, quando o decisor revê uma fase anterior buscando melhorar a elaboração e a avaliação das alternativas, a fim de satisfazer melhor seus objetivos.

Williams (2017) define a tomada de decisão racional como "[...] um processo sistemático no qual os gestores definem problemas, avaliam alternativas e escolhem soluções ótimas que proporcionam benefícios máximos para suas organizações." (p. 103).

Para Simon (1967), esse processo consiste em três partes: informação, design e escolha. Primeiro a identificação das oportunidades para tomada de decisão, depois descobrir os cursos alternativos de ação e por fim, a seleção da melhor alternativa. Esse autor ainda ressalta que na prática essas partes não se distinguem. (DENHARDT; CATLAW, 2016). Da mesma maneira, Moritz e Pereira (2012) afirmam que o processo de decisão "[...] inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada. Esperamos que esses elementos, ordenados numa estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão." (p. 32).

As decisões dentro de uma instituição são tomadas em diferentes níveis: estratégico, tático e operacional. As decisões de nível estratégico são exclusivas da alta administração e visam atingir os objetivos da organização como um todo. As decisões táticas ou administrativas são tomadas pela gerência intermediária e envolvem táticas mais concretas e



voltadas para a ação para realizar metas definidas pelo nível estratégico. Já as operacionais são tomadas no nível mais baixo e são relacionadas à atividades diárias. (MORITZ; PEREIRA, 2012). Para Simon (1967), o processo de tomada de decisão nos níveis mais altos da organização leva à tomada de decisão nos outros níveis, de cima a baixo da hierarquia de gestão. (DENHARDT; CATLAW, 2016).

O processo decisório é influenciado pelos valores de seus atores, bem como as relações entre eles, quando seus objetivos e interesses são semelhantes ou quando há conflitos entre eles. Essas relações dinâmicas e instáveis podem se modificar durante o processo de tomada de decisão em virtude do enriquecimento de sistemas de informações, ao processo de aprendizagem dos gestores, influências de outros decisores ou devido à intervenção de um facilitador. (MORITZ; PEREIRA, 2012)

Os gestores de uma organização tomam decisões que fazem parte de suas rotinas e outras que não fazem. Os diferentes sistemas de informação existentes auxiliam na disponibilização das informações específicas para atender a cada uma dessas decisões. "Para as decisões rotineiras, aquelas que se repetem dentro da organização, pode ser desenvolvido um bom sistema de relatórios gerenciais. Para as decisões não rotineiras, um Sistema de Apoio às Decisões – SAD convém ser implantado e utilizado". (MORITZ; PEREIRA, 2012, p. 19).

Segundo Moritz e Pereira (2012) a maioria das decisões são de natureza rotineira. Além de se repetirem regularmente, elas seguem um padrão para a tomada de decisão, assim também são conhecidas como decisões estruturadas. "As decisões programadas caracterizam os problemas que são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos e que se prestam aos procedimentos e regras sistemáticos." (MORITZ; PEREIRA, 2012, p. 80).

As decisões não estruturadas são aquelas que não se repetem, são tomadas uma única vez, e suas necessidades de informação são mais difíceis de conhecer, o que torna difícil também desenvolver um sistema de informação para fornecê-las. "As decisões não programadas destinam-se àqueles problemas que não são bem compreendidos, carecem de estruturação, tendem a ser singulares e não se prestam aos procedimentos sistêmicos ou rotineiros." (MORITZ; PEREIRA, 2012, p. 80).

### **2.2.1 A tomada de decisão na universidade**

Para Rizzatti e Dobes (2003) a estrutura da universidade assemelha-se ao modelo burocrático, sendo ela uma organização baseada na racionalidade e organizada para maximizar a eficiência. Os autores afirmam que a universidade é uma estrutura hierarquizada e deve-se manter por uma cadeia formal de comando e sistema de comunicação, a fim de auxiliar a tomada de decisão.

A universidade é uma organização complexa, com personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, é regulada por normas e regras escritas e seus cargos obedecem a uma hierarquia. Embora seja estruturada como uma organização burocrática, o processo decisório segue o modelo colegiado e político em seu dia-a-dia. A comunidade acadêmica exige que haja sua participação nas decisões, afastando a influência dos funcionários burocratas em seu trabalho, o que acaba gerando conflito de interesses entre eles. (RIZZATTI; DOBES, 2003).

"O complexo processo de decisão em universidades possui alguns principais modelos teóricos de governo acadêmico: o burocrático, o colegiado, o político e o chamado de anarquia organizada." (RIZZATTI; DOBES, 2003, p. 02). O modelo escolhido determina como será realizado o processo decisório, se terá como base a legislação, por meio de persuasão e coalizão, ou ações individuais. Rizzatti e Dobes (2003) afirmam que os conflitos de interesse são predominantes nas universidades, o que interfere nas tomadas de decisão.

Devido aos seus objetivos ambíguos, a decisão na universidade se torna mais complexa. As decisões nessa instituição envolvem seguir políticas e valores que conduzam ao cumprimento de seus objetivos, sua missão, seus programas e à obtenção e aplicação de recursos em seu favor e da sociedade. (RIZZATTI; DOBES, 2003).

### **2.2.2 A gestão da informação para a tomada de decisão**

Alguns dos fatores que dificultam a tomada de decisão do gestor são a grande quantidade de informação disponível, a falta de integração entre sistemas de informação e/ou a falta de conhecimento das informações presentes na instituição. A tecnologia da informação é uma das ferramentas existentes para minimizar esses fatores e auxiliar os gestores nas tomadas de decisão. (SILVA, 2012).

A sociedade sofreu inúmeras transformações de alguns anos para cá, devido aos avanços financeiros e tecnológicos. Enquanto antes a carência de informações dificultava a

certeza nas decisões, hoje em dia, devido ao acesso a uma grande quantidade de informação, a dificuldade está em saber qual dessas informações são úteis para a tomada de decisão. (MELO; ITO, 2006).

Silva (2012) concorda com esses autores ao dizer que quando não há uma gestão da informação estratégica podem surgir duas situações que influenciam negativamente na instituição, como a falta de informações para a tomada de decisão ou a sobrecarga de informações, o que também dificulta o processo decisório gerencial.

"Os estudiosos em gestão afirmam que as decisões baseadas em informação são tão boas quanto às informações nas quais estão baseadas." (MORITZ; PEREIRA, 2012, p. 15). Nada adianta um computador produzir uma enorme quantidade de informações se essas não forem de qualidade. A tecnologia da informação só terá impacto na qualidade da tomada de decisão das organizações a partir do momento que melhorar a qualidade da informação produzida. (MORITZ; PEREIRA, 2012)

A informação é uma ferramenta gerencial usada em todos os níveis de uma organização e para que ela seja de qualidade e possa influenciar positivamente na tomada de decisão, é necessário que ela cumpra alguns requisitos. Ela deve ser apropriada, completa e trabalhada para que seja útil. (MORITZ; PEREIRA, 2012)

O uso estratégico da informação tem se tornado frequente nas organizações e a construção de sistemas de informação tem sido importante para garantir o fluxo adequado dessas informações, e aumentar o conhecimento dos ambientes interno e externo, para auxiliar nas tomadas de decisão. (MORITZ; PEREIRA, 2012).

Sendo assim, a gestão estratégica da informação consiste em identificar as necessidades informacionais, obter, tratar, distribuir e usar a informação de forma adequada. A informação passa a ser, não apenas um recurso importante, mas um recurso capaz de gerar riqueza e grandes contribuições para que as organizações alcancem vantagens competitivas. (STARCK; RADOS; SILVA, 2013).

### 2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação é gerada a partir da manipulação e organização de dados. Segundo De Sordi (2008, p. 10), "Informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (leitor)".

"[...] informação é todo o dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. O dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro." (REZENDE; ABREU, 2013, p.38).

Beal (2004) define os dados como registros ou fatos em sua forma mais primitiva, e que podem ou não ser físicos, podendo ser até uma imagem guardada na memória. E quando organizados ou combinados de maneira que tenham significados, relevância e propósito, eles são considerados uma informação.

Dessa mesma maneira, a autora entende que quando são agregados novos elementos a essa informação, ela passa a produzir conhecimento. Segundo Beal (2004), esses dois componentes são recursos gradativamente valiosos para as organizações, para que elas possam se preparar e se adaptar às mudanças do ambiente e se preservar no mercado, diante de um cenário cheio de interligações que estão em constante mudança.

Para Rezende e Abreu (2013), os dados, as informações e os conhecimentos proporcionam aos gestores a capacidade de tomar decisões, e a partir dessas decisões eles podem executar ações, que resultam em novos dados, informações e conhecimentos, formando um ciclo que contribui para inteligência das organizações.

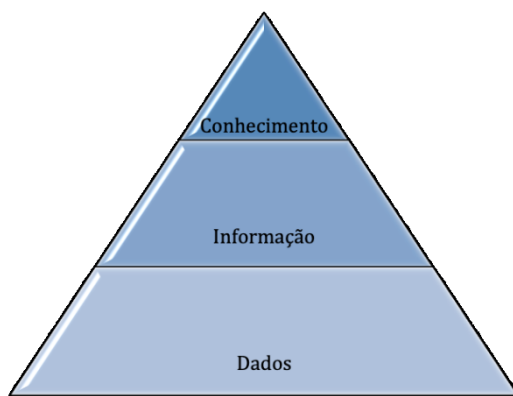
Em estudos sobre gestão do conhecimento e gestão da informação, cita-se frequentemente a pirâmide do conhecimento, onde os dados estão na base da pirâmide e no topo está o conhecimento. Para alguns autores são ainda acrescentadas a sabedoria e a inteligência como sua continuação.

Queiroz (2018) fala sobre a hierarquia DIKW, sigla que traduzida do inglês significa dados, informação, conhecimento e sabedoria. Segundo o autor "[...] a hierarquia DIKW é um construto central na gestão do conhecimento e busca dar suporte a uma melhor elucubração de como o fenômeno ocorre, assim como suas diferentes faces." (QUEIROZ, 2018, p.33). Essa hierarquia, no campo da gestão do conhecimento, tem como marco inicial o trabalho de Ackoff (1989). (QUEIROZ, 2018).

Na figura 2 busca-se representar a relação entre os três conceitos abordados neste estudo, através da pirâmide do conhecimento. Conforme se agrega valor e significado aos dados, que se encontram na base, sobe-se na hierarquia transformando-se em informação, e

após serem agregados novos elementos a ela, ela se transforma em conhecimento, atingindo o topo da pirâmide.

**Figura 2 - Pirâmide do conhecimento**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)

Takeuchi e Nonaka (2008) consideram o conhecimento e a informação similares e ao mesmo tempo diferentes, apesar de frequentemente usados com o mesmo sentido. Para os autores, a informação confere novas interpretações e significados para acontecimentos ou objetos, e é através dela que extraímos e construímos o conhecimento. "Ela afeta o conhecimento, acrescentando algo a ele ou reestruturando-o". (TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 56).

A informação pode ser vista a partir de duas perspectivas: a informação sintática e a informação semântica. Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a maneira mais importante para ver a informação para a criação de conhecimento é sob o aspecto semântico, pois este enfoca no significado da informação.

"Assim, a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador. Este entendimento enfatiza que o conhecimento é essencialmente relacionado com a ação humana". (TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 56).

Os autores concluem que tanto a informação quanto o conhecimento dependem do contexto e da situação a que se relacionam, sendo criados de forma dinâmica através da interação humana. (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

“Uma organização cria e utiliza o conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”. (TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 23). O

conhecimento explícito é aquele que pode ser traduzido em palavras, números, sons, e é facilmente transmitido, formal e sistematicamente. Já o tácito, é mais difícil de expressar, de se formalizar e compartilhar, pois está ligado a experiências, ações, valores e ideais dos indivíduos. (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

O conhecimento passa por um ciclo de criação e amplificação, que começa com a socialização, passa pela externalização, combinação e por fim a internalização. A socialização consiste em compartilhar e criar o conhecimento tácito através de experiências; a externalização é a articulação desse conhecimento através do diálogo e da reflexão, transformando o tácito em explícito; a combinação é sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação; por último a internalização é aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

O presente estudo procura focar na importância da informação para uma organização, como um elemento de relevância e significado, vista como estratégica para a gestão e que possa vir a gerar conhecimento, e auxiliar nas tomadas de decisão e na qualidade dos processos institucionais.

### **2.3.1 Informação estratégica e de qualidade**

Beal define informação estratégica como "aquela capaz de melhorar o processo decisório em função da sua capacidade de reduzir o grau de incerteza em relação às variáveis que afetam a escolha das melhores alternativas para a superação de desafios e o alcance dos objetivos organizacionais" (2004, p.15).

"A informação é um elemento essencial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia." (BEAL, 2004, p. 75). A autora afirma que a informação de qualidade pode, de muitas maneiras, trazer benefícios para as organizações, desde que usada adequadamente. A informação precisa ser clara, precisa, relevante e disponibilizada a seus usuários, dessa forma poderá ser utilizada na criação e execução de estratégias, no desenvolvimento de processos e produtos e no oferecimento de serviços mais eficientes. (BEAL, 2004).

Rezende e Abreu (2013) defendem que ao passo que uma informação é consolidada, ela permite que atividades possam ser executadas com menor custo, menos recursos, em menor tempo e com resultados melhores.

Beal (2004) acredita que uma gestão da informação eficaz evita que informações de valor para a organização deixem de ser aproveitadas, que o excesso de informações esconda as informações realmente importantes que possam auxiliar na solução de problemas, e ainda, que a gestão de informações sem utilidade ocasione o desperdício de recursos.

Administrar a informação requer a estipulação de regras, definições, formatos, estruturas e domínios que proporcionem o tratamento da informação como um recurso, e que sejam responsáveis pelo seu provimento, sua padronização, distribuição, acesso, armazenamento, proteção, entre outros. (BEAL, 2004).

Devido ao grande avanço tecnológico da última década, a execução do trabalho se transformou de maneira evidente e as empresas passaram enxergar a informação como seu principal recurso estratégico. A informação se tornou necessária para compreensão do mercado, dos consumidores, e até da própria organização, da estrutura de seus negócios, a fim de auxiliar no planejamento, organização, gestão e controle dos processos. (REZENDE; ABREU, 2013).

Rezende e Abreu (2013) ainda colocam que a informação é capaz de transformar a empresa num lugar mais flexível enquanto ela proporcionar aos indivíduos uma melhor comunicação, coordenação e colaboração entre eles, que leve a obtenção de conhecimento para o proveito da organização.

Por fim, Beal (2004) afirma que cada vez mais é necessário que os recursos e fluxos da informação sejam gerenciados de forma apropriada, qualquer que seja o negócio da organização.

### **2.3.2 Fluxo informacional**

O fluxo informacional consiste num ciclo de sete etapas, que se inicia pela identificação de necessidades e requisitos da informação, podendo terminar com o descarte da informação. (BEAL, 2004). As atividades pertencentes a cada etapa do fluxo determinam a qualidade da informação em uma organização. Abaixo são apresentadas as etapas do fluxo informacional e suas atividades conforme a autora:

- Identificação de necessidades e requisitos: elemento que inicia o processo e busca identificar quais as informações necessárias aos diferentes grupos e indivíduos integrantes

da organização e externos a ela, de maneira que possam ser úteis e aplicadas aos produtos, processos e relacionamentos da organização;

- Obtenção: etapa de criação, recepção e captura da informação, através de diferentes fontes;
- Tratamento: para que a informação possa ser aproveitada e seja acessível e de fácil localização pelo usuário, muitas vezes é necessário que ela seja formatada, estruturada, organizada, analisada, entre outros processos;
- Distribuição: nesta fase procura-se levar a informação necessária para quem a utiliza, seja o público interno ou externo da organização, de maneira que possa ser utilizada nos processos e nas tomada de decisões, melhorando seu desempenho;
- Uso: o uso da informação proporciona a associação de informações que geram novos conhecimentos, que podem novamente integrar o ciclo da informação e produzir mais aprendizado e conhecimento num processo contínuo;
- Armazenamento: etapa necessária para conservação da informação e dos dados, para que possam ser utilizados e reutilizados na organização. A preservação busca manter a integridade e disponibilidade, e se torna mais complexa conforme a diversidade de mídias em que é feito o armazenamento;
- Descarte: esta etapa ocorre quando a informação não é mais útil para a organização e deve ser descartada conforme as normas e políticas internas. (BEAL, 2004).

Beal (2004) reforça a importância de identificar as necessidades de informação de todos que compõem a organização, bem como dos usuários externos, para que o desenvolvimento dos produtos informacionais seja orientado especificamente para atender e satisfazer cada público. A autora também destaca como importante, além de detalhar as informações relevantes e necessárias, indicar a fonte dessas informações, ou seja, o local onde elas podem ser encontradas.

O modelo de gestão da informação, de acordo com Davenport (1998) consiste em quatro etapas. A primeira, determinação de exigências de informação, envolve a percepção do ambiente informacional da organização, e para isso é necessário entender qual o negócio e como ocorrem suas atividades administrativas. Na etapa de obtenção da informação, deve-se explorar o ambiente informacional da organização, classificar e estruturar essas informações.

O autor reforça a importância do uso de abordagem humana e automatizada, com a participação de todo grupo na coleta e compartilhamento de dados e informações. A etapa de



distribuição da informação envolve estratégias para definir como a informação chegará até o usuário ou se o usuário será incentivado a buscar pelas informações necessárias. Como etapa final está a utilização da informação pelos gestores ou funcionários para a tomada de decisão.

Para Choo (2003), o gerenciamento da informação ocorre através de um ciclo contínuo de seis etapas: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços da informação; distribuição da informação; e uso da informação. Após a identificação das necessidades informacionais, vem a atividade mais crítica e complexa que é administrar essas informações a partir da coleta e partilha de uma variedade de informações através das pessoas da organização. Em seguida, a organização e armazenamento da informação é muito importante, pois reflete no significado da organização, como ela percebe seu ambiente, e como ocorre a construção do seu conhecimento através das informações passadas e retidas.

A autora afirma que o desenvolvimento de produtos e serviços de informação é a etapa que irá garantir que as necessidades de informação da organização serão atendidas, e a distribuição da informação irá garantir que essas cheguem a seus usuários no momento e da forma que precisarem. Para a autora, o uso eficiente da informação ocorre através da escolha e realização de ações que busquem atingir os objetivos da organização (CHOO, 2003).

Na visão de McGee e Prusak (1994) a gestão da informação compreende as etapas de: identificação de necessidades e requisitos de informação; classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação de informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; e distribuição e disseminação da informação. Para esses autores a etapa mais importante é a identificação das necessidades e requisitos informacionais, inclusive para a criação de sistemas de informação. A etapa de classificação e armazenamento, tratamento e apresentação das informações podem ocorrer de forma simultânea, e devem buscar facilitar o acesso a elas pelos usuários. O desenvolvimento de produtos e serviços de informação, como os sistemas de informação, devem permitir que o usuário utilize a informação de forma eficiente. Por último, ocorre a distribuição e disseminação das informações de forma a atender necessidades dos usuários da organização.

McGee e Prusak (1994) criticam que a organização dos dados em alguns sistemas de informação não levavam em consideração as necessidades dos gestores e usuários dos sistemas, assim esses dados não eram aproveitados e transformados em informações de valor, dificultando o processo de tomada de decisão.

Na gestão da informação, segundo Beal (2004), uma área que se relaciona com todas as etapas do fluxo informacional é a segurança da informação, que tem por objetivo a garantia de protegê-la em seus requisitos de sigilo, integridade, autenticidade, disponibilidade e irretratabilidade da comunicação.

Quanto aos requisitos de segurança, Beal (2004) defende que toda organização precisa adotar um procedimento de classificação da informação em relação ao seu sigilo, autenticidade, integridade e disponibilidade.

A autora define os requisitos de segurança da informação da seguinte maneira:

- Sigilo: requisito que protege a informação de ser divulgada indevidamente;
- Integridade: protege a informação para que não seja modificada sem autorização;
- Autenticidade: garante identidade da fonte da onde veio a informação;
- Disponibilidade: garante que a informação esteja disponível para os usuários que precisarem dela;
- Irretratabilidade da comunicação: durante uma comunicação, protege contra a alegação de uma das partes de que a mesma não ocorreu. (BEAL, 2004).

De Sordi (2008) aborda algumas dimensões de análise da qualidade da informação, considerando aspectos tanto objetivos, quanto subjetivos desta, ou seja, características relacionadas à informação propriamente dita e as relacionadas ao seu uso. Dentre essas, ele destaca a abrangência, integridade, veracidade, confidencialidade, disponibilidade, atualidade e confiabilidade, originalidade, identidade, entre outras.

A informação deve estar disponível, independente de sua confidencialidade, a quem tem direito acessá-la. Muitas vezes, mesmo uma pessoa autorizada tem dificuldade em acessar a informação. Essa indisponibilidade se deve por excesso de segurança ou por falta ou dificuldades nos recurso de tecnologia da informação. O que ocorre também é o meio em que a informação está disponibilizada não ser o ideal para o público-alvo. (DE SORDI, 2008)

Oliveira (2001) afirma que a segurança da informação é necessária para garantir a identidade dos participantes, garantir sua confidencialidade, sua integridade, impedir sua replicação indevida, garantir a autoria, impedir que haja uma intervenção inadequada de um terceiro e impedir uma indisponibilização da informação de forma forçosa.

### **2.3.3 Tecnologias da Informação**

De acordo com Laudon e Laudon (2014a), tecnologia da informação compreende todo *hardware* e *software* que a organização utiliza para atingir seus objetivos. Rezende e Abreu (2013) conceituam Tecnologia da Informação (TI) como todo recurso que usa tecnologia e computação para a criação e utilização de informação. Como componentes da TI estão o *hardware* e seus periféricos, *software* e seus recursos, sistemas de telecomunicações e a gestão de dados e informações.

"Todos esses componentes interagem e necessitam do componente fundamental que é o recurso humano, *peopleware* ou *humanware*. Embora conceitualmente esse componente não faça parte da Tecnologia da Informação, sem ele esta tecnologia não teria funcionalidade e utilidade." (REZENDE; ABREU, 2013, p. 55).

A tecnologia da informação (TI) é uma solução baseada em métodos, recursos de informática e comunicação que visam solucionar problemas de criação, armazenamento, processamento e reprodução de dados e auxiliar no processo de transformação desses dados em informação (BEAL, 2004).

De acordo com estudos de Shoshana Zuboff, a tecnologia da informação se caracteriza por duas funções, a automatização e a informatização. Ela relaciona a essas funções à melhoria contínua dos processos e do processamento de informações de forma mais rápida, gerando maior produtividade. E ressalta que é o ser humano quem atribui sentido a esta ferramenta, através de suas escolhas, objetivos, identidade (MOTTA, 2011). O autor conclui que a tecnologia e a organização são interdependentes e interligadas.

As organizações vêm adquirindo cada vez mais uma infraestrutura de TI completa, capaz de gerir seus dados e informações, além controlar processos de trabalho e auxiliar na comunicação entre seus indivíduos, funções e setores. Isso é possível em razão da gradativa redução no custo da aquisição de computadores e de redes de comunicação, somada à facilidade de utilizar essas ferramentas. A TI se tornou fundamental na agregação de valor e qualidade aos processos, serviços e produtos das organizações. (BEAL, 2004).

"Monitorar, integrar, otimizar e reduzir custos estão entre as principais funções desempenhadas pela TI nas organizações do século XXI". (BEAL, 2004, p.113). A autora aponta como benefícios das tecnologias de informação e comunicação, a integração de dados e aplicações, automação de processos, o diagnóstico e correção de problemas, cooperação no trabalho, troca de informações de forma segura entre organizações e entre organizações e seus usuários. (BEAL, 2004).

Beal (2004) afirma que esses benefícios podem gerar impactos relevantes no desempenho das organizações, tanto no aspecto operacional, como redução de custos, aumento de produtividade, qualidade nos produtos e serviços, como no aspecto estratégico, melhorando a comunicação com seu público externo e as tomadas de decisões.

### *2.3.3.1 Tecnologias da informação na gestão das universidades*

As Universidades são detentoras de uma infinidade de informações e documentos que possuem valor para a comunidade acadêmica, alunos, professores e demais servidores, e também para a comunidade externa, seja no âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão ou na sua administração. Para isso, na administração universitária, é necessário que elas possuam uma gestão da informação de qualidade e que usem mecanismos que garantam sua segurança.

As tecnologias contribuem para a melhoria da gestão da informação e do conhecimento dentro das universidades, tanto em suas atividades fins, no ensino, na pesquisa e na extensão, quanto nas atividades administrativas. São ferramentas utilizadas para aumentar a eficiência dos serviços e trazer benefícios para toda comunidade acadêmica, alunos, docentes, técnicos e também a comunidade externa. (OMELCZUK; STALLIVIERI, 2018).

Segundo Bianchi et al, "a tecnologia de informação (TI) é um dos componentes mais extraordinários do ambiente organizacional. Sua utilização pode ser vista tanto em nível estratégico e tático como operacional das Universidades. (BIANCHI ET AL, 2010, p.6)."

A universidade é um ambiente complexo e com uma infinidade de informações disponíveis aos seus usuários. Devido a isso, a utilização de ferramentas, como tecnologias de informação, é necessária para que elas sejam disponibilizadas de forma correta, transparente, confiável e acessível. (OMELCZUK; STALLIVIERI, 2018).

Bernardes e Abreu (2004) afirmam que a inserção de sistemas de informação no ambiente universitário foca principalmente no aluno, o que faz com que a universidade tenha pouco conhecimento sobre si mesma. Os autores defendem que, pela grande demanda de informações confiáveis por parte da gestão acadêmica, financeira e administrativa, um sistema de informação que faça a integração entre essas áreas pode melhorar as tomadas de decisão e a qualidade dos serviços.

De acordo com Bernardes e Abreu “Pesquisas comprovam que nas universidades, dentro de suas diversas funções, as informações estão fragmentadas, necessitando, portanto, de sistemas de informações gerenciais adequados às suas especificidades”. (2004 p.1).

## 2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A empresa, seja ela pública ou privada, é considerada um sistema, e dentro desse sistema existem diversos outros sistemas, independente de utilizarem ou não Tecnologias da Informação e seus recursos. (REZENDE; ABREU, 2013).

Rezende e Abreu conceituam sistema como um "conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado" (2013, p. 07). Os sistemas de informação, segundo o autor, são todos os sistemas que criam informação, ou seja, trabalham dados de forma a agregar valor a eles, a fim de executar tarefas e contribuir para os processos de tomada de decisão. (REZENDE; ABREU, 2013).

De acordo com Rezende (2005), todo sistema, utilizando ou não tecnologia de informação, que manipula dados e gera informação pode ser considerado sistema de informação. Quando utilizam esses recursos, eles podem ser entendidos como conjunto de *software*, *hardware*, recursos humanos e respectivos procedimentos que antecedem e sucedem um *software*.

"Sistemas que fazem uso da tecnologia da informação (*hardware*, *software*, recursos de telecomunicações) para tratar dados e informações correspondem a sistemas de informações baseados em TI (também chamados de sistemas baseados em computador)." (BEAL, 2004, p. 17).

"O conceito básico de sistema de informações estabelece que todo sistema é um conjunto de elementos interdependentes em interação, visando atingir um objetivo comum. Teoricamente, há dois tipos de sistemas: aberto e fechado." (PALMISANO; ROSINI, 2012, p.03).

O sistema aberto é aquele que sofre influências do meio externo e o influencia, já o sistema fechado não sofre influências e nem influencia o meio externo. Todo sistema é composto por subsistemas, que interagem para alcançar um objetivo comum e auxiliam o sistema a alcançar seu objetivo maior. Os sistemas apresentam os *inputs*, que são as entradas de dados, o processamento dos dados, os *outputs*, que são a saída das informações e o

*feedback*, que é o retorno dessas informações para auxiliar a avaliação e correção dos *inputs*. (PALMISANO; ROSINI, 2012).

Num sistema de informação, a atuação ocorre através da entrada de dados e o processamento desses dados que os transformam em saídas de informações úteis. Há também o que se chama de *feedback*, que ocorre com a detecção e correção de erros no sistema (BEAL, 2004). “Um sistema de informação (SI) coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para fins ou objetivos específicos”. (TURBAN, 2013, p.8).

Rezende e Abreu (2013) elencam como componentes de um sistema: seus objetivos, seu ambiente, seus recursos, os seus componentes humanos, sua função, seus procedimentos e sua geração. Os objetivos do sistema são os propósitos que o sistema pretende alcançar com sua existência e devem ser expressos claramente através dos requisitos funcionais do sistema. O ambiente é o local interno e externo onde o sistema atua e executa suas funções, física e logicamente. Os recursos representam sua estrutura tecnológica e de logística, necessária para que o sistema cumpra sua função. Os componentes humanos são os indivíduos que utilizam do sistema e seus produtos. As funções do sistema são as atividades que o sistema objetiva executar, obedecendo aos seus requisitos funcionais. Os procedimentos do sistema são todas as atividades que ocorrem antes, depois e até simultaneamente à sua função principal, e que são fundamentais para prepará-lo para seu funcionamento e entrega dos seus produtos. Por fim, a geração do sistema consiste na sua administração, na avaliação e controle das suas funções e dos seus produtos e na sua retroalimentação.

#### **2.4.1 Classificação dos sistemas de informação**

Para atender às diferentes especialidades, interesses e níveis dentro de uma organização, há diferentes tipos de sistemas. Laudon e Laudon (2014a) classificam os sistemas de informação em sistemas de processamento de transações e sistemas de inteligência empresarial. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

Os sistemas de processamento de transações atendem aos gerentes operacionais para que estes acompanhem as atividades e transações básicas de uma organização, como por exemplo vendas, recebimentos e fluxos de materiais em uma fábrica. Esse tipo de sistema executa e registra transações do dia-a-dia, necessárias para conduzir o negócio da

organização, ele busca responder às questões rotineiras e acompanhar o fluxo das transações por toda organização. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

Os sistemas de inteligência empresarial têm como foco disponibilizar informações para apoiar as tomadas de decisão gerencial em todos os níveis da organização. Essa ferramenta tem objetivo de organizar, analisar e fornecer acesso a dados para ajudar os gerentes e outros usuários a tomar decisões melhores. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

Os sistemas de informações gerenciais atendem aos gerentes do nível intermediário, através da geração de relatórios sobre o desempenho da organização, a fim de monitorar e controlar os negócios e prever desempenhos futuros. Para isso, esse sistema utiliza os dados fornecidos pelo sistema de processamento de transações. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

Outros tipos de sistemas de inteligência empresarial apoiam mais tomadas de decisões não rotineiras. O sistema de suporte à tomada de decisão foca em problemas únicos e estão sempre mudando, e que não há soluções pré-definidas. Eles utilizam informações dos sistemas de informações gerenciais e sistemas de processamento de transações, e também de fontes externas. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

Os sistemas de inteligência empresarial atendem também às necessidades de tomada de decisão da alta gerência, que precisam focar em questões mais estratégicas e de longo prazo. Os sistemas de apoio ao executivo auxiliam com as decisões não rotineiras, apresentando gráficos e dados de várias fontes através de uma interface de fácil compreensão e utilização por esses gestores. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

Segundo Beal (2004), existem sistemas de informação manuais e aqueles que se baseiam em tecnologias de informação. A autora divide os sistemas de informação baseados em TI em três tipos: os operacionais, os gerenciais e os estratégicos.

Para a gestão de uma organização, os sistemas indicados para auxiliá-la são os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG). O SIG um método organizado para prover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com as operações internas e o serviço de inteligência externa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, através do fornecimento de informações no padrão de tempo apropriado para assistir o tomador de decisão. (KENNEVAN, 1970 p.29 *apud* OLIVEIRA, 2004).

O SIG abrange o processamento de dados das atividades operacionais e os transformam em informações para a gestão. (REZENDE; ABREU, 2013). Esse Sistema é projetado para oferecer informações seguras ao administrador e servir de ferramenta

administrativa que auxilie na tomada de decisões que influenciem no atingimento dos objetivos esperados. Oliveira (2004) cita alguns benefícios que esses sistemas podem trazer às organizações, entre eles estão a melhoria no acesso às informações, na produtividade e nos serviços, na estrutura organizacional, redução de custos, entre outros.

Segundo Rezende e Abreu (2013), os Sistemas de Informação Gerenciais afetam de diversas formas a produtividade e qualidade de serviços e bens de uma organização, pois geram efeitos para o desenvolvimento do trabalho, para as tarefas, os indivíduos e toda estrutura organizacional. "As quatro variáveis, tarefas, pessoas, estrutura e tecnologia, representam os impactos da tecnologia na empresa como se fossem vértices de um losango, onde cada extremidade representa um fator de impacto". (REZENDE; ABREU, 2013, p. 101).

Já os Sistemas de Informações Operacionais (SIO), segundo o autor, atendem as operações e tarefas rotineiras e seus procedimentos. Nesses sistemas, as informações são apresentadas de forma minuciosa e detalhada. Esses sistemas são geralmente os mais utilizados e estudados. (REZENDE; ABREU, 2013).

Palmisano e Rosini (2012) classificam os sistemas de informação em: Sistemas de Informações Transacionais ou Operacionais (SIT); Sistemas de Informações Especialistas (SE) ou Sistemas de Automação (SA); Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) e Sistemas de Apoio à Decisão (SAD).

O Sistema de Informação Transacional atende às necessidades do nível operacional da organização, é utilizado por todos os profissionais em todos os outros níveis de execução pois serve de base de entrada de dados para todos os outros sistemas. Esse sistema estabelece o desempenho e os resultados diários das rotinas da empresa. "A maior parte das empresas possui cinco tipos de sistemas transacionais, a saber: vendas e marketing; produção; finanças; contabilidade; recursos humanos". (PALMISANO; ROSINI, 2012, p.15). Suas principais características são: a) identificação do evento (transação); b) finalidade de intercalar, listar, ordenar, atualizar; c) criação de relatórios detalhados, lista e sumário; d) utilização em todos os níveis de execução por atender às necessidades do nível operacional da organização. (PALMISANO; ROSINI, 2012).

O Sistema de Informação Especialista atende a grupos de especialistas em qualquer nível da organização. "Via de regra, os especialistas são pessoas com formação superior, sendo participantes de grupos de trabalhos muito específicos, como engenheiros, médicos, advogados e cientistas. Incluem-se também secretárias, contadores, assistentes em geral e



algumas gerências com essas características". (PALMISANO; ROSINI, 2012, p.16). Esse tipo de sistema visa garantir que a nova informação seja tecnicamente exata e adequada quando de sua integração na organização.

O Sistema de Informação Gerencial atende às necessidades dos altos níveis gerenciais da organização, permitindo a geração de relatórios gerenciais e até mesmo acesso imediato às ocorrências de desempenhos e dados históricos, e servem como apoio para o planejamento, controle e tomadas de decisão nesses níveis, e são orientados mais para o ambiente interno. (PALMISANO; ROSINI, 2012).

Por último, o Sistema de Apoio à Decisão busca atender às necessidades do nível estratégico da organização. Ele auxilia a tomada de decisões semiestruturadas ou com rápidas mudanças. "Os SAD usam as informações internas geradas pelos SIT/SIO, pelos SE/SA ou pelos SIG, e oferece ainda a informação das fontes externas, tais como nível de preço dos competidores e oferta existente do produto". (PALMISANO; ROSINI, 2012, p.18).

Ressalva-se que para um sistema de informação alcançar efetivamente seu objetivo, não basta apenas seu funcionamento, mas sim pessoas capacitadas para usá-lo, e com eficácia, de modo que seja atingido o objetivo pretendido. Um sistema de informação não existe isoladamente, ele tem um propósito e um contexto organizacional, com crenças e valores de acordo com sua cultura e as pessoas envolvidas (TURBAN, 2013).

Um tipo de sistema citado por Beal (2004) é o sistema de gestão eletrônica de documentos, que tem por fim o gerenciamento de todo ciclo de vida de documentos de uma instituição, desde a criação, passando por sua revisão, aprovação, processamentos, até o arquivamento ou descarte, e possibilita o acesso e o compartilhamento desses documentos de forma segura.

Beal (2004) explica que em organizações com grande concentração e fluxo de documentos e processos, como os órgãos públicos, o uso desse sistema pode trazer muitos benefícios, principalmente em questão de tempo de tramitação e no alcance de compartilhamento desses documentos.

A autora cita também os sistemas de *workflow*, utilizados para automatização de procedimentos de rotina, que permite a distribuição de documentos, informações e tarefas na organização através de processos realizados sem intervenção humana. Esse tipo de *software* é indicado para suporte de atividades que não exigem decisões complexas. (BEAL, 2004).

Fazer com que todos os diferentes tipos de sistemas dentro de uma organização trabalhem juntos é um grande desafio. Em razão disso, as organizações têm implementado aplicativos integrados, que são sistemas que abrangem todas as áreas funcionais e focam em todos os processos de negócio da empresa em todos os níveis de gerenciamento. Esse tipo de sistema ajuda a organização a ser mais flexível e produtiva, e mais eficiente na administração dos recursos e atendimento ao cliente. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

Os autores citam quatro tipos principais de aplicativos integrados em uma organização, são eles os sistemas integrados, sistemas de gestão da cadeia de suprimentos, sistemas de gestão do relacionamento com o cliente e sistemas de gestão do conhecimento. Os sistemas integrados também são conhecidos como sistema integrado de gestão empresarial (em inglês ERP: *enterprise resource planning*). A informação, antes fragmentada em vários sistemas na organização, passa a ser armazenada em um só lugar, podendo ser acessada e utilizada por diferentes gerentes e funcionários. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

#### **2.4.2 Sistemas de informação nas organizações**

O uso dos sistemas de informação gera valor para a organização como uma solução organizacional e administrativa para os desafios do ambiente, e para que seu uso seja eficaz é necessário um bom entendimento da organização, de administração e tecnologia da informação. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

A tecnologia da informação vai além de um sistema que automatiza os processos de um negócio, ela auxilia no fluxo da informação dentro da organização, possibilitando o acesso e compartilhamento por todos, que etapas de algumas atividades possam ser feitas simultaneamente, e a eliminação de atrasos nas tomadas de decisão. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

Dentre os benefícios provenientes de um sistema de informação para uma organização, pode-se citar: seu uso como auxílio às tomadas de decisão; a agregação de valor aos bens e serviços da organização; serviços e produtos de melhor qualidade; maior segurança das informações, com menos erros e mais certezas; redução na carga de trabalho; redução de custos e desperdícios; maior controle das operações; oportunidade de novos negócios; aumento de rentabilidade; aprimoramento de sistemas; maior efetividade e produtividade, entre outros. (REZENDE; ABREU, 2013).

"Quando as informações estão organizadas e planejadas nos Sistemas de Informação, estes geram informações eficientes e eficazes para a gestão da empresa. Dessa maneira, atendem a todas as necessidades da empresa em sua complexidade organizacional, dentro de padrões de qualidade total de informações. Para a geração de informações com qualidade total, além de estar organizada e planejada, a informação deve ter efetividade e prover a racionalização e controle nos processos sistêmicos empresariais." (REZENDE; ABREU, 2013, p. 94).

Rezende e Abreu (2013) explicam que as estruturas organizacionais da empresa e sua Unidade de Tecnologia da Informação são os responsáveis envolvidos na racionalização e controle dos processos dos sistemas. O autor entende que as estruturas organizacionais são aquelas que utilizam e geram informação dentro da empresa, e a Unidade de Tecnologia da Informação é o setor encarregado dos serviços de informática e pelos recursos de tecnologia da informação dentro da organização.

Essa racionalização e esse controle dos processos auxiliam na efetividade dos sistemas, e buscam garantir que as informações estejam corretas, com qualidade e apropriadas. "Ela previne desajustes, identifica erros, evita desperdícios e ainda contribui para uma boa imagem da empresa, dos gestores e da Unidade de Tecnologia da Informação." (REZENDE; ABREU, 2013, p.94).

A apresentação minuciosa das informações necessárias para atender um novo sistema de informação é chamada de requisitos informacionais. Definir os requisitos de informação que devem atender um sistema é uma das tarefas mais desafiadoras de um analista de sistemas. Os requisitos de informação de um novo sistema envolve identificar quem precisa da informação, onde, quando e como. A análise desses requisitos busca definir o objetivo do sistema novo ou a ser modificado e desenvolver uma descrição detalhada das funções que ele deve executar. A falha nessa análise pode resultar em falhas no sistema e altos custos no seu desenvolvimento. (LAUDON; LAUDON, 2014a)

A criação do sistema é direcionada a partir dos requisitos de informação de seus usuários, por isso é importante que os usuários tenham controle sobre o processo de *design* para garantir que o sistema reflita as referências do negócio e suas necessidades de informação. Além disso, isso ajuda o usuário a entender e aceitar melhor o sistema. A participação do usuário ajuda a evitar falhas nos sistemas de informação. (LAUDON; LAUDON, 2014a).

A identificação de requisitos e necessidades de informação é abordada tanto por autores da gestão da informação como McGee e Prusak, Beal e Choo, quanto da área de sistema de informação, como Laudon e Laudon. A identificação e apresentação detalhada dessas informações necessárias aos grupos e indivíduo de uma organização são importantes para a criação de sistemas de informação e desenvolvimento de outros produtos informacionais que atendam e satisfaçam suas demandas.

Os autores destacam a necessidade de indicar também quem precisa da informação, onde, quando e como. Esse processo consiste na primeira etapa do ciclo da gestão da informação, que tem o objetivo de permitir que o usuário utilize a informação de forma eficiente e garantir que ele a encontre no momento e da forma que precisar.

Finalizada a fundamentação teórica, onde foram tratados os principais temas que serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho, apresenta-se no próximo capítulo a metodologia adotada, tendo em vista o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo será apresentada a caracterização desta pesquisa, sua classificação, os sujeitos e a metodologia aplicada para seu desenvolvimento e para atingir seus objetivos.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Vergara (2013) propõe dois critérios básicos para classificar o tipo de pesquisa realizada, quanto aos fins e quanto aos meios. A autora afirma que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes.

Dessa maneira, classifica-se o presente estudo, quanto aos seus fins, como uma pesquisa descritiva e aplicada. "A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de um determinado fenômeno." (VERGARA, 2013, p. 42). Já a pesquisa aplicada:

"[...] é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação." (VERGARA, 2013, p. 42-43).

Esta classificação se justifica, pois este trabalho teve como objetivo propor ações de gestão da informação que auxiliem na prática as tomadas de decisão dos Coordenadores dos cursos de graduação da UFSC e que contribuam para a qualidade da gestão acadêmica. Quanto aos meios, considera-se uma documental, bibliográfica e um estudo de caso.

Foram utilizados para a elaboração da fundamentação teórica deste trabalho, livros, artigos científicos e dissertações, tanto em meio físico quanto em meio digital, sobre os temas envolvidos no problema de pesquisa, como Administração Universitária, Gestão da Informação e Sistemas de Informação. "A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral." (VERGARA, 2013, p.43).

Os materiais físicos foram acessados e consultados na Biblioteca Central da UFSC e Biblioteca da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), e os digitais através do Repositório Institucional da UFSC e Google Scholar.

Foram consultadas Resoluções da UFSC, páginas institucionais na *web*, documentos da Instituição, como Boletins de dados, além de dados do Sistema acadêmico CAGR, que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa. "A investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, [...]." (VERGARA, 2013, p.43).

Essa pesquisa trata-se de um estudo de caso, pois ela tem como objeto específico a UFSC, e busca analisar um problema da Instituição, bem como oferecer uma solução para o mesmo, com base na realidade das atividades ali desenvolvidas. "Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país." (VERGARA, 2013, p.44). Segundo Vergara (2013), esse tipo de estudo é realizado de forma detalhada e profunda, podendo ser feito no campo e utilizando diversos métodos de coleta de dados.

Por fim, essa pesquisa possui uma abordagem qualitativa, visto que não utilizou instrumentos estatísticos para análise de dados, e sim partiu de análise de documentos e entrevistas para a apresentação das ações de melhoria, que será seu produto final. "A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análise qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados" (VIEIRA, 2004, p. 17).

### 3.2 DELIMITAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Vergara (2013) entende a população como o conjunto de sujeitos que possuem as características que serão objetos de estudo, e a população amostral é a parte dessa população definida pelo autor de acordo com algum critério de representatividade. A amostra, segundo Vergara (2013), quando não baseada em procedimentos estatísticos, pode ser escolhida pela acessibilidade, quando leva em consideração a facilidade de acesso aos sujeitos, ou pela tipicidade, quando os sujeitos são selecionados por serem considerados representantes da população-alvo.

A autora definiu como sujeitos da pesquisa os Coordenadores de cursos de graduação presencial do *Campus* João David Ferreira Lima, em Florianópolis, da Universidade Federal de Santa Catarina.

A Universidade de Santa Catarina possui onze Unidades Universitárias ou Centros de Ensino, localizadas no *Campus* João David Ferreira Lima, em Florianópolis. (UFSC, 2019). Na tabela 1 encontra-se a relação de Cursos de Graduação presenciais por Centro de Ensino da UFSC no *Campus* de Florianópolis.

**Tabela 1** - Distribuição de Cursos de Graduação presenciais por Centro de Ensino da UFSC - *Campus* de Florianópolis.

Centros de Ensino	Quantidade Cursos de Graduação presenciais
Centro de Ciências Agrárias - CCA	04
Centro de Ciências Biológicas - CCB	03
Centro de Ciências da Saúde- CCS	06
Centro Tecnológico - CTC	15
Centro de Comunicação e Expressão - CCE	24

Centro de Desportos - CDS	02
Centro de Ciências da Educação - CED	05
Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFH	20
Centro de Ciências Físicas e Matemáticas - CFM	09
Centro Socioeconômico - CSE	09
Centro de Ciências Jurídicas - CCJ	02

**Fonte:** Elaborada pela autora com base em UFSC (2020a).

Buscando contemplar todos os Centros de Ensino, foram escolhidos como sujeitos dessa pesquisa onze Coordenadores de Curso de Graduação presencial, sendo um de cada Unidade do *Campus* João David Ferreira Lima, em Florianópolis. Inicialmente o critério para escolha do Coordenador de cada Centro foi o curso com maior número de alunos matriculados, e preferencialmente que o gestor estivesse há pelo menos um ano na função, para que já tivesse experiência suficiente para contribuir para o estudo.

Na impossibilidade de participação do Coordenador do curso com maior número de alunos matriculados, foi escolhido o Coordenador do curso com o segundo maior número de alunos matriculados, que foi o caso do Centro de Comunicação e Expressão e do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas.

Dessa maneira os Coordenadores entrevistados foram escolhidos com base nos cursos selecionados por Centro de Ensino como mostra a tabela 2. O número de alunos matriculados por curso em 2019, coletado através do Boletim de dados da UFSC de 2019.

**Tabela 2** - Cursos selecionados por Centro de Ensino

Centros de Ensino	Curso selecionado	Nº de alunos matriculados 2019
Centro de Ciências Agrárias - CCA	Agronomia	534

Centro de Ciências Biológicas - CCB	Ciências Biológicas (Noturno)	404
Centro de Ciências da Saúde- CCS	Medicina	694
Centro Tecnológico - CTC	Engenharia Mecânica	599
Centro de Comunicação e Expressão - CCE	Design	410
Centro de Desportos - CDS	Educação Física (Licenciatura)	255
Centro de Ciências da Educação - CED	Pedagogia	390
Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFH	Psicologia	480
Centro de Ciências Físicas e Matemáticas - CFM	Física (Licenciatura)	208
Centro Socioeconômico - CSE	Administração	928
Centro de Ciências Jurídicas - CCJ	Direito	970

**Fonte:** Elaborada pela autora com base em UFSC (2020b).

Para identificar os sujeitos entrevistados foi atribuído um código para cada Coordenador de curso de graduação escolhido, conforme demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Código identificador dos Coordenadores de curso

<b>Centro de Ensino</b>	<b>Curso selecionado</b>	<b>Coordenador do curso</b>
CCA	Agronomia	C1
CCB	Ciências Biológicas (Noturno)	C2
CCS	Medicina	C3
CTC	Engenharia Mecânica	C4



CCE	Design	C5
CDS	Educação Física (Licenciatura)	C6
CED	Pedagogia	C7
CFH	Psicologia	C8
CFM	Física (Licenciatura)	C9
CSE	Administração	C10
CCJ	Direito	C11

**Fonte:** Elaborada pela autora. (2020)

Dos onze Coordenadores de curso selecionados, sete participaram da pesquisa. Os Coordenadores de curso do Centro de Ciências da Saúde, Centro Tecnológico, Centro de Ciências Jurídicas e Centro de Desportos não foram entrevistados devido aos motivos descritos no item 3.3 sobre a técnica de coleta e análise de dados.

Dentre os sete entrevistados, apenas o entrevistado C9 está a menos de 1 ano na função de Coordenador de Curso e apenas 3 Coordenadores nunca tiveram outra experiência em gestão. O menor tempo de vínculo como servidor da UFSC é do C9, com 2 anos e meio, e o maior vínculo é do C1 com 35 anos.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada através da análise de normativas institucionais, consulta ao Sistema acadêmico CAGR e através da realização de entrevistas semiestruturadas com os Coordenadores dos Cursos de Graduação presencial de forma remota e individual.

A entrevista é feita de preferência presencialmente e pode ser informal (aberta), focalizada (fechada) ou por pautas (semiaberta). (VERGARA, 2013). Para esse estudo, optou-se por fazer a coleta de dados através de entrevistas semiabertas, como consta no Roteiro de entrevista do Apêndice A, por *webconferência* ou telefone. As entrevistas não puderam ser

feitas presencialmente devido à suspensão das atividades presenciais na Universidade no período, em razão da pandemia da doença Covid-19.

O roteiro da entrevista foi elaborado com base no roteiro de entrevista para coletar requisitos de negócios e dados de uma organização, apresentado no capítulo 4 do livro *The Data Warehouse Lifecycle Toolkit: Expert Methods for Designing, Developing, and Deploying Data Warehouses* de Ralph Kimball (1998).

Foi enviado e-mail aos Coordenadores selecionados com o convite para participar da entrevista, e para cada um dos entrevistados foi encaminhado, além do Roteiro de entrevista, um Termo de Consentimento Livre Esclarecido, como consta no Apêndice B, assinado pela pesquisadora, e assinado posteriormente pelo participante.

Os Coordenadores de curso do Centro de Ciências da Saúde, Centro Tecnológico e Centro de Ciências Jurídicas não se manifestaram quanto ao convite para participar da pesquisa e o Coordenador de curso do Centro de Desportos alegou não ter disponibilidade para participar.

No caso do CCS e CTC, foi encaminhado o convite para os Coordenadores dos cursos com o segundo maior número de alunos matriculados de cada Centro, porém não houve respostas dentro do prazo. Tanto no CDS como no CCJ, há apenas um Coordenador de Curso vinculado ao Centro.

Foi dada a opção aos Coordenadores de responderem às perguntas do Roteiro de entrevista por escrito, caso não houvesse disponibilidade para a entrevista de maneira remota. O Coordenador do curso de Agronomia, do CCA, e o Coordenador do curso de Design, do CCE, optaram por encaminhar as respostas por escrito.

As entrevistas foram realizadas no período de julho a outubro de 2020, de forma remota, sendo 1 através de ligação telefônica e as demais via plataforma de *webconferência*. As entrevistas duraram em média 49 minutos e foram gravadas com autorização dos entrevistados. Após a realização das entrevistas, foi feita a transcrição das mesmas.

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi baseada no método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo constitui um “[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. (BARDIN, 2010, pg. 38).

A análise de conteúdo é realizada em torno de três pólos: a pré-análise, a exploração do material coletado e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na pré-

análise é feita a organização do material a ser analisado e formulação de hipóteses, objetivos e indicadores para fundamentar a interpretação final. A exploração do material coletado consiste em colocar em prática as decisões tomadas na pré-análise, com procedimentos de codificação, desconto ou enumeração. O tratamento dos resultados obtidos é feito de maneira que sejam válidos e tenham significado, permitindo o estabelecimento de quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, e a partir desses resultados, propor inferências e fazer interpretações. (BARDIN, 2010).

A coleta e análise dos dados tem a finalidade de responder os objetivos específicos desta pesquisa, e por consequência, seu objetivo geral. Buscando relacionar os objetivos da pesquisa aos instrumentos de coleta de dados e aos sujeitos da pesquisa, construindo assim, o caminho metodológico a ser seguido, elaborou-se o Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 - Relação entre objetivos e instrumentos de análise**

Objetivos	Categorias	Fatores de análise	Sujeitos	Instrumentos de coleta de dados
Apresentar as principais atribuições e atividades desempenhadas pelos Coordenadores de curso da graduação presencial da UFSC	Atribuições e atividades desempenhadas pelos Coordenadores de curso da graduação presencial.	Atribuições normativas e atividades práticas desempenhadas pelos Coordenadores de curso da graduação presencial.	Coordenadores de curso da graduação presencial da UFSC	Resolução nº 017/CUn/97; Resolução nº 018/CUN/2004 e Entrevista semiestruturada
Identificar as principais decisões que precisam ser tomadas pelos Coordenadores de curso de desempenho de suas funções.	Decisões tomadas pelos Coordenadores de curso da graduação presencial.	Principais decisões que precisam ser tomadas pelos Coordenadores de curso no desempenho das atividades apresentadas no objetivo anterior.	Coordenadores de curso da graduação presencial da UFSC	Resolução nº 017/CUn/97; Resolução nº 018/CUN/2004 e Entrevista semiestruturada
Identificar as informações necessárias para apoiar as tomadas de decisão dos Coordenadores de curso da graduação presencial.	Informações necessárias para apoiar as tomadas de decisão dos Coordenadores de curso.	Informações demandadas pelos Coordenadores de curso para auxiliá-los a tomar as decisões identificadas no objetivo anterior. Fontes de informações utilizadas pelos Coordenadores.	Coordenadores de curso da graduação presencial da UFSC	Entrevista semiestruturada, Resoluções da UFSC e o Sistema acadêmico CAGR
Apresentar ações de melhoria na gestão da informação para auxiliar os Coordenadores de curso nas tomadas de decisão.	Ações de melhoria na gestão da informação para auxiliar os Coordenadores de curso nas tomadas de	Ações voltadas a melhorar o sistema acadêmico CAGR e voltadas a melhorar o acesso à informação e o desempenho dos gestores.	Coordenadores de curso da graduação presencial da UFSC	Informações coletadas através dos objetivos específicos anteriores e da análise do Sistema acadêmico CAGR

	decisão			
--	---------	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora. (2020).

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações da pesquisa, alguns dos Coordenadores de curso de graduação não puderam participar da pesquisa ou não responderam ao convite, e dessa maneira não houve gestores representantes de todos os Centros de ensino do *Campus* Florianópolis da UFSC.

Além disso, cabe ressaltar que esta pesquisa levou em consideração apenas o olhar dos Coordenadores de curso de graduação, não levando em consideração a visão de outros sujeitos envolvidos direta ou indiretamente na gestão dos cursos, como os servidores técnico-administrativos que trabalham nas secretarias, os Subcoordenadores, servidores da PROGRAD, entre outros.

Ainda como limitação, é possível citar o período de suspensão das atividades presenciais na UFSC devido à pandemia da doença COVID-19, o que dificultou um pouco o acesso a todos os Coordenadores de curso inicialmente selecionados para serem entrevistados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados obtidos durante a coleta de dados por meio das normativas, da realização das entrevistas e análise do sistema acadêmico, a fim de responder os objetivos desta pesquisa.

Primeiramente, será feita a caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina, objeto deste estudo, a estrutura da Coordenação de curso da Instituição, bem como as atribuições dos Coordenadores de curso, de acordo com a legislação e com as entrevistas. Em seguida, o levantamento das principais decisões que precisam ser tomadas por eles, a identificação das informações necessárias para auxiliá-los nesse processo e os requisitos informacionais para cada necessidade, com base nas entrevistas dos Coordenadores de curso e análise do sistema acadêmico. Por fim, será apresentada a proposta de ações de melhoria para auxiliar a tomada de decisão dos Coordenadores de cursos de graduação.

#### 4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma instituição de ensino superior com sede no Campus Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina. Vinculada ao Ministério da Educação (MEC), a UFSC desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão e é estruturada em Departamentos, coordenados por Unidades denominadas Centros de Ensino. Os Departamentos são responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão em cada curso ou projeto de uma mesma Unidade ou Unidades diferentes. (UFSC, 2020a).

No *Campus* de Florianópolis estão localizadas onze Unidades Universitárias: Centro de Ciências Agrárias (CCA), Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Ciências da Educação (CED), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Comunicação e Expressão (CCE), Centro de Desportos (CDS), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Centro Socioeconômico (CSE) e o Centro Tecnológico (CTC). Além da sede, a UFSC possui quatro *Campi*: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, onde e Joinville. (UFSC, 2020c).

A UFSC foi fundada em 1960 e hoje sua comunidade é constituída por cerca de 70 mil pessoas, entre servidores docentes e técnico-administrativos e discentes de graduação pós-graduação, ensino médio, fundamental e básico, além do público externo. São 30 mil estudantes matriculados, entre graduação presencial e à distância. A Universidade conta com cursos de mestrado, acadêmico e profissional, doutorado, especialização, e ainda oferece ensino fundamental e médio, através do Colégio Aplicação, e educação infantil através do Núcleo de Desenvolvimento Infantil, ambos localizados no *Campus* de Florianópolis. (UFSC, 2020b).

Conforme o Artigo 14 do Estatuto da UFSC, sua Administração Superior é composta pelos Órgãos Deliberativos Centrais e pelos Órgãos Executivos Centrais. O Conselho Universitário, o Conselho de Curadores e as Câmaras de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, e de Extensão fazem parte dos Órgãos Deliberativos Centrais. Já a Reitoria, a Vice-Reitoria, as Pró-Reitorias e Secretarias constituem os Órgãos Executivos Centrais. (UFSC, 2020a).

No nível das Unidades, os Centros de Ensino, e das subunidades, os Departamentos, os Órgãos Deliberativos Setoriais são os Conselhos de Unidades e Colegiados dos

Departamentos, e os Órgãos Executivos Setoriais, que são as Diretorias de Unidades e Chefias de Departamentos. Nos Campi Fora de Sede, os Órgãos Executivos Setoriais são as Diretorias de Campi Fora de Sede e a Diretorias Administrativas de Campi Fora de Sede. (UFSC, 2020a).

A Câmara de Graduação é órgão deliberativo e consultivo que trata dos assuntos relacionados ao ensino de graduação, e tem a atribuição de aprovar currículos, criação ou supressão de cursos de graduação, bem como suas normas de funcionamento e processo seletivo. Compõem esta Câmara o Pró-reitor de graduação, como presidente, Coordenadores de curso de graduação das unidades e representantes discentes dos cursos de graduação. (UFSC, 2020b).

A Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) também é responsável pelos assuntos relacionados ao ensino de graduação, além do ensino médio, fundamental e pré-escolar. Ela dirige o Departamento de Ensino (DEN), o Departamento de Administração Escolar (DAE) e o Departamento de Integração Acadêmica e Profissional (DIP). (UFSC, 2020b).

O DEN tem a função de auxiliar a PROGRAD em suas atividades executivas na área do ensino de graduação. Uma de suas atribuições é orientar às Coordenadorias de cursos e os Núcleos Docentes Estruturantes (NDE) quanto ao atendimento das Resoluções da UFSC e outras legislações educacionais sobre os projetos pedagógicos e seus currículos.

Já o DAE tem por finalidade a programação, o registro e o controle das atividades escolares dos cursos de graduação. E o DIP tem como atribuição as atividades envolvendo os programas de estágio, de Educação Tutorial (PET) e de egressos da UFSC, incluindo as atividades de regulamentação.

Com o objetivo de desenvolver ações institucionais voltadas à permanência dos estudantes dos cursos de graduação presenciais da UFSC, existe a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE). Esta Pró-Reitoria é responsável por administrar Departamento de Assuntos Estudantis (DeAE), o Restaurante Universitário (RU), a Coordenadoria de Assistência Estudantil (CoAEs) e a Moradia Estudantil. (UFSC, 2020b).

#### **4.1.1 Gestão dos cursos de graduação presenciais da UFSC**

Dentre os 120 cursos de graduação oferecidos pela Instituição, 107 são presenciais e 13 são de educação à distância. A UFSC oferece cursos de graduação com matrícula

semestral, nos graus de Bacharelado e Licenciatura, podendo ser nos turnos matutino, vespertino ou integral, sendo a distribuição das vagas de acordo com a legislação interna da Universidade ou normativa específica dos cursos, e considerando o Programa de Ações Afirmativas. (UFSC, 2020b).

Os cursos de graduação são vinculados aos Centros com que possuem maior afinidade e, conforme o Estatuto, tem por fim proporcionar formação de nível superior, de natureza acadêmica ou profissional, que habilite à obtenção de grau universitário. A Coordenação dos cursos de graduação, composta pelo Coordenador e Subcoordenador, é exercida por docentes integrantes da carreira do magistério superior, em regime de 40 horas com dedicação exclusiva, e que dão aula nos mesmos. (UFSC, 2004, 2020c).

A Coordenação de um curso de graduação, através do Coordenador, do Subcoordenador e também de sua secretaria, constitui a maior interação da Universidade com a comunidade discente e também a comunidade externa, bem como com o MEC e outros órgãos de controle.

De acordo com a Resolução nº 018/CUn/2004, os professores devem ter mais de três anos de efetivo exercício na Universidade para poderem se candidatar à função de Coordenador e Subcoordenador de curso e estarem lotados em um departamento vinculado ao Centro de ensino ao qual o curso pertence. O mandato da Coordenação de curso é de até dois anos, podendo ter uma recondução. O Coordenador é designado com trinta horas semanais para o exercício de suas funções e o Subcoordenador com dez horas semanais. (UFSC, 2004).

Cada curso de graduação possui um Colegiado, responsável pela coordenação didática e integração de estudos. O Colegiado elabora o currículo pleno do curso de graduação, ouvindo os Departamentos envolvidos e o Conselho do Centro ao qual ele pertence, e que depois é aprovado pela Câmara de Ensino de Graduação. A presidência do Colegiado é exercida pelo Coordenador de curso, e a vice-presidência, pelo Subcoordenador. (UFSC, 1997).

O Colegiado do curso tem como seus membros representantes docentes dos Departamentos de ensino que oferecem disciplinas ao curso e representantes do corpo discente, dentre outros. (UFSC, 1997). São atribuições do Colegiado:

- I - estabelecer o perfil profissional e a proposta pedagógica do curso;
- II - elaborar o seu regimento interno;
- III - elaborar, analisar e avaliar o currículo do curso e suas alterações;

- IV - analisar, aprovar e avaliar os planos de ensino das disciplinas do curso, propondo alterações quando necessárias;
- V - fixar normas para a coordenação interdisciplinar e promover a integração horizontal e vertical dos cursos, visando a garantir sua qualidade didático-pedagógica;
- VI - fixar o turno de funcionamento do curso;
- VII - fixar normas quanto à matrícula e integralização do curso, respeitando o estabelecido pela Câmara de Ensino de Graduação;
- VIII - deliberar sobre os pedidos de prorrogação de prazo para conclusão de curso;
- IX - emitir parecer sobre processos de revalidação de diplomas de Cursos de Graduação, expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior;
- X - deliberar, em grau de recurso, sobre decisões do Presidente do Colegiado do Curso;
- XI - exercer as demais atribuições conferidas por lei, neste Regulamento ou Regimento do Curso. (UFSC, 1997).

Para auxiliar a Coordenação de curso na elaboração, implementação e avaliação dos projetos pedagógicos de curso, foi instituído o Núcleo Docente Estruturante (NDE). O NDE tem caráter consultivo, propositivo e executivo nas matérias acadêmicas, tendo suas propostas que serem deliberadas e aprovadas nos Colegiados dos cursos. O Núcleo tem sua instituição e normas de funcionamento estabelecidas pela Portaria nº 233 de 25 de agosto de 2010 da PROGRAD. Seus membros são docentes indicados pelos Colegiados de curso e devem integrar o Colegiado e/ou ministrar, com regularidade, aulas no curso. São atribuições do NDE:

- I - elaborar o projeto pedagógico do curso definindo sua concepção e fundamentos;
- II - estabelecer o perfil profissional do egresso do curso;
- III - avaliar e atualizar periodicamente o projeto pedagógico do curso;
- IV - conduzir os trabalhos de reestruturação curricular, para aprovação no Colegiado de Curso, sempre que necessário;
- V - supervisionar as formas de avaliação e acompanhamento do curso definidas pelo Colegiado;
- VI - analisar e avaliar os planos de ensino das disciplinas e sua articulação com o projeto pedagógico do curso;
- VII - promover a integração horizontal e vertical do curso, respeitando os eixos estabelecidos pelo projeto pedagógico. (UFSC, 2010).

Por fim, a Coordenação de curso possui uma secretaria, onde atuam um ou mais servidores técnico-administrativos, que realizam as atividades burocráticas referentes ao curso, assessorando o Coordenador e Subcoordenador. A secretaria faz o atendimento prévio ao aluno e à comunidade acadêmica e repassa as demandas ao Coordenador, recebe e encaminha os diversos processos que chegam, realiza as matrículas dos discentes, além de outras atividades administrativas. Não foi possível encontrar nenhum documento institucional que elencasse as atribuições das secretarias de Coordenação de curso de graduação da UFSC.



#### 4.1.2 Sistema de suporte à gestão acadêmica

O Sistema de Controle Acadêmico da Graduação (CAGR) teve sua primeira versão desenvolvida em 2002 pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) e atualmente continua sendo o principal sistema no que se refere à gestão dos cursos de graduação da UFSC.

O CAGR é o sistema responsável pelo registro e controle da vida acadêmica dos graduandos da UFSC. Ele foi desenvolvido com objetivo de agilizar e otimizar as atividades de controle acadêmico, disponibilizar as bases de dados por tempo integral e fornecer informações para tomada de decisão a nível gerencial com maior integridade e rapidez.

A SETIC é o setor da UFSC responsável por gerir os recursos de tecnologia da informação e comunicação da Instituição, desenvolver e integrar os sistemas de informação voltados ao ensino, pesquisa, extensão e da administração universitária, dar suporte aos usuários, bem como outras atribuições.

O CAGR possui o módulo cliente/servidor, por meio da instalação do programa no computador do usuário, e o módulo desenvolvido para a *web*, utilizado sobretudo pelos estudantes e professores da graduação e com recursos mais limitados. O sistema CAGR é utilizado principalmente pelas Coordenações de curso, Departamentos de ensino, Centros de ensino, pelos setores da PROGRAD, PRAE, SINTER, além de professores e alunos da graduação.

O Sistema CAGR pode ser considerado, de acordo com a classificação de Laudon e Laudon (2014a), um sistema de processamento de transações e também um sistema de informação gerencial. Ele é um sistema de processamento de transações pois é utilizado para as atividades rotineiras operacionais da Instituição, como registro de frequência e notas pelos professores, cadastro de alunos pelas secretarias e pedidos de matrículas pelos alunos. O CAGR utiliza esses dados inseridos para fornecer informações aos gestores para apoiá-los nas tomadas de decisão gerencial, através da geração de relatórios, tornando-o um sistema de informação gerencial também.

Os níveis de acesso à informação variam de acordo com o usuário. O sistema permite a gestão dos dados cadastrais dos alunos, emissão de documentos como histórico escolar e lista de frequência e aproveitamento, efetuação de matrículas, consulta e emissão de

relatórios, alocação de espaço físico, dentre outros, sendo algumas dessas funcionalidades permitidas em períodos específicos definidos no calendário acadêmico vigente.

Desde sua criação, o sistema já sofreu diversas modificações a fim de se adequar às novas normativas e demandas da Universidade, contudo percebe-se pela fala dos Coordenadores de curso entrevistados, e também pela pesquisadora que é usuária do sistema, que este ainda carece de disponibilizar mais informações gerenciais aos gestores, bem como uma maior integração com outros sistemas da UFSC. Alguns dos Coordenadores afirmaram que acham o sistema defasado e não confiável no fornecimento de alguns dados.

Além disso, a falta conhecimento por parte da maioria dos gestores de todas as funções do sistema e das informações que podem ser obtidas através dele faz com que muitos o subutilizem, ou deixem de utilizá-lo para obter informações por pensar ser uma ferramenta apenas para os procedimentos administrativos da secretaria do curso.

#### 4.2 ATRIBUIÇÕES DOS COORDENADORES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS DA UFSC

A fim de responder ao objetivo específico a), apresentar as principais atribuições e atividades desempenhadas pelos Coordenadores de curso da graduação presencial da UFSC, primeiramente são apresentadas as competências dos Coordenadores de curso presentes na legislação interna da Universidade Federal de Santa Catarina. Após, serão apresentadas as respostas dos Coordenadores de curso em relação a essas competências, como resultado das entrevistas realizadas.

A Resolução Normativa 017/CUn/97 é o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC, e é o principal documento normativo que rege ensino da graduação da Universidade. É nesta normativa que estão elencadas as atribuições dos Coordenadores de curso, responsáveis pela gestão acadêmica na esfera da graduação.

De acordo com o Artigo 11 do Regulamento, alterado pela Resolução 018/CUn/2004, são competências do Coordenador de curso:

- I - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso, com direito a voto, inclusive o de qualidade;
- II - representar o Colegiado junto aos órgãos da Universidade;
- III - executar as deliberações do Colegiado;
- IV - designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser decidida pelo Colegiado;

- V - decidir, ad referendum, em caso de urgência, sobre matéria de competência do Colegiado;
- VI - elaborar os horários de aula, ouvidos os Departamentos envolvidos;
- VII - orientar os alunos quanto à matrícula e integralização do Curso;
- VIII – indicar ao DAE, ouvidos os Departamentos envolvidos, as disciplinas que serão oferecidas à matrícula em cada período letivo;
- IX – analisar e decidir os pedidos de transferência e retorno;
- X – decidir sobre pedidos de expedição e dispensa de guia de transferência;
- XI – decidir sobre pedidos de complementação pedagógica e exercícios domiciliares;
- XII - validar disciplinas cursadas em outras instituições, obedecida a legislação pertinente;
- XIII - verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos alunos concluintes;
- XIV – decidir sobre pedidos de colação de grau em caráter de excepcionalidade;
- XV - promover a integração com os Departamentos;
- XVI - instaurar processo disciplinar em razão de denúncias que envolvam integrante do corpo discente, observado o disposto neste Regulamento;
- XVII – coordenar as atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico do curso, em todas as suas modalidades;
- XVIII – coordenar os processos de reestruturação e avaliação do currículo do curso;
- XIX - propor as políticas de capacitação pedagógica e coordenar as suas ações;
- XX – atuar como interlocutor do Curso;
- XXI – coordenar o levantamento bi-anual da inserção dos egressos do Curso no mercado de trabalho;
- XXII – promover a articulação com o Escritório de Assuntos Internacionais e a Central de Carreiras da PREG, objetivando a participação de alunos em atividades afetas as respectivas áreas de competência;
- XXIII – zelar pelo cumprimento e divulgação deste Regulamento junto aos alunos e professores do Curso;
- XXIV - delegar competência para execução de tarefas específicas;
- XXV - superintender as atividades da secretaria do Colegiado do Curso;
- XXVI - exercer outras atribuições previstas em lei, neste Regulamento ou no Regimento do Curso. (UFSC, 2004).

Aos serem questionados se as competências dos Coordenadores de curso apresentadas na Resolução contemplam todas as atividades exercidas na prática pelos gestores, pergunta 1 do roteiro da entrevista, todos os entrevistados responderam que, em geral, o Regulamento engloba todas as atividades dos Coordenadores, porém de forma muito ampla.

Para o entrevistado C10, as atribuições da Resolução 17 se desmembram em outras atribuições que não estão ali especificadas.

É interessante que eu estava olhando de novo essas atribuições, e estava pensando na sua pergunta e aí eu vi que na verdade tudo o que a gente faz está ali contemplado, mas cada um desses itens que tem ali nas atribuições se desmembram em ações. Então, assim eu não sei até que ponto tudo o que a gente faz já não está contemplado ali porque são bem amplas as atribuições. (C10)

Dos sete entrevistados, cinco citaram o atendimento ao aluno como uma das atividades que mais tomam tempo do Coordenador e que não está bem explicitada na Resolução. Apesar da normativa apresentar no item VII, “orientar os alunos quanto à matrícula e integralização

do Curso”, os Coordenadores explicam que o atendimento vai muito além desta orientação.

Conforme o entrevistado C2: “Eu acho que uma das coisas que mais aparece, e aparece nas atribuições de uma forma meio velada, é o atendimento às pessoas, à dificuldade dos professores e dos alunos, muitas vezes a própria legislação não contempla”.

O entrevistado C8 aponta a carga de trabalho demandada nas atividades interpessoais, de mediação entre estudantes e professores:

Essas competências que a Resolução 17 coloca, elas são as competências, habilidades, digamos, mais objetivas, operacionais técnicas, administrativas e pedagógicas. Mas ali não fica expresso, eu acho que não teria como ficar expresso, a carga de trabalho que nós temos, no âmbito mais, digamos, interpessoal, intersubjetivo, mediação de diálogo, entre estudantes e professores, e políticos. E essas habilidades, digamos assim, elas não estão regulamentadas até porque acho que não teria como, mas que atravessam o nosso cotidiano, assim, de forma sistemática e é a parte mais desafiadora, desgastante (C8).

Os entrevistados C10 e C7 entendem que o atendimento ao aluno vai muito além da orientação em relação às matrículas.

[...] uma coisa que não está ali explícito mas talvez esteja nas entrelinhas é o atendimento aos alunos, por exemplo, quando ela diz assim orientar os alunos sobre a matrícula, bom, para isso, precisa as vezes atender os alunos, só não está dizendo um atendimento geral. A gente é cobrado por ter um atendimento na porta pros alunos, mas não escrito explicitamente que a gente tem que atender e uma das coisas que eu mais invisto tempo é no atendimento aos alunos. (C10)

De acordo com Marcon (2008), a interação e atendimento aos alunos, pais, professores e comunidade é uma atividades que tomam maior tempo da rotina desses gestores.

Claro, essas são as principais né, mas tem uma coisa que não está tão colocada ali, que o Coordenador de curso faz muito, que são os atendimentos aos estudantes, desde ajudá-los a se organizarem, se ajeitarem no curso, não apenas para ajudar os que estão prestes a se formar, se homologa ou não a quebra de pré-requisito mas tem uma demanda de atendimento aos estudantes muito, muito grande na pedagogia, então faço muito isso (C7).

Uma segunda atribuição citada por três dos Coordenadores entrevistados foi a representação do curso nas diversas instâncias da UFSC. Esta atribuição está contemplada pelo item II, “representar o Colegiado junto aos órgãos da Universidade”, porém os Coordenadores relatam que é uma atividade que toma muito tempo e da forma que está escrita na Resolução também está muito ampla.

A quantidade de reuniões, participo de reunião do Colegiado de Departamento, de Conselho de Unidade, Colegiados de curso, de NDE, de Fórum das licenciaturas, enfim, Câmara de Graduação. Então, quando eles colocam lá, representar o curso nas instâncias, é uma linha. Mas só que é um tempo gigante, porque em cada uma

das instâncias a gente faz parecer, dão relatoria para a gente. Então é também uma coisa que toma um tempo gigantesco (C2).

Para C7, ao assumir a Coordenação, o professor ganha um “pacote” de reuniões em que é obrigado a participar e representar o curso.

Não está bem colocado explicitamente ali todos os outros lugares que nós temos que participar por estar nessa função, então por você estar na Coordenação de curso, têm que participar do Conselho de Unidade e todas as outras reuniões que surgem no teu Centro que envolvam o curso de graduação. Você acaba entrando em comissões e reuniões. Estou na câmara de graduação por estar coordenação, por ser da licenciatura, estou no fórum da licenciatura. E não é uma questão de escolha, eu não escolho estar lá ou não, é o pacote. Você pega a Coordenação e vem um pacote de coisas. Então são muitas reuniões, por esses outros desdobramentos. Por estar na Coordenação e estar na Câmara de graduação, você tem participar do Conselho Universitário, ou seja, são vários desdobramentos. (C7).

Além dessas, outras atividades realizadas que foram pontuadas pelos Coordenadores foram a divulgação do curso, manutenção de redes sociais e *sites* do curso, organização do ENADE, acolhimento de calouros e ajustes de matrícula.

#### 4.3 TOMADA DE DECISÃO DOS COORDENADORES DE CURSO

Para alcançar o objetivo específico (b), identificar as principais decisões que precisam ser tomadas pelos coordenadores de curso no desempenho de suas funções, analisou-se além das competências normativas dos Coordenadores, as respostas obtidas durante as entrevistas. Os entrevistados foram questionados sobre quais seriam as principais decisões tomadas por eles durante o exercício de suas funções nas Coordenações dos cursos e percebe-se a partir das respostas que há certa dificuldade em definir quais são as principais decisões, pela quantidade e frequência em que são tomadas no dia-a-dia.

O Coordenador C2 acredita que há pouca liberdade para a tomada de decisão no exercício da função e expõe que geralmente as decisões são colegiadas, poucas decisões são tomadas sozinhas pelos Coordenadores. Para ele, a maioria das decisões são tomadas no NDE ou no Colegiado de curso. C2 cita como decisões que são tomadas pelo Coordenador em seu curso, aquelas com relação a solicitações de quebra de pré-requisito, pedidos de exercício domiciliar e de colação de grau, feitas pelos estudantes do curso. Pedidos de transferências e inclusões ou alterações no Projeto Pedagógico do curso são sempre discutidos e propostas pelo NDE, e depois aprovadas no Colegiado de curso. No caso de modificação no Projeto

Pedagógico, ainda é necessário passar por aprovação do Colegiado do departamento da disciplina envolvida.

A fala do entrevistado C2 corrobora com Cruz (2008) que afirma que os Coordenadores de curso não possuem total autonomia para executar suas atividades e muitas de suas decisões precisam ser tomadas em conjunto, com participação de alunos e professores.

O entrevistado C9 declara que as decisões mais simples são tomadas por ele, mas quando é algo mais complexo costuma levar sempre ao Colegiado do curso. Decisões sobre cancelamento de matrícula, de disciplina, trancamento de matrícula e validação de disciplinas, quando não saem do que está na legislação, são tomadas por ele.

Para o entrevistado C8, são muitas as decisões tomadas pela Coordenação diariamente, tanto administrativas quanto pedagógicas. Ele cita a avaliação de pedidos de regime domiciliar e pedidos de quebra de pré-requisito e ressalta a importância do auxílio dos servidores técnicos da secretaria e de outros professores na tomada de decisão. O entrevistado afirma que muitas decisões são fundamentais na Coordenação, mas não estão previstas no Regulamento.

Eu acho que o regulamento do curso ajudaria muito as gestões. Ajudaria muito, a gente não tem que se sentir que está sempre começando do zero quando assume uma gestão. A gente não tem em nenhum lugar as informações registradas, visíveis, concretas, isso facilitaria muito (C8).

Para C8 ainda, tenta-se ao máximo levar as decisões ao Colegiado, mas nem tudo é possível. As decisões políticas e de mediação são tomadas pela Coordenação do curso. C8 ainda diz que em seu curso, para muitas decisões mais complexas, sobre estágio, curricularização da extensão, regime domiciliar ou avaliação extraordinária, são criadas comissões de avaliação, composta por professores e alunos, e depois é deliberado no Colegiado de curso ou NDE. Validação de diploma, transferências e abertura de disciplina são decididas pelo Coordenador.

C10 afirma que é difícil elencar as principais decisões tomadas pelo Coordenador de curso, pois são muito rotineiras. Não são decisões complexas, mas que demandam muito tempo.

Na verdade o que tem que fazer é seguir as regras, da Resolução 17, todas as legislações da UFSC, a gente é muito engessado nas legislações, na Coordenação do curso, então assim a grande questão é a quantidade de decisões muito vinculadas a essa quantidade de atribuições que tem que tomar todos os dias. Então, assim o pesado é o volume de decisões e não a complexidade delas (C10).

O entrevistado C10 cita como principais decisões os pedidos de ajuste de matrícula, ajuste excepcional de matrícula, quebra de pré-requisito, validação de disciplina, análise de transferências, tratamento especial em regime domiciliar. “O que a legislação diz que eu preciso levar para o NDE e colegiado do curso eu levo, e também as de cunho pedagógico. Para o NDE é mais coisa de currículo” (C10). Para ele, assuntos relacionados a estudantes e professores, que interfiram no andamento do curso, são levados ao Colegiado, além daqueles assuntos previstos na legislação, que são cotidianos.

Já o entrevistado C7 afirma que estar na Coordenação de curso é tomar decisões o tempo inteiro.

Final de um semestre, quando a gente começa a planejar o outro, o Coordenador que tem que, juntamente com a secretaria, parar pra pensar e decidir quantas turmas vai abrir para o outro semestre, a partir dos relatórios que possui, dos estudantes que possivelmente seriam daquela nova fase. Tem que decidir quantas turmas vai abrir e isso tem implicações sobre a carga horária dos professores. Se abre uma turma, se abre duas turmas, se junta turmas. Essa é uma das decisões (C7).

Além dessa, C7 cita o ajuste de matrícula excepcional. O Coordenador afirma que muitas vezes não há vagas nas disciplinas e é necessário analisar a situação do aluno, se é delicada ou não, e decidir se negocia a abertura de vaga extra com o Departamento ou não. Outra decisão citada é em relação aos pedidos de quebra de pré-requisito, que passa primeiro pelo Coordenador antes de ir ao Colegiado. C7 conta que quando leva algo a ser deliberado pelo Colegiado do curso, costuma já ir com uma posição da Coordenação.

Quando é um caso muito delicado, um exemplo, uma estudante, entrou com pedido de regime domiciliar, ela está doente, e quem assina o regime domiciliar é o Coordenador do curso. Analisei uma vez e assinei. No outro semestre a estudante vem de novo pedindo regime domiciliar. Ou seja, segundo semestre que ela está em regime domiciliar. Esses casos geralmente eu levo ao Colegiado para o Colegiado acompanhar a situação dos estudantes. Claro que são casos e casos, mas são casos que costumo levar ao Colegiado (C7).

Sobre a validação de disciplinas e transferências, C7 explica que a Coordenação decide com base em critérios estabelecidos por uma Comissão do Colegiado, e quando há algo muito específico é enviado ao Departamento responsável para análise. Os pedidos de colação de grau em gabinete, de acordo com C7, são decididos pela Coordenação.

O entrevistado C5 menciona decisões sobre a parte pedagógica, como atualização do currículo e criação de novas disciplinas, mas que também tem aprovação final pelo Colegiado.

O cenário atual, de Pandemia, e outras situações, como greve, paralisações, problemas na infraestrutura, cuja solução não cabe à Coordenação, acarretam em questões muito particulares que exigem tomadas de decisão por parte da Coordenação, às vezes em curto espaço de tempo e sem o respaldo necessário. (C5)

Para o entrevistado C1 são diversas as decisões importantes, e variam em função do que está acontecendo no curso. Ele cita como exemplo decisões sobre alteração ou reformulação do currículo, decisões envolvendo a avaliação do curso através do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que gera um conceito de classificação para o curso e decisões em função da greve dos estudantes, que já aconteceu em anos anteriores.

Percebe-se que as atividades burocráticas, pedagógicas, de relacionamento e as decisórias dos Coordenadores de curso estão entrelaçadas, conforme corroborado por Antunes (2017), não sendo possível distingui-las sempre.

A maior parte das decisões tomadas pelos Coordenadores são as programadas ou estruturadas, ou seja, aquelas que são rotineiras. De acordo com Moritz e Pereira (2012), essas decisões se referem a problemas já conhecidos e que estão embasados nos regulamentos e normas. Entretanto, cabe destacar que nas atividades de atendimento ao aluno, o Coordenador enfrenta diferentes demandas e problemas que não são rotineiros, muitas vezes singulares, que exigem uma tomada de decisão mais complexa, o que ela leva o gestor a levar a decisão ao Colegiado ou outras instâncias. Nesses casos, o desafio é lidar com a diversidade de opiniões e conflitos de interesses.

Ainda é possível ressaltar que cada Coordenador age de uma maneira frente a uma decisão, alguns levam a decisão para ser tomada pelo Colegiado e outros procurar tomá-la sozinha, independente de estar definido na Resolução ou não. Um assunto que é decidido por um Coordenador em determinado curso, em outro é levado para o Colegiado ou para uma Comissão.

Após análise da Resolução 17 e das respostas dos Coordenadores de curso entrevistados, foi possível identificar as principais decisões que precisam ser tomadas por esses gestores no exercício de suas funções, conforme o Quadro 3.

**Quadro 3** - Principais decisões apontadas pelos Coordenadores de curso

Principais decisões	Detalhamento
Transferências	Pedidos de transferência interna, externa ou retorno.



Validação de disciplina	Pedidos de validação de disciplinas cursadas pelos alunos.
Quebra de pré-requisito	Pedidos de quebra de pré-requisito de disciplinas.
Regime domiciliar	Pedidos de regime domiciliar aos alunos.
Colaço de grau	Relação de alunos aptos a colar grau no semestre/Pedidos de colaço de grau em gabinete
Permanência dos discentes no curso	Ações para tentar garantir aos alunos condições de permanecer no curso em que estão matriculados e também para diminuir a evasão dos alunos do curso.
Desempenho dos discentes no curso	Ações para auxiliar os alunos a ter um melhor desempenho e aproveitamento no curso em que estão matriculados.
Avaliação do curso	Ações para melhorar a avaliação e qualidade do curso.
Alteração no currículo do curso	Avaliar e propor alterações no currículo do curso.

**Fonte:** Elaborado pela autora. (2021)

As transferências internas e externas são a concessão de vagas a alunos para troca de curso ou turnos na própria instituição ou de outras instituições de ensino superior (IES) para continuação de seus estudos na UFSC.

Os pedidos de transferências, interna e externa, bem como de retorno de graduado e aluno-abandono da UFSC, são protocolados pelo aluno no DAE. Semestralmente o DAE calcula o número de vagas disponíveis no curso para o período letivo seguinte e comunica o Colegiado de curso, e este especifica o número de vagas a serem preenchidas por cada modalidade. Após a distribuição das vagas e definição dos critérios de seleção pelo Colegiado do curso, o DAE publica o Edital com as vagas oferecidas. Cabe ao Coordenador de curso analisar e decidir sobre os pedidos, e após sua decisão é submetida ao Colegiado do curso para homologação. (UFSC, 1997).

A validação de disciplinas é feita com o reconhecimento de estudos realizados em períodos anteriores na UFSC ou em outras IES e registrado no histórico escolar do aluno.

Cabe ao Coordenador de curso decidir a respeito dos pedidos de validação de disciplinas cursadas na UFSC ou em outra instituição e que são desdobradas das matérias integrantes dos parâmetros curriculares do respectivo curso, respeitando legislação específica do Conselho Nacional de Educação. O Coordenador de curso ainda pode consultar o Departamento responsável pela disciplina para apoiar sua decisão, quando a carga horária

atual for diferente da cursada e/ou quando os conteúdos programáticos não forem idênticos. A abertura do processo para pedido de validação deve ser instruída pelo DAE a pedido do aluno. (UFSC, 1997).

Para o aluno efetivar a matrícula em uma disciplina do curso, ele deve ter cumprido os pré-requisitos, se houver. De acordo com a Resolução 017/CUn/97, a quebra dos pré-requisitos, solicitada pelo aluno, precisa ser autorizada pelo Colegiado do curso, excepcionalmente. (UFSC, 1997).

Os pedidos de regime domiciliar são concedidos pelo Coordenador de curso mediante a apresentação de laudo médico emitido por autoridade competente da UFSC. O regime domiciliar deve ser concedido desde que garanta a continuidade do processo pedagógico de aprendizagem. Os exercícios domiciliares devem ter acompanhamento do professor e devem ser compatíveis com a condição de saúde do aluno e com a característica da disciplina. (UFSC, 1997). A Resolução 017/Cun/97 define como merecedores desse tratamento especial:

“I - a aluna gestante, a partir do 8o mês de gestação e durante 4 meses, desde que comprovado por atestado médico competente.

II - o aluno com afecções congênitas ou adquiridas, infecções, traumatismos ou outras condições mórbidas caracterizadas por:

- a) incapacidade física relativa, incompatível com a frequência aos trabalhos escolares, desde que se verifique a conservação das condições intelectuais e emocionais para o prosseguimento da atividade escolar em regime domiciliar;
- b) ocorrência isolada ou esporádica” (UFSC, 1997).

O aluno matriculado em um curso da graduação está apto à colação de grau quando concluir o currículo pleno do curso aprovado pelo Colegiado do Curso e pela Câmara de Ensino de Graduação. Cabe ao Coordenador de curso verificar se o aluno integralizou o currículo, cumprindo todas as exigências para a concessão do grau. De acordo com a Resolução 017/CUn/97, o DAE deve informar aos Coordenadores de curso, semestralmente, os alunos que estão em risco de não completarem o curso dentro do prazo.

Caso o aluno não possa comparecer à solenidade oficial de formatura, por motivo justificado, o Coordenador de curso poderá autorizá-lo a colar grau em gabinete. Nesse caso, o aluno recebe o grau pelo Diretor do Centro ao qual seu curso pertence.

As decisões citadas acima são aquelas mais rotineiras, ou seja, programadas e que estão previstas em regulamento. Mas ao longo da gestão, os Coordenadores de curso, conforme constatado durante as entrevistas, precisa tomar decisões não programadas, que não estão explícitas em regulamento, e que muitas vezes são discricionárias. Dentre essas, estão as

decisões voltadas para garantir a permanência e o bom desempenho do aluno no curso e também aquelas de prevenção à evasão escolar.

Essas decisões se tornaram importantes principalmente com o ingresso dos alunos pelas políticas de ações afirmativas, que destinam vagas no processo seletivo para os alunos que:

- I – Tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas, com recorte de renda, étnico-racial (autodeclarados pretos, pardos e indígenas) e de acessibilidade (pessoas com deficiência), na forma prevista pela Lei nº 12.711/2012, modificada pela Lei nº 13.409/2016;
- II – Pertencam ao grupo etnicorracial negro, conforme consta nesta Resolução Normativa;
- III – Pertencam aos povos indígenas residentes no território nacional e nos transfronteiriços;
- IV – Pertencam às comunidades Quilombolas;
- V – Sejam residentes nas áreas prioritárias de cursos de medicina implantados pela Política do Programa Mais Médicos, conforme art. 12. (UFSC, 2015).

A maioria dos Coordenadores relatou a demanda de alunos com dificuldades em frequentar as aulas e concluir as disciplinas, seja por condições financeiras seja por condições familiares que acabam interferindo no desempenho de seus estudos. O atendimento ao aluno foi uma das funções mais citadas pelos Coordenadores de curso e a que toma mais tempo do gestor.

Apesar de existir na Universidade setores como a PRAE, a Coordenadoria de apoio pedagógico (CAP) da PROGRAD, e a Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades, que desenvolvem ações para garantir o acesso, a permanência e a conclusão do curso de graduação presencial pelos alunos, com auxílios, apoio pedagógico e psicológico, ações de acolhimento, entre outros, o Coordenador de curso costuma ser o apoio mais próximo do aluno quando este precisa, e quem conhece melhor e de perto a realidade dos alunos de seu curso.

O ENADE é o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes para avaliação dos alunos dos cursos de graduação feita pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e acontece de três em três anos. O ENADE verificará o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos no currículo do respectivo curso de graduação. São selecionados para fazer o exame alunos que estão no início do curso ou que já estão prestes a se formar. O INEP divulga a nota do curso em função do desempenho dos seus estudantes.

A avaliação dos cursos de graduação, para fins de renovação de reconhecimento, é feita por avaliadores do INEP através de um instrumento de avaliação em que são verificadas três dimensões previstas no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), constantes no Projeto Pedagógico do Curso (PPC): Organização Didático-Pedagógica, Corpo Docente e Tutorial e Infraestrutura.

A coordenação dos processos de avaliação do currículo do curso é de competência do Coordenador de curso. Além da atuação do Coordenador de curso ser um dos indicadores da avaliação, o gestor precisa atuar na melhoria contínua do curso e do desempenho dos discentes, buscando sempre o conceito máximo.

O currículo pleno do curso é constituído de: disciplinas desdobradas das matérias do currículo mínimo do curso, fixadas pelo Conselho Nacional de Educação; disciplinas complementares obrigatórias, necessárias à formação profissional do aluno; disciplinas optativas, obedecidos os pré-requisitos, de livre escolha do aluno, dentre as oferecidas pela Universidade, além daquelas definidas pelo Colegiado do Curso, se houver. (UFSC, 1997).

É competência do Colegiado de curso estabelecer o perfil profissional e a proposta pedagógica do curso e elaborar, analisar e avaliar o currículo do curso e suas alterações. Cabe ao Coordenador de curso coordenar os processos de reestruturação e avaliação do currículo do curso. (UFSC, 1997).

Alterações de ementas, remanejamentos de disciplinas por fase, alterações de pré-requisitos, equivalência de disciplinas, alteração de carga horária e dentre outras devem ser aprovadas pelo Colegiado do Curso, com anuência dos Departamentos envolvidos. Devidamente justificadas e fundamentadas, essas adaptações são encaminhadas à PROGRAD para aprovação.

O Colegiado do curso faz a proposta de alteração do currículo do curso, após anuência dos Departamentos e do Conselho da Unidade, e encaminha à Câmara de Graduação para aprovação.

Compete ao NDE de cada curso de graduação a formulação, implementação, avaliação e pelo desenvolvimento do respectivo projeto pedagógico. O NDE conduz os trabalhos de reestruturação curricular, que devem ser submetidos e deliberados no Colegiado do curso.

Dessa maneira, como presidente do Colegiado de curso, e geralmente Presidente do NDE também, o Coordenador é responsável pela condução das propostas de alteração de currículo do seu curso, quando necessário.

Durante sua atuação na gestão do curso, o Coordenador se depara com diversas decisões que precisam ser tomadas, aqui nesse estudo serão destacadas apenas essas nove citadas, que foram as principais citadas nas falas dos Coordenadores de curso de graduação entrevistados. Em seguida, foi questionado aos gestores, através da pergunta 3 do roteiro de entrevista quais são os principais desafios que eles encontram no processo de tomada de decisão.

#### **4.3.1 Principais desafios no processo de tomada de decisão**

C2 aponta como um dos principais desafios na gestão acadêmica e na tomada de decisão a mediação dos diversos interesses existentes. “Fica difícil, às vezes para intermediar interesses na reunião, principalmente em Colegiado, interesses diversos de departamento e de curso”. O professor explica que como os professores são vinculados aos departamentos e não ao curso, muitas vezes seus interesses se divergem dos interesses do curso. Da mesma maneira, o entrevistado C1 ressalta que um desafio é a mediar interesses conflitantes, sem desprezar as normas legais da UFSC e sem perder a sensibilidade.

O entrevistado C5 cita a falta de regras pré-definidas sobre determinados assuntos, ou a falta de clareza nas regras que existem, o que dificulta a tomada de decisão. Outro ponto importante é que não há um "manual" para a coordenação. "Não é fácil encontrar todas as informações necessárias. É preciso consultar às vezes 3 ou 4 setores diferentes para conseguir entender as regras. Eu mesma estou tentando organizar essas informações, mas o volume de trabalho é grande e falta tempo" (C5).

Na percepção do entrevistado C7, além dos desafios relacionados à lida e confronto com os Departamentos, pois esses não oferecem disciplinas apenas para seu curso, há falta de dados e informações sobre os alunos, sobre sua situação perante análise da UFSC, e que o Coordenador precisaria ter. Há alunos em situação de vulnerabilidade, e com essas informações, o gestor é capaz de tomar decisões para tentar garantir sua permanência dentro da Universidade. Além disso, ele aponta a falta de tempo e limitações para resolver certos problemas.

O entrevistado C9, pelo pouco tempo que está na função, conta que não passou por muitos desafios ainda, e tudo que é mais desafiador para ser resolvido foi levado para o

Colegiado de curso, onde há dois ou três ex-Coordenadores que auxiliam na tomada de decisão.

Na mesma linha que os entrevistados C1 e C2, o entrevistado C8 também aponta como desafio a diversidade de interesses.

O que é o mais desafiador e acho que o mais difícil é você ter uma linha de condução, que você seja democrática, que você escute as diferentes vozes dos cursos, de estudantes, professores, de técnicos e de visões da sociedade. Então de você ser democrática, de você ao mesmo tempo atuar, pensando na qualidade da formação, na qualidade pedagógica, a qualidade da sala de aula, das pesquisas, ser um espaço acolhedor para os estudantes e para os professores e técnicos. (C8).

Corroborando com o entrevistado C5, o entrevistado C10 diz que os desafios se devem às regras serem "frias", apesar de elas determinarem o que deve ser seguido, não dão conta das particularidades. Para ele muitas vezes o mais difícil não é tomar a decisão, porque boa parte delas estão embasadas na legislação, o mais difícil é, depois de decidir, colocar em prática, implementar a decisão.

#### 4.4 NECESSIDADES INFORMACIONAIS PARA APOIAR AS DECISÕES DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Para responder ao objetivo (c), identificar as informações necessárias para apoiar as tomadas de decisão dos Coordenadores de curso da graduação presencial, levou-se em consideração as respostas dos entrevistados em relação à pergunta 4 do roteiro e também os procedimentos internos da UFSC previstos na legislação, em relação às decisões destacadas no objetivo anterior.

A identificação das necessidades de informação ou de requisitos de informação é a primeira etapa presente no fluxo informacional descrito por Beal (2004) e também pelos autores Davenport (1998), Choo (2003) e McGee e Prusak (1994). A autora indica que a informação deve ser detalhada e deve ser indicado o local onde essas informações são encontradas. (BEAL, 2004).

Além das informações que os Coordenadores de curso necessitam, os gestores foram questionados a respeito da dificuldade de obtenção de informações na Universidade, quais informações não se encontram disponíveis atualmente e seriam fundamentais para o desempenho da Coordenação, e quais as fontes de informação utilizadas por eles.

O entrevistado C2 alega que tem acesso às informações que precisa, às vezes com um pouco de dificuldade, mas conta com o auxílio dos servidores técnico-administrativos que trabalham na secretaria do curso. Na percepção de C2 falta agilidade no sistema de informação utilizado, o CAGR, em alguns aspectos. Ele cita, por exemplo, quando precisa verificar se um aluno está apto a se formar, ele precisa conferir no histórico item por item para se certificar se o aluno cumpriu todos os requisitos obrigatórios. Além de serem verificadas pela secretaria de curso e pelo Coordenador, as informações são verificadas ainda pelo setor que emite o diploma, para garantir que não há nenhum erro. O entrevistado acredita que isso gera insegurança e o sistema deveria automaticamente contabilizar todos os requisitos cumpridos pelos estudantes ao longo do curso e informar quando estivessem aptos a se formar.

O entrevistado C2 ainda fala que seria importante se o sistema registrasse desde a primeira fase todas as horas de atividades extracurriculares dos alunos, que são obrigatórias, e assim evitaria a contabilização feita manualmente, como ocorre em seu curso.

O aluno faz uma foto do certificado, faz um arquivo, encaminha e a gente encaminha para uma professora que se dispõe a fazer isso, e aí ela monta uma tabela e põe as horas, e vai somando as horas do aluno, de cada aluno, nós temos novecentos, claro, a gente só consegue fazer isso dos que estão pedindo para se formar mas devia ter um sistema que já fosse fazendo isso desde a primeira fase. Então quando o aluno chega perto de se formar, ele já teria tudo registrado. (C2).

Na visão do entrevistado C2, o acompanhamento da trajetória integral do aluno, com as disciplinas e atividades realizadas e o ritmo em que estão sendo realizadas pelos alunos, é importante para que o Coordenador, com essas informações, possa prever quais alunos terão condições de se formar no prazo ou não, e entrar em contato com eles para verificar o que está acontecendo e poder tomar alguma providência.

C2 ressalta ainda informações sobre o desempenho dos alunos por disciplina, como um índice de reprovação e aprovação, e dependendo da análise, se necessário, contatar o professor responsável para verificar os possíveis problemas.

Se tivesse um cruzamento de dados em geral, a gente poderia ver automaticamente o desempenho dos alunos no total e em cada disciplina, para poder conversar com os professores. Então assim, se eu quiser saber quantos alunos reprovaram na matemática, por semestre, eu vou ter que ir lá e contar na mão, então se a gente tivesse essa facilidade, a gente identificaria muito rápido disciplinas que estão tendo problema. (C2).

Outra informação importante, na opinião do entrevistado C2, é a forma de ingresso do aluno na instituição, se referindo às Políticas de Ações Afirmativas da Universidade para acesso aos cursos de graduação. Com essa informação, o Coordenador poderá tomar decisões melhores em relação à situação de cada aluno.

Então se eu já soubesse de antemão quem são esses alunos, e cada entrada, já dava uma atenção especial, já avisava os professores, qualquer tipo de característica especial que ele tivesse. Se vive em vulnerabilidade social e ou se tem algum problema psicológico, alguma coisa assim. (C2).

O entrevistado C2 desconhece como conseguir essa informação através do CAGR, para obter essas informações ele precisa solicitá-las à PRAE. O Coordenador relata que quando há algum problema grave de saúde com aluno e ele precisa de condições especiais, eles são comunicados, mas ele diz que às vezes os alunos apresentam problemas menos evidentes, e que eles não têm conhecimento. Em relação à acessibilidade, o Coordenador disse que sempre informam caso algum aluno precise de alguma condição especial para assistir às aulas.

Na visão do entrevistado C9 as informações de que precisa realizar suas atividades são aquelas que estão nas legislações da UFSC e Federais. Quando um aluno não consegue terminar o curso no prazo e precisa de prorrogação, ele busca no CAGR informações sobre seu histórico, ele junta toda documentação e leva para o Colegiado avaliar e tomar a decisão.

O entrevistado alega que as informações sobre pré-requisito podem ser geradas pelo CAGR através de um relatório, porém muitas vezes essas informações não batem com a grade curricular do aluno. O relatório diz que o aluno não cursou aquele pré-requisito, mas no currículo diz que sim, então, o Coordenador precisa conferir um por um para confirmar a informação.

C9 acredita que as informações no CAGR muitas vezes estão desatualizadas, como é o caso também dos planos de ensino e programas de ensino das disciplinas. Muitas vezes há alterações nessas informações, e é necessário entrar em contato com a SETIC para fazer a atualização no sistema.

O entrevistado C9 considera que as informações disponíveis hoje são suficientes, porém declara que nem sempre são fáceis de achar. Com a experiência na função, aprende-se onde procurar e com quem falar para obter as informações. O Coordenador expõe que não há um treinamento ou curso de capacitação para assumir a função, e nem sempre a legislação é



clara, então tudo é aprendido na prática, com ajuda da secretaria ou de outros gestores, precisa estar sempre em contato com outros setores da Universidade.

Da mesma maneira, o entrevistado C8 afirma que busca, para qualquer decisão que vai tomar, as Resoluções e Normativas existentes, tanto internas quanto federais, além dos setores da UFSC, que se mostram sempre atenciosos em ajudar. O entrevistado diz que no sistema CAGR é possível conseguir todas as informações dos alunos, mas quem costuma acessar são os técnicos da secretaria, e acredita que eles possuam um acesso maior do que o Coordenador. Para ele, uma das informações mais importante, que consegue através do sistema CAGR, é se o estudante entrou no curso por alguma ação afirmativa.

Esse é um dado importante para a gente saber, quando um aluno nos procura e está passando por algum tipo de dificuldade. Para a gente contextualizar, quem é esse aluno, sua família, a social etnia. No CAGR você vê há quanto tempo o aluno está, todas as notas, se ele tem FI (Frequência insuficiente), dá pra ver quase que o histórico inteiro do aluno. (C8).

O entrevistado C8 declara que chega muitas situações ao Coordenador em relação a problemas de permanência de alunos no curso, e que solicitam regime domiciliar, e essas informações acima citadas são muito importante para que o gestor possa avaliar a condição social do aluno e tomar uma decisão de como agir. Para C8, as informações disponíveis não são suficientes e toda legislação atual não acompanha a dinamicidade e transformação da Universidade, estão muito desatualizadas.

Na visão do entrevistado C10, as informações vêm das Resoluções e das discussões Colegiadas, além dos relatórios dos sistemas de informação.

Noventa e nove por cento da legislação, Resoluções da Universidade, Normativas, basicamente, e em alguns casos são informações de relatórios, por exemplo, sobre alunos cotistas. Às vezes tem um programa específico para o pessoal de cotas, a gente precisa saber quantos alunos cotistas têm, aí tem que ir atrás do relatório, para saber quem são eles e passar para o setor. Então relatório de sistemas e legislação basicamente. (C10).

O entrevistado C10 declara que é possível gerar relatório no CAGR com as informações de quais alunos são cotistas, porém ele sente falta de relatórios da PRAE.

Porque não adianta eu saber que tem tantos alunos cotistas. Eu não sei quantos desses utilizam dos serviços da PRAE, apoio pedagógico, apoio psicológico, moradia estudantil, bolsas de permanência, eu não sei isso, só se eu pedir. E aí se eu pedir, eu tenho que saber qual setor que presta esse serviço e tem que esperar. Não

tem um sistema que eu vá atrás, eu desconheço e as vezes demora. Às vezes a informação vem de um jeito que a gente não quer, já vem informação até em imagem, você sequer consegue manusear o arquivo, então tem que escrever tudo de novo. (C10).

O entrevistado C10 aponta também as informações sobre alunos que estão em intercâmbio. Ele apenas aprova os pedidos de intercâmbio, porém não tem acesso a um relatório com informação de quantos alunos estão em intercâmbio, se o aluno chegou a ir, para qual universidade foi e qual o período. Ele também fala sobre a falta de informações sobre alunos egressos. “A UFSC hoje tem um portal de egressos. O portal de egressos, nada mais é do que um cadastro dos egressos e os próprios egressos fazem se quiserem então praticamente não serve para a gente” (C10).

C10 afirma que muitas vezes precisa ir atrás dos setores da UFSC para obter os dados brutos e o depois ele mesmo faz a análise. Ele cita como informação importante a evasão dos estudantes e afirma que hoje não há dados confiáveis sobre evasão. No CAGR é possível obter um relatório com as causas da evasão, por exemplo, a desistência, mas os alunos precisam formalizar essas desistências, e na maioria das vezes não fazem, apenas abandonam o curso. O Coordenador alega ter um número grande de desistências no relatório do DAE, porém esse número vem de alunos que desistem antes mesmo de começarem o curso, por terem passado em outra Universidade, e formalizam a desistência e liberam a vaga para outro.

Só fica registrado como desistência, e esse dado não está escrito pra gente, a gente que chega a essa conclusão, essas informações, relatórios, às vezes tem essas inconsistências. Isso dificulta a gente tomar a decisão. Então, assim, relatórios incompletos ou inconsistentes no CAGR, porque assim o CAGR é muito antigo, então é complicado. (C10).

Na percepção do entrevistado C10, muitas vezes o problema não está na disponibilidade da informação e sim em como ela está disponível, e também a estrutura burocrática da Universidade, em que os setores não se conversam. De Sordi (2008) afirma que que as informações devem estar disponíveis para aqueles que a necessitam, mas além disso pode ocorrer das informações estarem disponíveis, porém não pelo meio ideal para o seu público-alvo.

Para o entrevistado C7, o Coordenador precisa do máximo de dados que tiver sobre os alunos do curso, além da legislação da Universidade, para amparar suas decisões.

Então, assim, as informações que eu preciso, os dados da matrícula, às vezes os dados da vida do estudante, histórico escolar, controle curricular, que é o documento que mostra a matriz curricular do curso e vai dizendo se o aluno cumpriu ou não, o que está pendente. Mas tem coisas que eu não tenho acesso que facilitaria se a gente tivesse. (C7).

Corroborando com as respostas dos entrevistados C2, C8 e C10, o entrevistado C7 também ressalta a importância do Coordenador possuir informações da PRAE sobre a situação dos alunos, dos estudantes que estão em situação de vulnerabilidade, que recebem alguma bolsa. Cada vez mais a Universidade vem recebendo alunos de diferentes situações econômicas, e que cada vez mais possuem dificuldades em se manter no curso. C7 acredita que essas informações são importantes para o Coordenador poder orientar o aluno nas diferentes situações.

O entrevistado C7 fala ainda que seria interessante se pudesse constar no sistema CAGR um espaço para registrar os atendimentos aos alunos, para ter um histórico de acompanhamento do aluno, principalmente para caso haja mudança de Coordenador, e este novo gestor já tenha conhecimento da situação do aluno.

Da mesma maneira que os entrevistados C2 e C9, o entrevistado C5 acredita que tem acesso a todas as informações de que necessita, principalmente das legislações, porém muitas vezes é difícil encontrá-las, saber com qual setor pode consegui-las, em qual *site* estarão disponíveis, ou se estão atualizadas. C5 alega ainda que a legislação é muito geral e não dá conta das particularidades do curso.

Por fim, o entrevistado C1 também destaca a importância do conhecimento de toda legislação que rege o ensino de graduação, tanto as normas internas da UFSC como a legislação federal. E complementando a posição do entrevistado C10, acredita que faltam informações como o levantamento da inserção dos egressos do curso no mercado de trabalho poderiam auxiliar na tomada de decisões dos Coordenadores.

Quando questionados sobre as possíveis melhorias no desempenho da Coordenação de curso com a ampliação do acesso à informação, as respostas foram semelhantes. “O trabalho fluiria muito mais facilmente, também me sentiria mais a vontade para tomar mais decisões, que como eu disse, eu levo pro Colegiado. Mais segurança e mais rapidez com certeza” (C9).

Através da análise das respostas, percebe-se que há falta de algumas informações que poderiam auxiliar os Coordenadores de curso em suas atividades e tomadas de decisão, mas, além disso, falta conhecimento das informações existentes na Instituição e já disponíveis nos sistemas de informação utilizados. Silva (2012) aponta que esses são alguns dos fatores

dificulta a tomada de decisão. Beal (2004) acredita que uma gestão da informação eficaz evita que informações de valor para a organização deixem de ser aproveitadas.

#### **4.4.1 Fontes de informação utilizadas pelos Coordenadores de Curso de graduação**

Ao serem questionados sobre quais fontes os Coordenadores geralmente utilizam para buscar as informações que necessitam, os entrevistados citaram sistemas de informações, legislação, outros setores da UFSC e até mesmo colegas de trabalho que já atuaram na gestão dos cursos de graduação.

O entrevistado C2 afirma que tem acesso ao sistema CAGR para buscar informações, e quando não as encontra ou não tem acesso a elas, recorre a outros setores da UFSC, como o DAE e o DEN. Ele alega que às vezes demora um pouco para obter respostas destes setores, mas em geral as informações sempre chegam.

Já para o entrevistado C9, além das Resoluções, muitas vezes procura por Chefes de Departamentos, os próprios colegas que já foram Coordenadores de curso, e também o DAE e o DEN. O entrevistado C8 complementa citando ainda outros setores como a PRAE, SAAD, a PROGRAD e a Direção do seu Centro de ensino e a SINTER. Para C8 muitas das informações que precisa costuma buscar nos *sites* desses setores.

A SAAD é Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades da UFSC e tem por fim auxiliar na proposição, implementação e monitoramento das políticas de ações afirmativas e diversidades da Instituição. E a SINTER é a Secretaria de Relações Internacionais da UFSC, responsável por promover a interação com organismos e instituições internacionais de ensino superior, além de viabilizar o intercâmbio de estudantes, professores e servidores técnico-administrativos da Instituição. (UFSC, 2020b).

Na visão dos entrevistados C10 e C7, as fontes de informação são o sistema CAGR, a Resolução 17, todas as outras normas da UFSC, como por exemplo, aquelas referentes às atividades complementares, intercâmbio, monitoria, quebra de pré-requisito, e a Resolução do próprio curso.

Os entrevistados C5 e C1 apontam também os *sites* do MEC, INEP, o SPA e as legislações federais, do Conselho Nacional de Educação e do MEC.

O SPA é o Sistema de Processos Administrativos, um módulo da Plataforma SOLAR, onde são criados e tramitados processos físicos e digitais e solicitações físicas e digitais entre setores da Universidade.

Seis dos sete Coordenadores entrevistados afirmaram que a utilização de sistemas de informação como apoio à tomada de decisão do gestor é fundamental. O Sistema de Controle Acadêmico da Graduação (CAGR) é o principal sistema utilizado pelas Coordenações na gestão dos cursos.

Para o entrevistado C2, quem utiliza mais o sistema são os servidores que trabalham na secretaria do curso, e geralmente eles que buscam as informações quando ele solicita, mas considera uma ferramenta importante.

O entrevistado C9 diz que gostaria de utilizar mais o sistema, pois muitas vezes ele não permite o acesso a informações que gostaria e ainda encontra muitas informações desatualizadas. Na visão do entrevistado a utilização de sistemas é fundamental. “Acho que quanto mais a gente consegue ter as informações transparentes e informatizadas e sistematizadas, muito mais qualidade, eficiência, agilidade e dinamismo você vai ter para a tomada de decisões” (C9).

Na percepção do entrevistado C10, não adianta ter um sistema se ele não fornece informações confiáveis e úteis. Para ele, infelizmente, o CAGR é um sistema que está defasado.

Um exemplo, se eu faço uma alteração no currículo do curso, o que acontece, eu preciso mudar uma disciplina optativa, o nome de uma disciplina optativa, ou uma ementa de uma disciplina, e a ementa anterior, ela é perdida no CAGR, a não ser que eu salve uma cópia ou o Departamento tenha salvado nos seus arquivos, que geralmente são físicos, nós perdemos a ementa. A ementa anterior não fica arquivada lá no CAGR então nós dependemos de um elemento externo ao sistema para ter o controle. (C10).

O entrevistado C10 alega que há muito trabalho na Coordenação de curso, e o gestor muitas vezes só dá conta de fazer o mínimo, e afirma que um dos grandes problemas disso decorre da falta de sistema de informação.

Eu não tenho como acompanhar o aluno, a trajetória do aluno, eu basicamente tenho que lidar com apagar incêndio. O aluno vem com um problema, daí eu vou resolver esse problema. Eu não tenho o acompanhamento sistemático do aluno, e aí tem várias coisas que podem ser causa disso. (C10).

O Coordenador C10 critica que muitos setores da UFSC, por falta de pessoal e de sistemas de informação, trabalham muito e conseguem apenas realizar as atividades burocráticas. Não há tempo para se preocupar com políticas pedagógicas e acompanhamento

do aluno. Além disso, não há oportunidade para integrar as informações com os outros setores e com os cursos de graduação. As informações só são passadas quando solicitadas.

Já o entrevistado C7 acredita que a utilização de sistemas de informação é uma forma de democratizar o acesso à informação, de otimizar e agilizar o trabalho, porém diz que há muitos limites enquanto Coordenador de curso para acessar os recursos e as plataformas da Universidade, além de não ter um curso de capacitação para aprender a usá-los.

Para C7, outro sistema que deveria estar interligado com o CAGR é o SIARE, responsável pelo acompanhamento e registro de estágios dos alunos da graduação. Muitas vezes o aluno tranca o curso, mas não poderia, pois ele tem registro no SIARE, e o Coordenador não tem acesso a essa informação. “Então eu acho que sistemas mais interligados, sistemas que fossem mais fáceis de trabalhar e a gente tivesse uma melhor capacitação pra isso, acho que isso ajudaria” (C7).

Da mesma maneira que o entrevistado C10, C7 afirma que a demanda de trabalho na Coordenação de curso é muito alta para a carga horária estabelecida, e o Coordenador ainda faz outras atividades de ensino, pesquisa e extensão, isso afeta a qualidade. Em adição a isso, o Subcoordenador não possui os acessos às plataformas e sistemas, o que dificulta a divisão das atividades entre eles.

O entrevistado C5 conta que a utilização de sistemas de informações é fundamental para a tomada de decisão se fornecer informações completas e atualizadas. Para o Coordenador o acesso à informação permite mais agilidade e suporte na tomada de decisão, e como as decisões envolvem diversos setores e pessoas, é preciso ter o respaldo para decidir e assim poder justificar as decisões tomadas e implementá-las de forma mais assertiva. O entrevistado C1 concorda dizendo que a rapidez na busca de informações irá se refletir em decisões mais rápidas e com menos erros.

Finalizada a análise das entrevistas, a pesquisadora pôde elaborar um mapeamento das necessidades de informações dos Coordenadores de curso e os seus requisitos informacionais para tomar as principais decisões demandas durante sua gestão.

#### **4.4.2 Mapeamento das necessidades e requisitos informacionais para apoio à tomada de decisão dos Coordenadores de curso de graduação**

Após a identificação das atividades desempenhadas pelos Coordenadores de cursos de graduação presencial da UFSC, as principais tomadas de decisão realizadas por eles, suas dificuldades e suas necessidades, foi possível fazer levantamento das necessidades informacionais para cada decisão e os seus requisitos informacionais. Para isso foram analisadas as falas dos entrevistados, as resoluções envolvidas na gestão dos cursos de graduação e os dados fornecidos pelo sistema acadêmico CAGR.

Os Coordenadores de curso no desempenho de suas atividades precisam tomar decisões simples, rotineiras, e outras mais estratégicas. Para cada decisão, o gestor necessita buscar informações para agir, seja em sistemas de informações, seja solicitando-as para outros setores da UFSC, e também em legislações. Nem sempre é fácil conseguir essas informações e quando se consegue, nem sempre é de forma rápida.

No quadro a seguir são apresentadas as necessidades de informação dos Coordenadores de curso de graduação presencial identificadas durante a pesquisa para as principais decisões relatadas.

#### **Quadro 4 - Necessidades de informação por decisão**

<b>Decisões</b>	<b>Necessidades de informação</b>
<b>Transferências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de transferência solicitada</li> <li>- Número de vagas disponíveis para transferências</li> <li>- Critérios de seleção de transferência</li> <li>- Histórico escolar</li> <li>- Programas das disciplinas envolvidas</li> </ul>
<b>Validação de disciplina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas das disciplinas envolvidas</li> <li>- Histórico escolar</li> </ul>
<b>Quebra de pré-requisito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho do aluno no curso</li> <li>- Histórico escolar</li> <li>- Programas das disciplinas envolvidas</li> <li>- Espelho de matrícula</li> </ul>
<b>Regime domiciliar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condição de saúde do aluno</li> <li>- Programas e planos de ensino das disciplinas cursadas</li> <li>- Situação socioeconômica do aluno</li> <li>- Desempenho do aluno no curso</li> <li>- Registro de atendimento aos alunos</li> </ul>
<b>Colaço de grau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Histórico escolar</li> <li>- Relação de prováveis formandos</li> <li>- Prazo disponível para integralização curricular dos alunos</li> </ul>
<b>Permanência dos discentes no curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situação socioeconômica do aluno</li> <li>- Relação de alunos que recebem bolsas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação de alunos que entraram por cotas</li> <li>- Relação de alunos que utilizam serviços da PRAE</li> <li>- Relação de alunos com alguma deficiência</li> <li>- Registro de atendimento aos alunos</li> <li>- Histórico escolar</li> </ul>
<b>Desempenho dos discentes no curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situação socioeconômica do aluno</li> <li>- Acompanhamento do desempenho dos alunos nas disciplinas</li> <li>- Relação de alunos que recebem bolsas</li> <li>- Relação de alunos que entraram por cotas</li> <li>- Relação de alunos que utilizam serviços da PRAE</li> <li>- Registro de atendimento aos alunos</li> <li>- Histórico escolar</li> <li>- Relatório de diagnóstico dos alunos do curso</li> </ul>
<b>Avaliação do curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadastro de turmas das disciplinas</li> <li>- Desempenho dos alunos do curso</li> <li>- Programas e planos de ensino das disciplinas do curso</li> <li>- Currículo do curso</li> <li>- Projeto Pedagógico do curso</li> <li>- Ingressos/Egressos do curso</li> <li>- Estágios</li> <li>- Intercâmbio</li> </ul>
<b>Alteração no currículo do curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho dos alunos do curso</li> <li>- Programas e planos de ensino das disciplinas do curso</li> <li>- Currículo do curso</li> <li>- Projeto Pedagógico do curso</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora. (2021)

As necessidades de informação dos Coordenadores de curso envolvem basicamente toda informação da trajetória do aluno no decorrer do curso bem como sua situação socioeconômica, além das informações sobre a estrutura curricular do curso e as disciplinas ministradas. Tendo essas informações, o Coordenador é capaz de tomar decisões visando garantir a aprendizagem dos alunos, sua permanência no curso, uma formação de qualidade, além de buscar melhorar a qualidade do curso oferecida e a inserção de profissionais no mercado de trabalho.

Após o levantamento das necessidades de informação para cada decisão, foi possível identificar os requisitos informacionais para cada necessidade e as fontes onde a informação pode ser encontrada, conforme é mostrado no Quadro 5.

**Quadro 5** - Necessidades, requisitos e fontes de informação.

Necessidades de informação	Requisitos informacionais	Fontes das informações
----------------------------	---------------------------	------------------------



<b>Tipo de transferência solicitada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interna e retorno de aluno abandono da UFSC</li> <li>- Externa</li> <li>-Retorno de graduado</li> <li>-Candidatos do vestibular</li> </ul>	Processo físico ou Processo digital no SPA
<b>Número de vagas disponíveis para transferências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de vagas disponíveis para transferências</li> <li>- Número de vagas para cada tipo de transferência</li> </ul>	CAGR (DAE) Edital do processo seletivo publicado no <i>site</i> do DAE
<b>Critérios de seleção de transferência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critérios de seleção definidos no Edital do processo seletivo divulgado pelo DAE</li> </ul>	Edital do processo seletivo publicado no <i>site</i> do DAE
<b>Programas e planos de ensino das disciplinas do curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código e nome da disciplina</li> <li>- Carga horária</li> <li>- Número de créditos teóricos e práticos</li> <li>- Pré-requisitos</li> <li>- Equivalências</li> <li>- Curso para o qual a disciplina é oferecida</li> <li>-Turmas e horários da disciplina</li> <li>- Professores responsáveis e ministrantes</li> <li>- Ementa</li> </ul>	CAGR
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Objetivos</li> <li>-Conteúdo Programático</li> <li>-Metodologia de ensino e avaliação</li> <li>-Bibliografia</li> <li>-Cronograma das aulas</li> </ul>	Disponibilizados nas secretarias de Departamentos e Coordenações de curso através do Plano de ensino, geralmente em documento físico ou nos respectivos <i>sites</i> .
<b>Histórico escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação do aluno</li> <li>- Local de conclusão do ensino médio</li> <li>-Forma de ingresso</li> <li>- Identificação do curso e habilitação</li> <li>- Situação do aluno</li> <li>- Nome e código das disciplinas cursadas por semestre</li> <li>- Fase das disciplinas</li> <li>- Ementas das disciplinas</li> <li>- Notas finais dos alunos em cada disciplina</li> <li>- Frequência dos alunos em cada disciplina</li> <li>- Carga horária da disciplina</li> <li>- Tipo da disciplina</li> <li>- Registro de participação no ENADE</li> </ul>	CAGR
<b>Desempenho dos alunos no curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média do Índice de Aproveitamento Acumulado (IAA)</li> <li>- Notas finais dos alunos em cada disciplina</li> <li>- Frequência dos alunos em cada disciplina</li> <li>- Total de aprovados e reprovados, por semestre, nas disciplinas do curso</li> <li>- Tempo de permanência dos alunos no curso</li> </ul>	CAGR
<b>Espelho de matrícula</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedidos de matrícula efetuados</li> <li>- Consistências do pedido de matrícula</li> <li>- Resultado final da matrícula</li> <li>- Turma matriculada</li> </ul>	CAGR

	- Horário e local da disciplina matriculada	
<b>Condição de saúde do aluno</b>	- Aluna gestante - Caracterização da doença do aluno - Atestado por autoridade competente da UFSC	Documentação disponibilizada pelo aluno por <i>e-mail</i> ou fisicamente, conforme procedimento adotado por cada Coordenação.
<b>Situação socioeconômica do aluno</b>	- Renda familiar bruta mensal - Modalidade de cotas	CAGR
<b>Relação de alunos que entraram por cotas</b>	- Nome e matrícula dos alunos - Modalidade de cotas do aluno: Renda familiar bruta mensal, autodeclaração racial, local de conclusão do ensino médio, candidatos pertencentes aos povos indígenas, candidatos pertencentes às comunidades Quilombolas.	CAGR
<b>Registro de atendimento aos alunos</b>	- Nome de quem atendeu (professor/coordenador). - Nome do aluno atendido - Data do atendimento - Motivo do atendimento - Encaminhamento e providências tomadas	Não há um local disponível para esse tipo de registro atualmente, cabendo cada Coordenação fazer a seu critério e da forma que acha melhor.
<b>Relação de prováveis formandos</b>	- Nome e matrícula dos alunos que são prováveis formandos - Semestre da provável formatura	CAGR
<b>Prazo disponível para integralização curricular dos alunos</b>	- Prazo máximo para integralização curricular estabelecido pelo CNE - Semestres cursados - Semestres revalidados - Semestres trancados - Semestres de prorrogação - Prazo disponível para integralização curricular	CAGR
<b>Relação de alunos que recebem bolsas</b>	- Nome e matrícula dos alunos - Tipo de bolsa recebida pelos alunos - Duração da bolsa	PRAE
<b>Relação de alunos que utilizam serviços da PRAE</b>	- Nome e matrícula dos alunos - Tipo de serviço	PRAE
<b>Relação de alunos com alguma deficiência</b>	- Nome e matrícula dos alunos - Tipo de deficiência - Se tem alguma necessidade especial	CAGR (SAAD) SAAD
<b>Acompanhamento do desempenho dos alunos nas disciplinas</b>	- Notas dos alunos em cada avaliação das disciplinas - Frequência dos alunos às aulas das disciplinas	Lista de aproveitamento disponibilizada pelo professor da disciplina Lista de frequência disponibilizada pelo professor da disciplina
<b>Relatório de diagnóstico dos alunos do curso</b>	- Carga horária cursada - Número de semestres cursados - Número de reprovações e aprovações - Índices IAA, IAP e IM - Quantidade de disciplinas matriculadas no semestre - Fases cumpridas	CAGR
<b>Cadastro de turmas das</b>	- Horários	CAGR

<b>disciplinas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vagas oferecidas</li> <li>- Vagas ocupadas</li> <li>- Alocação de professores</li> <li>- Alocação de espaço físico</li> </ul>	
<b>Currículo do curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código e nome do curso</li> <li>- Habilitação do curso</li> <li>- Carga horária do curso</li> <li>- Identificador/ano do currículo</li> <li>- Códigos e nomes das disciplinas</li> <li>- Fases das disciplinas no currículo</li> <li>- Ciclo em que as disciplinas serão ministradas</li> <li>- Tipo da disciplina</li> <li>- Pré-requisitos</li> </ul>	CAGR
<b>Projeto Pedagógico do curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos do curso</li> <li>- Perfil do egresso</li> <li>- Estrutura curricular</li> <li>- Disciplinas</li> <li>- Prazo de conclusão e carga horária</li> <li>- Avaliações</li> <li>- Infraestrutura</li> </ul>	Disponibilizado geralmente nos <i>sites</i> das Coordenações de curso
<b>Ingressos/Egressos do curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de alunos que ingressaram na UFSC no semestre, por forma de ingresso.</li> <li>- Quantidade de permanência e egressos por situação no semestre</li> <li>- Totalização de alunos ativos no semestre por centro, curso e sexo.</li> </ul>	CAGR
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil dos egressos</li> </ul>	Existe um Portal de egressos da UFSC, porém estão disponíveis essas informações atualmente.
<b>Estágios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matrícula e nome de alunos realizando estágios</li> <li>- Local dos estágios</li> <li>- Período do estágio</li> <li>- Atividades desempenhadas no estágio</li> </ul>	SIARE
<b>Intercâmbio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matrícula e nome de alunos da UFSC em intercâmbio</li> <li>- Local e instituição em que está realizando o intercâmbio</li> </ul>	CAGR (SINTER)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matrícula e nome de alunos estrangeiros</li> <li>- Local e instituição de origem dos alunos estrangeiros</li> <li>- Período do intercâmbio</li> </ul>	

**Fonte:** Elaborado pela autora. (2021)

Após a análise do mapeamento dos requisitos informacionais e as fontes de informações, foi possível perceber que a maior parte das informações necessárias estão disponíveis na UFSC, e em maior quantidade em sistemas de informação. Dentre esses sistemas encontram-se o CAGR, o SPA e o SIARE. Algumas informações são encontradas também em documentos físicos, arquivos físicos e/ou digitais ou também em *sites*.

As informações podem ser encontradas em sua maioria no CAGR, porém há outros sistemas como o SPA, onde são abertos processos digitais, como por exemplo, para abertura de pedidos de transferência e validação de disciplinas. Para consultar o pedido do aluno, bem como histórico escolar e programas de disciplinas, quando o aluno vier de outra instituição, deve-se buscar o processo digital no SPA ou o processo físico caso seja aberto dessa forma pela secretaria da Coordenação do curso ou DAE.

Em casos de pedidos de regime domiciliar, os documentos para comprovação de condição de saúde do aluno junto ao formulário são enviados por *e-mail* ou apresentados fisicamente pelo aluno à secretaria do curso.

Há outras informações também que estão publicadas em *sites*, que é o caso dos critérios do processo seletivo e número de vagas disponíveis para transferências que constam no Edital publicado na página do DAE para divulgação à comunidade. Além do Projeto Pedagógico dos cursos, que geralmente encontram-se nas páginas dos cursos e também nos arquivos da Coordenação de curso, e os Planos de ensino das disciplinas nas páginas dos Departamentos de ensino ou em seus arquivos, físicos ou digitais.

Em relação a informações sobre egressos, há o portal de egressos da UFSC, que é uma página criada para acompanhamento dos alunos egressos da Instituição, onde eles podem se cadastrar e deixar seus depoimentos sobre o curso e sua inserção no mercado de trabalho. Entretanto não há muitas informações disponíveis no portal, pois há aderência de poucos ex-alunos.

O CAGR é responsável por disponibilizar uma grande quantidade de dados e informações aos gestores acadêmicos, na forma de relatórios principalmente, porém nem todas essas informações estão disponíveis a todos os usuários, como são os casos das necessidades informacionais identificadas abaixo:

- **Relação de alunos que utilizam serviços da PRAE e/ou recebem bolsas:** Para saber quais alunos utilizam serviços da PRAE, como Programas de Auxílio Moradia; Bolsa Estudantil UFSC; Moradia Estudantil; Auxílio Creche; Isenção de alimentação no RU e/ou Bolsa Permanência do MEC, o Coordenador precisa solicitar à PRAE, pois somente ela tem acesso a esse relatório. Da mesma maneira acontece com a relação de alunos que recebem algum tipo de bolsa;

- **Intercâmbio:** A Coordenação de curso consegue acessar somente a relação de alunos matriculados na disciplina de intercâmbio, porém informações mais específicas como o local e a instituição de destino e origem, o período, são acessadas somente pela SINTER, setor ao qual o Coordenador deve recorrer para obter essas informações.

Foram identificadas também algumas informações que poderiam estar disponibilizadas no Sistema CAGR, mas não estão:

- **Total de vagas disponíveis para transferências:** A Coordenação de curso consegue gerar um relatório com a estimativa do saldo de vagas no curso por semestre, porém o número total de vagas disponíveis para transferências é informado pelo DAE à Coordenação de curso para que ela possa fazer a distribuição entre as modalidades de transferência.
- **Programas e planos de ensino das disciplinas do curso:** Apesar de ser possível obter a maior parte das informações dos programas das disciplinas no CAGR, para algumas das informações precisa-se de fazer buscas separadamente. Com a disponibilização no sistema dos planos de ensino atualizados das disciplinas é possível ter acesso às informações em um único documento. Além disso, informações dos objetivos, conteúdo programático, metodologia de ensino e avaliação, bibliografia e cronograma das aulas das disciplinas só são possíveis de obter nesses documentos, que geralmente são arquivados nas secretarias dos Departamentos e Coordenações de curso, e/ou publicados em seus respectivos *sites*. Alguns dos entrevistados relataram que muitas informações dos programas de disciplinas, como as ementas, se encontram desatualizadas no sistema.
- **Estágios:** As informações sobre estágios são gerenciadas pelo Sistema de Informação para Acompanhamento e Registro de Estágios (SIARE), porém o Coordenador de curso não consegue obter a partir do CAGR informações sobre os estágios realizados pelos alunos, tendo que solicitá-las ao Departamento de Integração Acadêmica e Profissional (DIP), responsável por gerenciar o sistema, ou ao Coordenador de estágios do curso. Quando se trata de estágio obrigatório, consegue-se obter uma relação de alunos matriculados na disciplina de estágio somente.

- **Registro de atendimento aos alunos pela Coordenação e professores:** O atendimento ao aluno é uma das atividades mais decorrentes do Coordenador de curso. Uma das demandas apresentadas pelos Coordenadores foi o registro desses atendimentos no sistema. Com as informações de quem atendeu o aluno, o motivo do atendimento, data, encaminhamentos e providências tomadas registradas no CAGR tornaria mais fácil o acompanhamento do aluno pelo Coordenador. Com o histórico de atendimento de aluno, o Coordenador que assumir o curso posteriormente, terá as informações da situação do aluno.
- **Acompanhamento do desempenho dos alunos nas disciplinas:** O acesso às notas das avaliações dos alunos ao longo das disciplinas, bem como sua frequência, é importante para que o Coordenador possa tomar decisões antecipadamente para tentar auxiliar e orientar o estudante a melhorar seu desempenho nas disciplinas. Hoje pelo sistema só é possível ter acesso às notas finais do aluno no semestre e se obteve frequência suficiente ou insuficiente. Essas informações são disponibilizadas apenas pelos professores das disciplinas, através da lista de aproveitamento e da lista de frequência. Tendo a possibilidade de acompanhar a trajetória do aluno o Coordenador é capaz de tomar providência antecipadas para evitar reprovações ou desistências dos alunos. Em adição, seria importante que o Coordenador pudesse cruzar as informações de desempenho do aluno com a avaliação dos professores que ministram as disciplinas que o aluno cursou, para poder identificar de maneira assertiva a origem dos problemas.
- **Relação de alunos com alguma deficiência:** Essas informações são gerenciadas pela Coordenadoria de Acessibilidade Educacional (CAE), vinculado à Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades (SAAD). Para obter um relatório com nomes e matrículas dos alunos com algum tipo de deficiência é necessário solicitar à SAAD. Eles geralmente comunicam a Coordenação do curso se o aluno tem alguma necessidade especial para assistir às aulas, porém essas informações poderia já vir através do sistema também.

Além dessas observações sobre a disponibilidade de informação no sistema CAGR, percebeu-se através da análise das entrevistas dos Coordenadores de curso de graduação e análise do sistema, que este é muito antigo e não muito intuitivo, e falta conhecimento por

parte dos gestores de como utilizar todas as funções disponíveis. Em adição, há um excesso de informações disponíveis no sistema, que muitas vezes não são úteis para o gestor que tem acesso, isso pode prejudicá-lo na hora de buscar informações para a tomada de decisão.

Há também informações que estão disponíveis, mas que nem sempre são confiáveis ou atualizadas, como é o caso da relação de prováveis formandos do curso, em que um dos Coordenadores relatou que precisa conferir novamente o histórico de cada aluno para confirmar a informação, e também a lista de pré-requisitos que alguns Coordenadores disseram não estar de acordo com o currículo do curso e histórico do aluno.

#### 4.5 PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA PARA AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO DOS COORDENADORES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO

Diante da análise realizada na seção anterior, conclui-se que se faz necessário o aprimoramento do sistema CAGR, de maneira que se possa resolver essas lacunas apresentadas, e ser capaz de gerar relatórios mais consistentes e completos, para atender as necessidades de informação dos Coordenadores de curso identificadas.

Tendo em vista que a UFSC possui um setor com capacidade técnica para o desenvolvimento de novos sistemas de informação, a Setic, outra solução seria a criação de um novo sistema, capaz de disponibilizar as informações necessárias aos gestores, mais confiáveis e com maior integração com os diversos sistemas da Instituição. Nesse sentido, a Universidade já possui em andamento um projeto de desenvolvimento de um novo sistema de informação para a graduação, que virá a substituir o atual CAGR.

Um sistema de informação eficaz, capaz de fornecer informações completas e seguras, é apenas uma das ferramentas necessárias para que um gestor possa tomar suas decisões com mais rapidez e segurança. Mas o sistema sozinho não é capaz de resolver todos os problemas e dificuldades encontradas pelos Coordenadores de curso. Foram identificados no decorrer desta pesquisa alguns outros pontos que dificultam a gestão dos Coordenadores de curso de graduação e influenciam na tomada de decisão:

- Desconhecimento dos procedimentos executados na Coordenação de curso;
- Falta de capacitação dos Coordenadores para o desempenho da função;
- Falta de capacitação para utilização dos sistemas de informação da UFSC, principalmente do CAGR;

- Desconhecimento das legislações envolvidas na gestão dos cursos de graduação.

A partir disso, é possível propor algumas ações de melhoria para a gestão dos coordenadores de curso de graduação da UFSC:

**a) Manual dos coordenadores de curso de graduação presencial.**

Existe hoje na UFSC o Manual de Normas e Diretrizes para Coordenadores de Cursos de Graduação Presencial da UFSC, produto da dissertação de mestrado da aluna Tereza Cristina Meurer Antunes do PPGAU. Esse manual traz orientações gerais aos coordenadores, suas competências e atribuições normativas, os principais setores na UFSC relacionados e as principais leis que envolvem o ensino superior e a gestão dos cursos de graduação. (ANTUNES, 2017).

Além desse, existe um Manual de Benchmark dos processos da graduação elaborado por pesquisadores do Centro Tecnológico (CTC) da UFSC. Esse manual tem como objetivo detalhar os principais procedimentos adotados no dia-a-dia da secretaria dos cursos de graduação desse Centro, para facilitar a execução das atividades desenvolvidas por seus servidores. O manual encontra-se disponível atualmente no endereço: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/175350/Manual%20Benchmark%20GRADUA%c3%87%c3%83O.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. À medida que surgem novas informações, é possível elaborar um manual com as melhores práticas para cada processo.

Como proposta, sugere-se que o Manual de Normas e Diretrizes seja amplamente divulgado aos Coordenadores de curso e que possa ser passível de modificação e atualização conforme ocorram mudanças nos setores, procedimentos e legislações. Em adição, propõe-se que o Manual de Benchmark dos processos da graduação seja ampliado aos cursos de graduação dos demais Centros de ensino da UFSC, podendo cada Unidade alterá-lo de acordo com suas especificidades.

Considerando que os procedimentos e normas estão sempre sendo alterados e atualizados, sugere-se que os manuais sejam feitos em uma plataforma que possibilite a alteração das informações de maneira fácil e rápida. Um exemplo é o Manual do Departamento de Compras (DCOM) da UFSC feito no *website* Wiki, disponibilizado publicamente e que pode ter seu conteúdo modificado de forma colaborativa por seus usuários quando necessário.

O uso desses manuais é importante, pois disponibiliza aos gestores informações necessárias para o desenvolvimento de suas funções como quais legislações precisa ter



conhecimento, quais setores devem buscar, quais são suas competências e atribuições, além das atividades desenvolvidas pela coordenação de curso, seus procedimentos e fluxo de trabalho. A elaboração de manuais de procedimentos em toda Universidade contribui para que se tenha um padrão de atendimento a todos os usuários.

**b) *Site de apoio à gestão acadêmica dos cursos de graduação.***

Foi elaborado pelo Departamento de Ensino (DEN) da UFSC, um site de apoio às Coordenações de curso de graduação, onde são disponibilizadas aos Coordenadores de curso algumas informações sobre atribuições dos Coordenadores de curso e NDE, curricularização da extensão, projeto pedagógico, leis e normativas, manuais e informações sobre os procedimentos adotados durante a suspensão das atividades presenciais da UFSC em razão da pandemia da Covid-19.

Apesar de ser um instrumento que visa dar apoio às Coordenações de curso, nenhum dos entrevistados citou o *site* como um local para buscar informações, e percebe-se que este ainda é incompleto em informações. Alguns dos Coordenadores entrevistados citaram a falta de uma página única onde pudessem buscar informações sobre os procedimentos da Coordenação de curso de graduação e onde pudessem encontrar as legislações e normativas em que baseiam suas ações. Atualmente, esses gestores precisam procurar em diversas páginas para encontrar as informações que precisam.

Propõe-se a divulgação desse *site* a todos os Coordenadores de curso e o seu aprimoramento para que ele possa ser utilizado como um local onde esses gestores possam buscar todas as informações relativas à legislação, procedimentos e contato dos setores envolvidos na gestão acadêmica da UFSC.

**c) *Cursos de capacitação voltados aos Coordenadores de curso da graduação.***

Ao assumir a função de Coordenador de curso, o professor atualmente não recebe um treinamento ou curso para aprender sobre sua função, suas competências, onde deve procurar as informações, como deve proceder ao desempenhar suas atividades, nem como utilizar os sistemas de informação ao qual tem acesso e quais informações podem extrair deles. Os gestores aprendem na maioria das vezes na prática, com auxílio dos servidores que trabalham na secretaria administrativa ou com antigos Coordenadores.

Percebeu-se através das entrevistas que os gestores executam uma mesma atividade de maneiras diferentes, alguns possuem conhecimentos de uma função do sistema que outros

desconhecem, e alguns nem utilizam nenhum sistema de informação. Isso tudo afeta a qualidade do serviço prestado, que acaba divergindo de um curso para outro.

Em relação à capacitação, a UFSC conta hoje com a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), além do Programa de Formação Continuada (PROFOR) e a mais recente ação, a Escola de Gestores. A CCP faz o planejamento e oferecimento de eventos de capacitação para os servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade. O PROFOR oferece cursos aos docentes de forma continuada para formação pedagógica, conhecimento do ambiente institucional e legislação da carreira, sendo obrigatório o cumprimento de carga horária específica para aqueles que estão estágio probatório. A Escola de Gestores é uma ação desenvolvida pela CCP e tem como objetivo potencializar a formação de gestores da Instituição.

Tendo em vista que a UFSC possui já em sua estrutura um setor responsável pela capacitação de servidores, além de programas de aperfeiçoamento para professores e gestores, propõe-se que sejam planejados e implementados cursos e treinamentos como pré-requisitos para exercer as funções de gestão. Esses cursos podem ser presenciais e/ou *online* e podem ser realizados periodicamente. Em adição, propõe-se a elaboração e disponibilização de vídeos gravados aos Coordenadores, e demais interessados, sobre os principais assuntos que envolvem a Coordenação de curso, para que possam assistir a qualquer momento que precisarem.

É importante que antes de assumir a função de Coordenador o professor possa conhecer as atividades que lhe serão atribuídas, quais as fontes de informação estão disponíveis para auxiliá-lo e como utilizar o sistema CAGR, quais as funções que tem acesso, que relatórios poderá emitir, além de outros sistemas que fazem parte do seu dia-a-dia.

No Quadro 6 abaixo, encontra-se o resumo das propostas apresentadas:

#### **Quadro 6 – Propostas de ações para melhoria da gestão dos Cursos de Graduação**

<b>Instrumentos</b>	<b>Ações</b>
Manual dos coordenadores de curso de graduação presencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação do Manual de Normas e Diretrizes para os Coordenadores de Cursos de Graduação Presencial da UFSC;</li> <li>- Permitir a alteração e atualização do Manual de Normas e Diretrizes sempre que necessário;</li> <li>- Ampliar o Manual de Benchmark dos processos da graduação para outros cursos.</li> </ul>
<i>Site</i> de apoio à gestão acadêmica dos cursos de graduação.	- Divulgação do <i>site</i> para os Coordenadores de Cursos de Graduação Presencial da UFSC;

	- Aprimoramento do <i>site</i> para que reúna todas as informações de interesse dos Coordenadores de Cursos de Graduação.
Cursos de capacitação voltados aos Coordenadores de curso da graduação.	- Planejar e implementar cursos de capacitação, presenciais e <i>online</i> , como pré-requisitos para quem assumir a função; -Elaborar e disponibilizar vídeos gravados sobre os principais assunto que envolvem a Coordenação de curso.

**Fonte:** Elaborado pela autora. (2021)

## 5 CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo propor ações de gestão da informação para auxiliar a tomada de decisão dos Coordenadores dos cursos de graduação presencial da Universidade Federal de Santa Catarina. O objetivo foi alcançado, pois a partir da análise do mapeamento das necessidades e requisitos informacionais para apoiar as principais tomadas de decisão destacadas pelos Coordenadores de curso de graduação presencial entrevistados e a identificação dos principais problemas e dificuldades, foram propostas ações de melhoria no atual sistema acadêmico, além de ações voltadas a melhorar o acesso à informação e o desempenho dos gestores.

A motivação para a realização desse trabalho deve-se à relevância e ao papel fundamental do Coordenador de curso na gestão universitária. O trabalho da Coordenação envolve a maior interação e conexão da Instituição com os alunos e a comunidade externa, e envolve a maior parte da gestão acadêmica e administrativa dos cursos de graduação da Instituição, que são os cursos com maior número de alunos matriculados na UFSC.

O primeiro objetivo específico, apresentar as principais atribuições e atividades desempenhadas pelos Coordenadores de curso da graduação presencial da UFSC, foi alcançado a partir da apresentação das competências dos Coordenadores de curso presentes na Resolução 018/CUn/2004 e das atividades relatadas pelos gestores entrevistados. De maneira geral, a Resolução abrange todas as atribuições dos Coordenadores, porém de forma muito ampla.

Os professores destacaram como as atividades mais recorrentes e que tomam maior tempo, o atendimento a alunos e a participação em reuniões nas diversas instâncias da UFSC. Ainda foram identificadas outras atividades desempenhadas por eles, e que não estão na normativa, como a divulgação do curso, manutenção de redes sociais e *sites* do curso, organização do ENADE, acolhimento de calouros e ajustes de matrícula.

A partir da análise das entrevistas e das Resoluções, foi possível responder ao segundo objetivo específico, identificar as principais decisões que precisam ser tomadas pelos Coordenadores de curso no desempenho de suas funções. Constatou-se certa dificuldade dos gestores em identificar as tomadas de decisão no primeiro momento, entretanto, foi possível identificar nove decisões principais: sobre pedidos de transferências, validação de disciplina, quebra de pré-requisito, regime domiciliar, colação de grau, em relação à permanência e desempenho dos discentes no curso, avaliação do curso e alteração no currículo do curso.

A maioria das decisões é simples e rotineira, e algumas mais complexas e estratégicas. Em muitos casos não há autonomia para o Coordenador tomar decisões sozinho, tendo que submetê-las à aprovação do Colegiado de curso ou NDE. Alguns dos Coordenadores preferem decidir tudo que puderem sozinhos, outros preferem na maioria das vezes tomar as decisões em conjunto.

Os Coordenadores de curso citaram como dificuldades encontradas no processo de tomada de decisão a mediação de conflito de interesses, a falta de informações e de clareza nas normativas existentes, além da falta de um manual para os Coordenadores de curso.

As principais fontes de informação destacadas pelos Coordenadores foram as legislações, *sites* dos setores e o sistema CAGR. Em relação ao acesso à informação os gestores afirmaram muitas vezes ter dificuldade para encontrar as informações de que precisam, pois desconhecem onde busca-las, ou precisam solicitá-las a outros setores da UFSC, e o que acontece é a demora na disponibilização da informação ou são disponibilizadas em um formato que não permite ao Coordenador manuseá-las.

O terceiro objetivo específico, identificar as informações necessárias para apoiar as tomadas de decisão dos Coordenadores de curso da graduação presencial, foi alcançado através da análise das entrevistas, resoluções e do sistema CAGR, com o mapeamento das necessidades informacionais dos Coordenadores para cada decisão, e os requisitos informacionais para cada necessidade de informação, bem como as fontes de informação.

Em geral, as informações necessárias pelos Coordenadores estão relacionadas ao curso, como currículo, projeto pedagógico, e aos alunos do curso, como histórico escolar, desempenho nas disciplinas, forma de ingresso na UFSC, entre outras. Tendo o máximo de informações possíveis sobre o curso e sobre os alunos matriculados o gestor é capaz de tomar decisões melhores e mais assertivas com o objetivo de melhorar a qualidade do curso e a aprendizagem e formação dos alunos.

O atendimento ao aluno é uma das atividades mais corriqueiras dos Coordenadores de curso, e com a entrada na Universidade de alunos das mais diversas situações socioeconômicas, as informações que possam ajudar o gestor a conhecer a realidade do aluno e acompanhar o seu desempenho no curso, permitem que ele possa orientá-lo e ajudá-lo em suas dificuldades.

Com as informações necessárias, é possível agir com antecedência aos problemas e tomar decisões que possam garantir a permanência desse aluno no curso, seu aproveitamento nas disciplinas e uma formação de qualidade, evitando reprovações e abandono do curso.

A partir desse mapeamento pôde-se concluir que a maior parte das informações necessárias está disponível no sistema CAGR, porém foram observadas que algumas informações não estão acessíveis aos Coordenadores de curso e outras informações constam apenas em outros sistemas e não estão integradas com o CAGR, sendo necessário solicitá-las ao setor responsável.

Apesar das informações, de forma geral, estarem disponíveis, constatou-se que nem todos os gestores sabem utilizar o sistema CAGR e muitos desconhecem quais informações estão acessíveis a eles e como acessá-las. Nas entrevistas, alguns dos entrevistados disseram desconhecer a existência de alguns relatórios, como por exemplo, a relação dos alunos que entraram na Universidade pela modalidade de cotas, sendo que é possível emitir esse relatório pelo sistema acadêmico. Alguns dos gestores entendem que o sistema é de uso da secretaria do curso apenas e não o utiliza com frequência. Verifica-se que há subutilização do sistema neste aspecto.

Outro problema identificado através das entrevistas foram as inconsistências apresentadas em alguns relatórios do CAGR e a disponibilização de informações desatualizadas e incompletas, o que causa certa insegurança na sua utilização. O excesso de informações constantes no sistema também pode prejudicar seus usuários no momento de buscar informações que sejam relevantes e úteis.

A identificação das necessidades e dos requisitos informacionais serve como um direcionamento na criação ou modificação de um sistema de informação, a fim de que o sistema possa refletir e atender as necessidades de seus usuários. Com a disponibilização de informações úteis, seguras, completas, os gestores poderão tomar decisões com mais segurança e agilidade.

Uma boa gestão da informação evita que informações de valor não sejam utilizadas e nem que o excesso de informações e informações inúteis prejudiquem o acesso a informações que possam auxiliar nas tomadas de decisão dos gestores e na solução de problemas.

O quarto objetivo específico, apresentar ações de melhoria na gestão da informação para auxiliar os Coordenadores de curso nas tomadas de decisão, foi possível após análise das entrevistas, do mapeamento dos requisitos informacionais e do sistema acadêmico CAGR. A fim de resolver os problemas apresentados pelo sistema CAGR em relação às informações, é necessário que seja feito um aprimoramento da ferramenta. Verificou-se que o sistema é muito antigo e pouco intuitivo, e apresenta muitas inconsistências, sendo necessária sua atualização ou a criação de uma nova ferramenta. Porém além de disponibilizar as informações necessárias aos usuários, é importante que o usuário tenha conhecimento de como utilizar o sistema.

Além dos problemas do atual sistema acadêmico, esse estudo identificou outros pontos que dificultam a gestão dos Coordenadores de curso de graduação e influenciam na tomada de decisão, como o desconhecimento dos procedimentos executados na Coordenação de curso, falta de capacitação dos Coordenadores para o desempenho da função, falta de capacitação para utilização dos sistemas de informação da UFSC, principalmente do CAGR e o desconhecimento das legislações envolvidas na gestão dos cursos de graduação.

Como propostas para a melhoria da gestão acadêmica dos cursos foi proposta a divulgação e atualização de manuais para os coordenadores de curso de graduação presencial, utilizando modelos que a Instituição já possui atualmente, como o Manual de Normas e Diretrizes para os Coordenadores de Cursos de Graduação Presencial da UFSC e o Manual de Benchmark dos processos da graduação. A divulgação e aprimoramento do *site* de apoio à gestão acadêmica dos cursos de graduação já existente, onde são publicadas orientações aos Coordenadores de curso, e por fim o planejamento e implementação de cursos de capacitação voltados aos Coordenadores de curso da graduação, de preferência logo que assumirem a função, tanto para desempenhar suas atividades como para a utilização dos sistemas de informação.

Foi possível concluir a partir do resultado das entrevistas que os Coordenadores de curso entrevistados possuem, em sua maioria, preocupações mais operacionais. Talvez pelo atual contexto em que se encontram, com alta carga de trabalho e trabalhando muitas vezes como “apagador de incêndio”, os Coordenadores não têm condições de pensar em ações e

soluções mais estratégicas, visando melhorar a qualidade do curso e/ou torná-lo mais atrativo aos seus alunos. Como já destacado por Marcon (2008) em seus estudos, a maior parte das atividades dos Coordenadores são de natureza burocrática e a partir de demandas imediatas, atentando-se mais ao fazer do que aos resultados desse fazer.

Espera-se que com as ações propostas os Coordenadores tenham mais segurança e agilidade para tomar suas decisões e também possam tomar mais decisões de qualidade e estratégicas, visando melhorar a qualidade do curso, do corpo docente e do desempenho dos alunos. Além disso, percebe-se a necessidade de atualização das atribuições desses gestores bem como da sua carga horária de trabalho.

Como sugestão de trabalhos futuros, seria interessante uma reflexão sobre a atual estrutura dos cursos de graduação presenciais da UFSC e da estrutura das Coordenações de curso, visto que há uma discrepância no número de alunos matriculados nos diversos cursos da Universidade, entretanto a estrutura das Coordenações e secretarias dos cursos de maneira geral são as mesmas, independente desse quantitativo.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Tereza Cristina Meurer. **Gestão Acadêmica:** Proposta de Manual para Coordenadores de Cursos de Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017. Dissertação de mestrado. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0131-D.pdf> Acesso em 03 de julho de 2019.
- Bardin, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação:** como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004. 137 p.
- BERNARDES, José Francisco; ABREU, Aline Franca de. A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária. In: IV Colóquio Internacional sobre gestão Universitária da América do Sul. **Anais.** Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35705>. Acesso em: 22 de maio de 2018.
- BIANCHI, Isaias Scalabrin. et al. **Tecnologia da Informação no Ambiente Universitário:** uma contribuição para a gestão do conhecimento. In: X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitariaen América Del Sur. **Anais.** Argentina, 2010. Disponível em: Acesso em: 22 de maio de 2018.
- CHAUÍ, Marilena de Souza. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação.** São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02>. Acesso em: 10 de Maio de 2018.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac. São Paulo, 2003.
- CRUZ, Regina Celina. **Tipos de atividades que constituem as rotinas do trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função.** Florianópolis, 2008. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/91110/250920.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 de julho 2020.



DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DE SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. xviii, 185p.

DENHARDT, Robert B; CATLAW, Thomas J. **Teorias da Administração Pública**. Tradução da 7ª edição norte-americana. Cengage Learning Brasil, 2016. Ed. 2

FRANCO, Édson. **Funções do Coordenador de Curso**: Como “Construir” o Coordenador Atual. ABMES Cadernos 8. 2006. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/ABMESCaderno8.pdf> . Acesso em: 18 de julho de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

HÉKIS, Miriam Idalina **A racionalidade weberiana presente no processo de decisão referente ao planejamento estratégico**: o caso do plano 2006-2012 (HU-UFSC). 2012. Dissertação mestrado PPGAU

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância**. Brasília, DF: INEP, 2016. Disponível em : <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2016/instrumento\\_2016.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2016/instrumento_2016.pdf)>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

KIMBALL, Ralph et al. **The data warehouse lifecycle toolkit**: expert methods for designing, developing, and deploying data warehouses. 1ª Edição. John Wiley & Sons, 1998.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane P. **Management Information Systems**: Managing the Digital Firm. Thirteen Edition. Global Edition. 2014a.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014b.

MARCON, Silvana Regina Ampessan. **Comportamentos que constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação**. Florianópolis, 2008. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina.

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/91270/250958.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 de julho de 2020.

McGEE, James; 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.

MELO, Pedro Antonio de. ITO, Marcelino Hirofumi. **Estrutura de Poder e Processo Decisório em Universidades**. In: VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Blumenau, 2006. <https://core.ac.uk/reader/30355845> 28 de julho de 2020.

MEYER JUNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Paraná, v. 2, p.1-15, dez. 2014. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd1=14749&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em: 24 de julho de 2018.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA Maurício Fernandes. **Processo decisório**. 2 ed. rev. atual. Florianópolis, 2012. <http://arquivos.eadadm.ufsc.br>

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Wilson José de. **Segurança da informação**: técnicas e soluções. Florianópolis: Visual Books, 2001.

OMELCZUK, Isabela; STALLIVIERI, Luciane. Tecnologias da informação na gestão universitária: o plano diretor de tecnologia da informação e comunicação da universidade federal de Santa Catarina. In: XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. **Anais**. Equador, 2018.

PALMISANO, Angelo. ROSINI, Alessandro Marco. **Administração de Sistemas de Informação e a gestão do conhecimento** - 2ª edição revista e ampliada. Cengage Learning Brasil. São Paulo, 2012.

QUEIROZ, Márcio Pinheiro. **Analisando a hierarquia DIKW**. Florianópolis, 2018. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 9.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2013. xxii, 345 p.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. São Paulo: Atlas, 2005.

RIZZATTI, Gerson; DOBES, Cantalícia Elaine I. **A complexidade do processo decisório em universidades**. In: III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en America del Sur. Buenos Aires, 2003. <https://core.ac.uk/reader/30394984> 28 de julho de 2020.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 292 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

SILVA, José Marcos da. **Collecta: um sistema computacional de coleta de dados e avaliação institucional para apoio à tomada de decisão na Universidade Federal de Santa Catarina**. Mestrado PPGAU 2012. <http://www.tede.ufsc.br/teses/PPAU0009-D.pdf>

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. Florianópolis, 2009. Tese (Doutorado). Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC.

STARCK, Katia Regina; RADOS, Gregorio Jean Varvakis; SILVA, Edna Lucia da. **Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão**. Biblios, 2013. <https://www.redalyc.org/pdf/161/16129466006.pdf>

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TANAKA, Valdete Rodrigues da Silva. PESSONI, Lucineide Maria de Lima. **A Gestão Do Ensino Superior: O Gestor E Seu Papel**. Anais do I Seminário Sobre Docência Universitária Universidade Estadual De Goiás – Unu Inhumas. 2011. Disponível em:

[https://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocuniv\\_inhumas/article/view/5](https://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocuniv_inhumas/article/view/5) Acesso em: 15 de julho de 2020.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia e informação para gestão**: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. 8ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº17/CUn/97**, de 30 de setembro de 1997. Dispõe sobre o regulamento dos cursos de graduação da UFSC. Florianópolis: UFSC, 1997. Disponível em: [https://preg.paginas.ufsc.br/files/2012/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa-17CUn97\\_atualizada-em-2018\\_04\\_03.pdf](https://preg.paginas.ufsc.br/files/2012/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa-17CUn97_atualizada-em-2018_04_03.pdf). Acesso em: 15 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº018/CUn/2004**, de 30 de novembro de 2004. Altera os Artigos 10 e 11 da Resolução nº 17/Cun/97, que trata do Regulamento dos Cursos de Graduação. Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <https://conselhos.paginas.ufsc.br/files/2011/08/R018CUN2004.pdf>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. Câmara de Ensino de Graduação. **Portaria nº 233**, de 25 de agosto de 2010. Florianópolis: UFSC, 2010.

\_\_\_\_\_. **Resolução Normativa nº 52/CUn/2015**, de 16 de junho de 2015. Dispõe sobre a Política de Ações Afirmativas no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina para os Processos Seletivos de 2016 a 2022. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: [https://vestibular2020.paginas.ufsc.br/files/2017/08/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa\\_52-com\\_altera%C3%A7%C3%B5es\\_da\\_R.N\\_101-2017-CUn\\_e\\_retificada\\_pela\\_RN109-2017-CUn-1.pdf](https://vestibular2020.paginas.ufsc.br/files/2017/08/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa_52-com_altera%C3%A7%C3%B5es_da_R.N_101-2017-CUn_e_retificada_pela_RN109-2017-CUn-1.pdf). Acesso em: 06 de dezembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Estrutura UFSC**. Centros de Ensino e Departamentos. Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/centros-de-ensino/>. Acesso em: 10 de outubro de 2019.

**Estatuto**. Florianópolis: UFSC, 2020a. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208159/ESTATUTO\\_UFSC\\_atualizado%20mar%C3%A7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208159/ESTATUTO_UFSC_atualizado%20mar%C3%A7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 15 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Florianópolis: UFSC, 2020b. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2020/08/PDI-2020-2024-pagina-dupla.pdf>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral**. Florianópolis: UFSC, 2020c. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208160/REGIMENTO%20GERAL\\_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208160/REGIMENTO%20GERAL_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 15 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **UFSC em números 2010-2019**. Florianópolis: UFSC, 2020d. Disponível em: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2020/09/UFSC-EM-N%C3%9AMEROS.pdf>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (Org). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WILLIAMS, Chuck. **ADM: Princípios de administração**. 2. ed. São Paulo, SP. Cengage Learning Brasil, 2017.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO

**Curso:** \_\_\_\_\_ **Centro de ensino:** \_\_\_\_\_  
**Tempo na UFSC:** \_\_\_\_\_  
**Tempo de experiência no cargo de Coordenador de curso:** \_\_\_\_\_  
**Outras experiências em gestão:** \_\_\_\_\_

**Objetivo da entrevista:** Identificar as informações gerenciais necessárias para apoiar as tomadas de decisão acadêmicas e administrativas dos Coordenadores dos cursos de graduação presencial da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e as fontes de informação utilizadas por esses gestores.

Prezado Coordenador de curso,

Abaixo encontra-se o artigo 11 da Resolução nº 017/CUn/97, alterado pela Resolução nº 018/CUN/2004, do Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC, que trata das competências dos Coordenadores de Curso da graduação. Em seguida apresentam-se as perguntas a serem respondidas durante a entrevista.

### **"Art. 11. Compete ao Coordenador do Curso:**

- I - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso, com direito a voto, inclusive o de qualidade;
- II - representar o Colegiado junto aos órgãos da Universidade;
- III - executar as deliberações do Colegiado;
- IV - designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser decidida pelo Colegiado;
- V - decidir, ad referendum, em caso de urgência, sobre matéria de competência do Colegiado;
- VI - elaborar os horários de aula, ouvidos os Departamentos envolvidos;
- VII - orientar os alunos quanto à matrícula e integralização do Curso;
- VIII – indicar ao DAE, ouvidos os Departamentos envolvidos, as disciplinas que serão oferecidas à matrícula em cada período letivo;
- IX – analisar e decidir os pedidos de transferência e retorno;
- X – decidir sobre pedidos de expedição e dispensa de guia de transferência;
- XI – decidir sobre pedidos de complementação pedagógica e exercícios domiciliares;
- XII - validar disciplinas cursadas em outras instituições, obedecida a legislação pertinente;
- XIII - verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos alunos concluintes;
- XIV – decidir sobre pedidos de colação de grau em caráter de excepcionalidade;
- XV - promover a integração com os Departamentos;
- XVI - instaurar processo disciplinar em razão de denúncias que envolvam integrante do corpo discente, observado o disposto neste Regulamento;
- XVII – coordenar as atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico do curso, em todas as suas modalidades;
- XVIII – coordenar os processos de reestruturação e avaliação do currículo do curso;
- XIX - propor as políticas de capacitação pedagógica e coordenar as suas ações;
- XX – atuar como interlocutor do Curso;

- XXI – coordenar o levantamento bi-anual da inserção dos egressos do Curso no mercado de trabalho;
- XXII – promover a articulação com o Escritório de Assuntos Internacionais e a Central de Carreiras da PREG, objetivando a participação de alunos em atividades afetas as respectivas áreas de competência;
- XXIII – zelar pelo cumprimento e divulgação deste Regulamento junto aos alunos e professores do Curso;
- XXIV - delegar competência para execução de tarefas específicas;
- XXV - superintender as atividades da secretaria do Colegiado do Curso;
- XXVI - exercer outras atribuições previstas em lei, neste Regulamento ou no Regimento do Curso."

### **Perguntas:**

1. Além das atribuições contempladas na Resolução nº 017/Cun/97 e Resolução nº 018/CUN/2004 do Regulamento dos cursos de Graduação da UFSC, há outras atividades/funções que são desempenhadas pelos Coordenadores de Curso da graduação da UFSC?
2. Quais as principais decisões que precisam ser tomadas pelo Coordenador de curso no desempenho dessas funções?
3. Quais os principais desafios que você encontra para tomar essas decisões? Quais gargalos você identifica durante esse processo?
4. Quais informações você necessita para fundamentar essas decisões?
5. Que fontes são utilizadas para obter essas informações? Que documentos e/ou sistemas de informação você utiliza normalmente para acessar as informações?
6. Você considera que as informações disponíveis são suficientes? As informações disponíveis satisfazem suas necessidades?
7. Quais as principais dificuldades encontradas atualmente na obtenção das informações?
8. Existe alguma informação ou documentos que hoje não estão disponíveis e que é de fundamental importância para o desempenho da Coordenação de curso?
9. Você considera importante a utilização de sistemas de informação como suporte às tomadas de decisão?
10. Quais os ganhos ou oportunidades de melhorias na qualidade do serviço prestado pela Coordenação que você imagina obter com a ampliação do acesso à informação?

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE D ESCLARECIDO-TCLE**

Sou aluna do mestrado profissional do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária (PPGAU/CSE) e estou realizando uma pesquisa sob orientação da professora Luciane Stallivieri, cujo objetivo é identificar os requisitos informacionais necessários para apoiar as tomadas de decisão dos Coordenadores dos cursos de graduação presencial da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Sua participação nesse estudo se dará através de uma entrevista, que contribuirá para o conhecimento das informações gerenciais que auxiliam nos processos decisórios dos Coordenadores de curso da graduação da UFSC.

A participação é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Atenciosamente,

---

Isabela Omelczuk

Matrícula: 201800340

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020

**Consinto minha participação neste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

---

Nome e assinatura do participante