



UM ESTUDO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM DIFERENTES UNIVERSIDADES DA AMÉRICA DO SUL

Claudio Alcides Jacoski

Resumo - A gestão da informação, relacionada diretamente ao desenvolvimento humano e profissional é assunto em pauta nas Instituições de Ensino Superior. Este assunto relaciona-se com as questões de sustentabilidade, e com as condições do papel do gestor, são suportadas por uma infinidade de recursos propiciados pelas tecnologias da informação, o que propicia um desenvolvimento mais eficaz das atividades, gerando também inúmeras novas possibilidades e uma tendência de modificação em quase todos os processos utilizados até então. Neste sentido, este artigo apresenta como se comportam sete Universidades da América Latina (uma uruguaia, duas argentinas e quatro chilenas) em relação ao gerenciamento estratégico da Informação, observados os aspectos da Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, o relacionamento com usuários e uso de indicadores pelos gestores, a partir de ferramentas de Internet. Buscou-se também fazer um comparativo entre as mesmas com o intuito de balizar um estudo futuro de tendência desta área do conhecimento no setor. E também apresenta-se à discussão, um grupo de estratégias corporativas que devem permear a atuação do gestor atual destas organizações, embasada em estratégias de gestão da informação, em vista a enfrentar o cenário atual e futuro do Ensino Superior.

Palavras-chave: Estratégias corporativas, gestão universitária, gestão da informação, tecnologia da informação, gestão do relacionamento.

1. Introdução

O setor público de Educação Superior brasileiro busca crescer a partir das investidas do Reuni e da criação de novas IES, já o setor privado após um período de grande expansão, vivencia uma fase de consolidação e readaptação. Além da entrada de grandes grupos internacionais, o recente movimento de abertura de capital por parte de algumas IES particulares e a intensificação das aquisições e fusões dele resultante, vêm transformando radicalmente o setor, dando origem a grandes redes de ensino. Movimento este por que passa também toda a América Latina, em Especial o Chile (com predominância do ensino pago) como poderá ser visto adiante. Torna-se prudente então espalhar o olhar para as condições da América Latina em relação à gestão como forma de coletar experiências e desenvolver compreensões sobre o tema.

Como se não bastasse, outros eventos igualmente importantes também têm contribuído para a intensificação do processo de transformação do setor e, inevitavelmente, imposto às

instituições de ensino superior a necessidade urgente de mudança na tentativa de adaptação ao novo cenário de hiper competição e de acelerado progresso científico e tecnológico.

Nesse sentido, convém destacar principalmente, as novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) e, também, o advento da globalização, que têm produzido efeitos significativos e importantes sobre a estrutura do setor e sobre o alcance, a organização e a forma de atuação das instituições de ensino superior.

As novas TICs têm sido responsáveis por uma verdadeira revolução na educação, possibilitando a criação de novas alternativas de transmissão e disseminação do conhecimento (internet, televisão digital, etc.), com destaque para a educação à distância, ao mesmo tempo em que têm contribuído, através do uso de tecnologias de apoio ao ensino presencial, para o enriquecimento e aperfeiçoamento da aprendizagem na sala de aula tradicional.

A globalização, por sua vez, tem produzido dois grandes efeitos principais sobre a educação superior. Além do interesse crescente e da presença de corporações internacionais no mercado de educação superior, a globalização também tem contribuído intensamente para a internacionalização das instituições de ensino superior latinas, promovendo a integração e a cooperação internacional entre instituições de diversos países.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a internacionalização, além da intensificação e ampliação do intercâmbio de alunos e professores, possibilita aos pesquisadores o acesso a novos conhecimentos, pesquisas e tecnologias de ponta, com inúmeros benefícios às instituições de origem, à produção científica e também à eficácia do ensino.

À medida que impõe uma nova realidade e, conseqüentemente, estabelece novas condições e padrões de atuação e de competitividade à educação superior brasileira, o novo cenário tem exigido das instituições de ensino superior, na mesma velocidade das mudanças ambientais, a necessidade premente de transformação ou de “reinvenção”. Como afirma Buarque (1994), a universidade, e em especial a universidade brasileira, precisa ser “refundada”.

No mesmo curso de grandes mudanças na organização da gestão universitária, há em quase todo o conjunto um envolvimento da área de TIC. A discussão da gestão do conhecimento, e a possibilidade da organização se apropriar do conhecimento tácito coletivo é algo há muito estudado e buscado. Algumas medidas neste sentido vem se constituindo em resultados que geram uma certa expectativa, porém ainda se verifica uma dificuldade muito grande devido a complexidade dos procedimentos. Mudanças de paradigmas na gestão se sobressaem, podendo-se utilizar como exemplo a incorporação de ferramentas colaborativas nos processos, como forma de captação, registro e controle da informação por parte de algumas instituições, mas ainda é um caminho longo a ser percorrido, pelas potencialidades das ferramentas atuais.

Propõe-se então com este artigo realizar uma discussão de como as Universidades Latino Americanas estão realizando este processo evolutivo, incorporando o gerenciamento estratégico da informação como forma de aprimorar seus métodos de gestão, bem como ampliar sua comunicação com a comunidade acadêmica e com a sociedade.

2. A organização universitária e a especificidade das instituições que compõem este nicho de atuação

A condição das instituições observada como um sistema aberto (que foi apresentada por Ansoff (1965) na concepção e estruturação de sua análise para o Planejamento Estratégico), que avalia as implicações externas no funcionamento organizacional, assumindo a visão de relativizar a situação com o meio em que está inserido, condiciona a situação atual do cenário que se vislumbra para o setor do Ensino Superior. Esta função é reforçada com o surgimento de novas terminologias que atualmente classificam a gestão como: participativa, holística, virtual (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997; CHIAVENATO, 2004).

Desde que *Ludvig von Bertalanffy*, em 1876, tratou da Teoria Geral dos Sistemas, muitas concepções similares foram criadas em diversos aspectos. Na administração e organização de entidades, muito se buscou em relação à similaridade com os sistemas vivos. O ambiente universitário também coaduna com estas ideias pois em suas estruturas possui células, seus grupos, suas redes, e todo um sistema com objetivo de obter resultados cada vez melhores, que também permitem uma associação a esta metáfora.

Ao analisar a forma que a instituição universitária se organizou no passar dos anos, pode-se ver que as mudanças sempre foram produzidas por momentos específicos e muitos lembrados até hoje, e principalmente movidos por necessidades externas.

Pode-se lembrar o caso de *Descartes*, que solitariamente criou com originalidade e formatou o método do pensamento analítico (gerando a concepção cartesiana na compreensão dos eventos, que temos até hoje), em determinado momento para que suas idéias fossem postas em prática, teve a necessidade de criação de uma instituição de pesquisa para divulgação de seu trabalho modificando esta estrutura.

A chamada Revolução Científica do século XVII com nomes como: *Copérnico*, *Galileu*, *Descartes*, *Bacon*, e *Newton* enfrentaram o problema de não conseguir absorver dentro das instituições o novo conhecimento que surgia, e até aquele momento distante dos currículos universitários.

A “nova filosofia” que trazia estudos como a química, obrigaram estudiosos a fundarem clubes e sociedades que pudessem abarcar este tipo de pesquisa. *Issac Newton* foi um que pôde prosseguir com seus trabalhos na Universidade de Cambridge, mesmo fazendo parte desta nova filosofia. Outros não tiveram a mesma sorte, *Adam Smith* foi professor de filosofia em *Glasgow* e teve que se desligar da Universidade quando se interessou por um tema diferente e que resultaria na grande contribuição à economia, seu célebre “Riqueza das Nações”, já em 1764.

O processo evolutivo da instituição – Universidade, nos dias atuais, exige uma velocidade surpreendente, por conta das iminentes modificações sócio-culturais que se colocam no horizonte. O homem dia-a-dia, desvenda novos caminhos do conhecimento, que se encontra cada vez mais disponível, devido ao progresso da tecnologia da informação, que por sua vez, muito tem a colaborar com a pesquisa universitária, aliás olhando-se para o passado, berço de criação de muitas das ferramentas que hoje são usadas em benefício da própria ciência que as desenvolveu.

No momento atual os desafios às instituições universitárias, se dão principalmente por conta da chamada era da informação, que dá conta em vários espaços e por diversas maneiras, de oferecer conhecimento e ensino, algo que até pouco tempo era quase que uma exclusividade da Universidade.

Estes novos tempos que transformam as Instituições, exigem uma formatação modificada em relação ao contexto tradicional utilizado por muitos anos por esta instituição que produz fortes características de ser incondicionalmente tradicional.

Os modelos públicos adotados pelas Universidades caracterizam-se pelo seu forte contexto de desenvolvimento da pesquisa. Tem promovido efetivamente o que se espera de uma Instituição que foi criada para a produção e difusão do conhecimento, levando à humanidade a resolver seus problemas e gerar suas próprias soluções. Já as particulares consolidam-se por aplicar seus esforços na formação profissional não atuando de forma significativa na pesquisa e na extensão.

Porém estes dois modelos complementam-se e a melhor juízo, neste momento cumprem com a função de promover o Ensino Superior nos diversos países.

Temos no país outro modelo, as Universidades Comunitárias, que se avaliadas de forma conjuntural, são o que se tem de mais avançado na forma de organização, pois unem o público e o privado, servindo à sociedade uma série de vantagens que em muitos setores são buscados

a partir da associação público/privado. As comunitárias ou entidades público-não-estatais, ainda apresentam dificuldades operacionais na captação de recursos públicos, por questões legais que devem avançar nos próximos anos.

Essa expressão - *universidade comunitária*, contudo, é um conceito e uma prática ainda em construção, a partir de necessidades, interesses, valores ou motivações e envolvem diferentes agentes sociais. Como tal, o termo está sendo empregado para designar iniciativas distintas, até mesmo olhares distintos, em termos de necessidades, interesses, motivações, valores e que, portanto, guardam diferenças entre si, as quais podem ser consideradas importantes para uma caracterização objetiva (FRANTZ; SILVA 2002). Nesse sentido, a Universidade Comunitária, tanto pela sua natureza quanto pela sua ação, pode ser caracterizada, tipicamente, como uma instituição pública não estatal (POLI e JACOSKI, 2009). Do ponto de sua natureza, confrontando suas características com aquelas descritas por Marques (1984 *apud* FRANTZ; SILVA, 2002, p. 74-75), essa caracterização fica bem evidente:

É uma universidade mantida por uma fundação de origem e de base comunitária, fortemente enraizada numa comunidade, nascida da própria decisão da comunidade e espacialmente determinada pela predominância de uma população amplamente homogênea constituída em um grupo social portador de um projeto histórico bem específico. Porém, ao buscar no mercado sua sustentabilidade concorrendo com os demais modelos de IES, também tem relação direta com o tema de gestão neste artigo analisado.

A gestão, no pleno exercício de sua vocação, está condicionada à necessidade de operar com recursos particularmente escassos, ao mesmo tempo em que busca sua sustentação a partir da contribuição por mensalidades dos acadêmicos, dentro de um limite justo e adequado às condições econômicas da população regional, tendo, por este motivo, dificuldades de competir no avanço científico com outras ICTs (Instituições de Ciência e Tecnologia).

É então sob o aspecto desta última característica que este tipo de Universidade também encontra-se em um momento *sui generis*, necessitando se reconstruir para atuar em um mercado cada vez mais competitivo, sem deixar suas raízes e sua origem constituída. Eis que por conta disso, necessita também ter um olhar consistente no gerenciamento da informação para contrapor-se às condições adversas atuais.

3. Aprendizagem colaborativa e os desafios da gestão do conhecimento nas IES

Na era do conhecimento, o compartilhamento de informações no interior das organizações é considerado um aspecto determinante e estratégico para o sucesso organizacional.

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes com os quais a organização pode contar: uma boa gestão de sistemas de informação, gestão de mudança organizacional, boas práticas de gestão de recursos humanos, apoiadas por um banco de dados, biblioteca, ou programas educativos, constituem-se em elementos para gestão do conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

O novo perfil do gestor, obriga-o a ser um agente propulsor de mudanças, da mesma forma que a condição gerada pela existência de novas tecnologias, novos modelos de gestão, pela globalização da economia e variabilidade de entrantes no mercado, além da busca evidente por constantes inovações, exigem um gestor mais completo. Um gestor que tenha uma visão holística e que consiga de uma forma efetiva fazer as estratégias entrarem em operação na Instituição, com envolvimento e engajamento dos colaboradores, que cada vez mais são chamados a envolver-se no encaminhamento de soluções.

O acúmulo de conhecimento por parte dos colaboradores é fator de rendimento e produtividade, caso este cabedal seja utilizado cada vez mais com iniciativa, é muito provável que um ganho de resultados seja obtido pela organização.

A aprendizagem organizacional é a chave para o desenvolvimento das competências, e deve estar incorporada pelo conjunto da organização. As organizações atuais inseridas em um contexto contemporâneo devem: ensinar, aprender, refletir, memorizar, operar em rede, experimentar, ser transparentes (BITTENCOURT, 2006).

Sendo o fator humano o principal capital de qualquer sistema organizacional, não há dúvida que a gestão deve agregar as condições de utilização de todas as potencialidades cognitivas e técnicas, passando por esta realização o sucesso de uma gestão e da adaptação da instituição às condições atuais.

É então o gestor que deve ter constituído um grupo de conhecimentos que se associam à habilidades, atitudes, poder de mobilização e atributos de liderança, que ao permitir um relacionamento mais próximo aos colaboradores, leva o direcionamento às ações decisórias de modo a serem incorporadas e assumidas por todos os setores, reintegrando o conhecimento tácito por parte de todos os colaboradores.

A competência gerencial fica expressa pelo gestor que é capaz de aglutinar forças para materializar realizações em prol da organização, agindo proativamente em busca dos resultados construídos no planejamento.

Criar e desenvolver relacionamentos é fundamental, além de estar atento para inovar (condição essencial para a sobrevivência). Da mesma forma é imprescindível um domínio pessoal, aprendendo a ser um gerador de oportunidades, desempenhando controle sobre si e principalmente de seus pensamentos.

Deve ter equilíbrio nas decisões e ao encaminhar, sempre ter uma visão estratégica que contemple as condições do cenário presente e futuro.

“O aprendizado, na forma de descobertas irregulares, baseado em eventos casuais, e o reconhecimento de padrões inesperados desempenha um papel chave, talvez o mais importante, no desenvolvimento de estratégias que sejam novas. Portanto, sabemos que o processo requer insight, criatividade e síntese, exatamente aquilo que a formalização do planejamento desencoraja”. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2001)

Observa-se que o processo de gestão não é algo estático, definido ou previsível, portanto, um aprendizado constante e uma evolução ininterrupta é condição de sucesso em todas as instituições.

O redirecionamento e reavaliação do planejamento se faz necessária, por exemplo, se o enfoque de uma unidade de negócios for a estratégia de baixo custo, os clientes sempre estarão preocupados com o preço que pagam. Já se o foco passar para a qualidade do produto, o foco é redirecionado neste aspecto (KAPLAN, 1997).

Nos tempos atuais de globalização e competição acirrada, esta readaptação se faz ainda mais premente. O problema central está na capacidade das instituições de ensino, em competir com as melhores universidades do mundo, ou seja, de assegurar um nível científico e tecnológico de excelência, de captar e manter as competências e de fortalecer cada vez mais as parcerias com o setor produtivo não acadêmico. Neste contexto um marketing de relacionamento, definido sob as bases das ferramentas de TIC, pode se constituir em um diferencial competitivo.

4. Um breve olhar sobre algumas IES da América do Sul

Foi realizada uma pesquisa sobre as condições de uso da informação para a gestão e sua efetividade na relação com os discentes em três países da América do Sul totalizando sete

Universidades, sendo elas: *Universidad de La República* (Uruguai), *Universidad Nacional La Matanza e Univesidad de Morón* (Argentina) e *Universidad del Pacífico, Universidad de Las Américas, Universidad Andrés Bello, Universidad de Valparaíso* (Chile).

As Instituições são de origem e modalidades diversas, portanto é prudente se apresentar algumas características das IES visitadas para uma compreensão quando da explanação dos diferenciais em relação ao gerenciamento da informação:

Universidad de La República (Uruguai): Universidade pública do Uruguai, sendo que desde 1985 se permite a presença de instituições privadas naquele país, sendo que atualmente existem 04 IES com estas características. Toda a pesquisa do Uruguai fica ao encargo desta universidade, que tem cerca de 85% de toda a matrícula do ensino superior do país, chegando a 102 mil alunos na graduação e 1200 de pós-graduação, tendo quase 8 mil docentes e 5 mil funcionários.

São 15 faculdades, 2 Institutos e 5 centros. Aproximadamente 80 cursos de graduação e 60 cursos de pós-graduação, com 63 especialidades médicas. A Universidade possui mais de 1.200 convênios de cooperação nacional (setor produtivo, empresas, órgãos públicos), além de mais de 700 convênios de cooperação internacional com outras IES.

A Universidade é gratuita e oferece vagas para todos os alunos concluintes do ensino médio que desejam ingressar no ensino superior. As vagas são disponibilizadas sem processo de seleção e direcionadas de acordo com as especialidades realizadas pelo aluno durante o ensino médio.

É uma universidade co-governada, com conselhos eleitos por voto obrigatório de docentes, discentes e egressos, eleição organizada pela mesma corte que elabora a eleição presidencial. É a única IES autorizada a convalidar títulos no país, tendo forte vinculação nas atividades de extensão e inclusão social.

Universidad Nacional La Matanza (Argentina): Trata-se de uma universidade pública, mantida pelo governo Federal, possuindo 20 anos e 32 mil alunos. É a primeira universidade pública da região, sendo que 80% dos acadêmicos são os primeiros de suas famílias a acessar o ensino superior. Tem uma média anual superior a 2.000 egressos por ano inseridos no mercado de trabalho. A universidade possui um crescimento de 9% ao ano, superior ao crescimento nacional de 8% anuais. A IES busca cumprir a função social de formar recursos humanos para o desenvolvimento regional e inicia um trabalho de internacionalização.

A universidade atua na extensão voltada à educação continuada e em cursos de idiomas. A comunidade usa espaços para atividades esportivas, mediante alguma contrapartida financeira. A universidade está situada em uma antiga fábrica da Autolatina (Volkwagem e Ford) que teve suas dependências incorporadas pelo Estado, utilizando desde 1996 a oferecer naquele espaço o Ensino Superior com 15 cursos de graduação, 10 mestrados e um doutorado.

Universidad de Morón (Argentina): A universidade possui 109 cursos e cerca de 17 mil alunos atendidos por 2000 docentes e 500 técnicos. São oferecidas 1800 bolsas para facilitar o acesso (a partir de recursos públicos).

A Universidade possui 49 anos, sendo o Reitor eleito por alunos e professores por até três mandatos. As mensalidades são pagas pelos alunos, com mensalidades médias de 500 pesos, apenas o curso de medicina fica em torno de 1.000 pesos. Os alunos da instituição são de forma geral de classe média, em sua maioria do público local. São 10 faculdades, tendo as de direito e turismo com o maior crescimento no momento, o ingresso é irrestrito, cuja inserção é via curso com duração de 20 dias.

Universidad del Pacífico (Chile): Esta universidade tem cerca de 5400 alunos, divididos em 4 sedes no Chile, sendo: *Sede Las Condes, Melipillia, Baquedano e Lyon*. Já possui 33 anos de existência. Possui destaque no ensino superior chileno em publicidade e projetos de interiores. Esta é uma das 61 Universidades do Chile tendo 24 públicas e 37 privadas, totalizando 525 mil alunos no ensino superior do país.

Universidad de Las Américas (Chile): A universidade possui cerca de 27.000 alunos divididos em 08 faculdades. Não cobram prova de seleção para ingresso e não atuam em pesquisas, somente no ensino de graduação.

A *Universidad de Las Américas* foi fundada em 1981. Em 2002 o grupo americano *Laureate* ingressou no capital social da empresa e em 2006 assumiu o controle total da Instituição.

Tem o modelo de IES profissional, cuja atuação se volta basicamente para o ensino de graduação (carreiras). O ingresso é irrestrito para a graduação. Atuam muito pouco na pós-graduação, oferecendo alguns cursos de especialização.

De seu público, 65% são alunos egressos do ensino médio e 35% são alunos trabalhadores, adultos de mais idade. A estrutura contempla oito faculdades tradicionais, com seus 27 mil alunos de graduação distribuídos em 6 campi.

A IES utiliza os princípios de treinamento para complementar os hábitos de estudos. Exemplificam este método com a sistemática de um banco de dados de mais de 30 mil exercícios de matemática e também estão sendo incluídos exercícios de administração de empresas. Em cada final de semana o aluno recebe 10 problemas através do sistema de comunicação da instituição e pode acompanhar seu desempenho através da internet. Pode fazer até 3 testes por fim de semana, o que ocasiona até 30 problemas semanais. As entregas ocorrem no início da semana. O enfoque atribuído é o de aprender a matemática que o aluno necessita para exercer a profissão.

Universidad Andrés Bello (Chile): Universidade fundada em 1988, foi adquirida pela *Laureate* (americana), em 2003.

Possui 31.000 alunos em 59 cursos, com 70 cursos de pós-graduação, tendo 7 doutorados. Possui desenvolvimento de pesquisas em cultivo de peixes e moluscos, se destacando no país por estas atividades.

Até 2015 pretende ser uma das 5 maiores universidades chilenas. A partir de 1999 passou a atuar também em *Viña Del Mar*, tendo autonomia de gestão, docência, pesquisa e extensão.

Possui 2,7 mil professores, tendo 520 com horas integrais, 10% de doutores, 22% de mestres, 74% de horistas.

Tem os seguintes campi: Campus *República* (principal), com 18 mil alunos, com os cursos nas seguintes áreas: Saúde, Enfermagem, Odontologia, Direito, Ecologia e Engenharias; Campus *Casona de Las Condes*: 7.700 alunos, distribuídos nas áreas: humanidades e educação, economia e negócios, arquitetura, ciências da reabilitação; Campus *Bella Vista*, com 650 alunos, na área de Direito; Campus *Gran Concepción*, com 600 estudantes; Campus *Centro de Pesquisas Marinhas*, que foi criado em 1993, voltado a sustentabilidade pesqueira e a pesca artesanal; Centro de *Ciências do Mar*, destinado a estudar formas de cultivar espécies de consumo interno e para o mercado externo. E o Campus *Vinã Del Mar*, que tem 7 mil alunos. É a única universidade privada do Chile a fazer pesquisa. É uma Universidade privada com bom número de publicações no ISI (309 publicações até 2008), é a maior universidade privada em número de alunos;

O custo anual para o aluno é de aproximadamente 4 mil dólares para as licenciaturas e até 10 mil dólares para a medicina. Há incentivo à produção científica, pois o professor que publicar em revista indexada recebe 2 mil dólares por artigo.

Universidad de Valparaíso (Chile): Universidade Estatal/Pública, com cerca de 83.000 alunos, tendo 42 cursos de Graduação divididos em 9 faculdades. Possui um doutorado conjunto com a Universidade Federal de Santa Maria, no Brasil.

A Universidade de Valparaíso foi criada em 1981, antes estava constituída em um Campus da Universidade do Chile, de caráter público. As origens remontam a 1911, com a oferta do curso de direito.

Atua no ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento regional, tem uma abrangência regional de aproximadamente 700 mil habitantes e 83 mil alunos de ensino superior.

A IES é organizada em 2 Campus (*Santiago e San Felipe*) além de seus 42 cursos de graduação, possui 26 mestrados e 2 doutorados.

A Instituição Incentiva a pesquisa básica e aplicada (individual ou em grupo) possuindo financiamento interno para pesquisa, contando com 10 centros de pesquisa, 110 projetos e 484 publicações no ISI.

Em 2008 contava com, 724 alunos de pós, 322 professores em tempo integral, 867 professores de tempo parcial, 123 doutores e 254 mestres.

5. Informações gerais das IES dos três países da América do Sul

As IES estudadas constituem-se em Instituições com características próprias dependendo do país em que se encontram:

Uruguai:

No Uruguai como uma Instituição apenas foi investigada, chama atenção o caráter público da Instituição e a sua unicidade em relação a atuação na pesquisa do país. Também observou-se que aos poucos o mercado se abre para novas IES de caráter privado.

Argentina:

Na Argentina, as Universidades privadas de *Móron* e a pública de *La Matanza*, constituem-se em uma experiência de apoio público ao ensino superior através de bolsas, chamando atenção a localização das duas IES que estão estabelecidas em localidades de baixo poder aquisitivo, sendo a IES uma das fomentadoras do desenvolvimento regional e inclusão social dos jovens daqueles locais. A Argentina possui Instituições de destaque no cenário Latino Americano, como a UBA – Universidade de Buenos Aires que constitui-se em um centro respeitado de pesquisa, com o oferecimento de 72 cursos de graduação, tendo mais de 28 mil docentes e mais de 300 mil alunos. Foi fundada em 1821 e já ofereceu à Argentina cinco prêmios Nobel.

Chile:

Dentre os dados apresentados destaca-se que em 2008, o país contava com 775.693 alunos matriculados no ensino superior, sendo que 65% em IES privadas. Quanto às IES, 24 são públicas, 37 privadas, 43 são instituições profissionais e 77 centros de formação técnica. Em 2003, 1/3 da população em idade de cursar ensino superior estavam matriculados e a meta para 2012 é atingir 50%. O investimento do ensino público superior é equivalente a 2,1% do PIB e o ensino privado corresponde a 0,35 do PIB; sete em cada 10 alunos são os primeiros da família no ensino superior.

Chama atenção o rumo tomado pelo Chile na década de 80 com a abertura do mercado às corporações internacionais, e uma busca incansável no aumento dos números dos alunos em idade universitária cursando ensino superior (neste sentido verifica-se uma semelhança muito grande com a atual situação do Brasil e a conjuntura que se assume no país como modelo já usado na década de 80 e 90 no Chile).

6. Análise do Gerenciamento Estratégico das informações pelas IES pesquisadas

Foi realizada uma pesquisa junto às IES, com visita *in loco* e entrevista aos dirigentes, com base na expectativa de compreender o atual estágio do gerenciamento estratégico das informações nas IES pesquisadas, usou-se um instrumento de entrevista semi-estruturada que continha os seguintes quesitos:

- ⤴ Há um Sistema de Informações concebido e gerenciado pela Instituição?
- ⤴ Há interação entre os acadêmicos e Universidade através de tecnologias de informação?
- ⤴ São utilizados recursos atuais de tecnologias da informação?

- ⤴ São contempladas pelo sistema atividades acadêmicas, financeiras, de planejamento, etc.?
- ⤴ Quais recursos de TI são utilizados para melhoria da gestão universitária?

No geral pode-se observar que os recursos de TIC estão sendo utilizados pelas IES, e observou-se que quanto maior a necessidade de competir, maior é o uso de ferramentas computacionais. Como resultado do trabalho investigativo, é possível apresentar um quadro comparativo entre as sete universidades avaliadas. Para tal, se considerou como opção do gerenciamento estratégico da informação, três opções possíveis:

- a) O uso de TIC para a gestão;
- b) O uso de TIC para relacionamento;
- c) O uso de TIC como estratégia.

Dentro de cada uma destas três opções foram classificadas em três condições possíveis, explicitadas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Distribuição das condições de classificação de IES em relação à TICs:

Identificador	Condições	
a1	Ferramentas comerciais para controle acadêmico (tipo access, excel, etc)	TIC para gestão
a2	Ferramentas web para solicitação, acesso, controle acadêmico e financeiro	
a3	Ferramentas Integradas para Gestão (ERP, CRM, ou similar)	
b4	Site institucional adequado para troca de informações com a comunidade acadêmica	TIC para Relacionamento
b5	Portal do egresso e comunicação direta com a sociedade	
b6	Ambiente colaborativo com ferramentas de comunicação como blogs, postagens automatizadas, criação de ambientes virtuais internamente	
c7	Ferramentas na IES para registro e controle gerencial	TIC como estratégia
c8	Há ferramenta institucionalizada de Planejamento Estratégico, Tático e Operacional	
c9	Existem ferramentas compondo um SIG, associado ao planejamento, com indicadores e BSC	
10	Sem classificação	

Quadro 2 – Análise do gerenciamento estratégico da informação nas IES latinas

IES	TIC Gestão	TIC Relacionamento	TIC Estratégica
La Republica	a1	b4	10
La Matanza	a2	b5	c7
Morón	a1	b4	c7
Del Pacifico	a2	b4	c8
Las Américas	a3	b5	c8
Andrés Bello	a3	b6	c8
Valparaíso	a2	b4	c7

Evolui o uso de intranet para realizar relacionamento com o aluno. Abaixo é possível acompanhar o sistema de atendimento da *Universidad del Pacífico*, que permite ao discente um acompanhamento de seu desempenho, bem como receber várias informações a respeito de seu curso e de toda a matriz curricular.

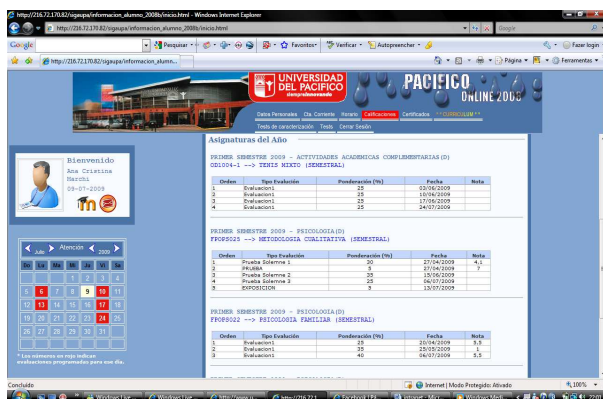


Figura 1 – Intranet *Universidad del pacífico* – Disciplinas cursadas (<http://www.upacifico.cl/>)

Observa-se na figura 2 que ao aluno é permitido através da Intranet fazer a solicitação de documentos e automaticamente baixar estas informações de uma forma bastante prática, bastando para tal estar conectado com a senha e seu nome de usuário. Este tipo de serviço vem a ser uma evolução natural para as IES pois praticamente todas possuem no mínimo este tipo de relacionamento.

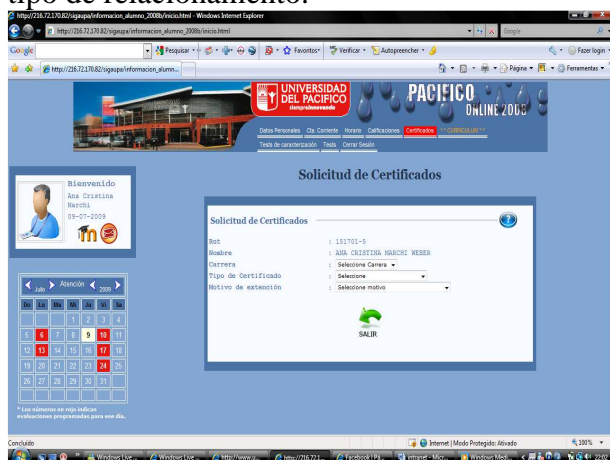


Figura 2 – Intranet *Universidad del pacífico* – Solicitação de certificados (<http://www.upacifico.cl/>)

Na terceira figura, observa-se a possibilidade do aluno ter informações da sua matrícula e de seus horários de aula para acompanhar suas atividades acadêmicas.

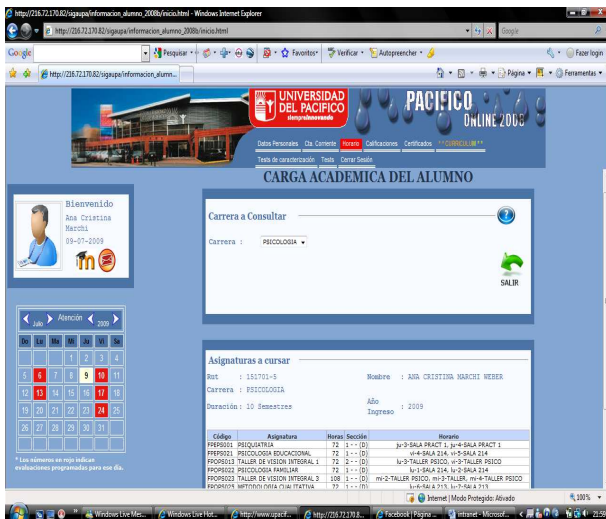


Figura 3 – Intranet da *Universidad del pacífico* – Horários de aula (<http://www.upacifico.cl/>)

Na seqüência se apresenta com a figura 4, um sistema da *Universidad Andrés Bello* que permite a criação de blogs, e na figura 5 se mostra um *chat* para atendimento e comunicação da *Universidad de Las Américas*.



Figura 4- Ferramenta de criação de blog - *Andrés Belo* – Chile (<http://blog.unab.cl/>)

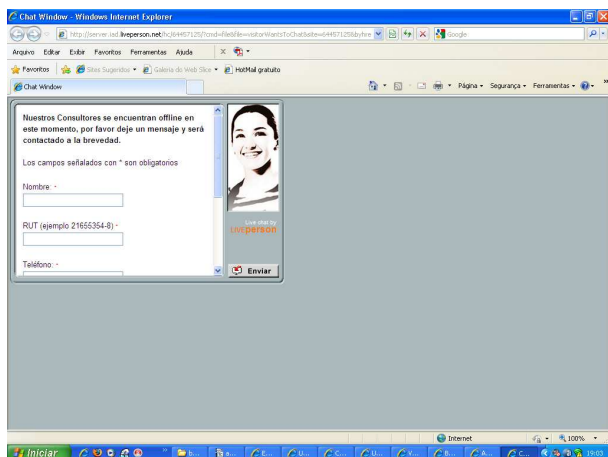


Figura 5 - Chat online na *Universidad de Las Americas* (<http://www.uamericas.cl/>)

8. Contribuição resultante do trabalho de intervenção para o gerenciamento estratégico de informações para IES (independente de sua forma constitutiva)

Considerando-se a construção lógica constituída pelo artigo, é possível observar-se algumas contribuições em relação às IES que ainda não imprimem um olhar estratégico no gerenciamento da informação, com a necessidade de aderência à situação atual do cenário.

Constatam-se algumas estratégias corporativas que poderiam ser observadas, pensando-se em uma gestão mais presente da informação e do relacionamento com usuários internos e externos de forma estratégica. Poderia-se aqui separar efetivamente as Instituições públicas das IES privadas, principalmente pela questão do financiamento público e a cobrança de mensalidades que é a situação divergente que ocasionaria uma discrepância em algumas análises, porém optou-se por não se efetivar esta diferenciação permitindo-se uma análise mais geral, que é a que se pretendeu instituir inicialmente neste trabalho.

Serão indicados a partir do trabalho de intervenção e a experiência administrativa realizada junto à Instituição comunitária, um grupo de considerações que poderão servir de base para estruturação de estratégias de gerenciamento da informação e uma relação mais próxima com usuários das IES. Desta forma atualizando e aprimorando o uso da informação e efetivando um relacionamento mais contínuo com o usuário.

8.1 Estruturação de medidas sugeridas às IES considerando-se o atual cenário

Sugere-se, sem desconsiderar outras estratégias dependentes do lócus e de condições específicas, as seguintes estratégias para gerenciamento da informação e relacionamento com os usuários internos e externos:

a) Incorporação de medidas de acompanhamento através de indicadores definidos e avaliados pelos colaboradores da IES:

Definir indicadores que representem fatores de competitividade e satisfação dos colaboradores, a partir de uma construção coletiva de forma a dar sentimento de pertencimento às melhorias das condições atuais da IES, incorporados em um SIG que permita acesso rápido e fácil aos gestores;

b) Mudança de paradigma sobre a responsabilidade e atividades-meio em relação aos dados produzidos pela IES:

A eliminação, sempre que possível do agente intermediário em atividades que podem ser realizadas pela atividade-fim (muitas vezes o próprio usuário da informação). Esta medida visa responsabilizar o agente que está no lado extremo do processo, a ser um agente ativo. Desta forma elimina-se a atuação do ente intermediário, que desconhece as condições e peculiaridades do conjunto;

c) Tornar cultural a preocupação com o registro das informações/comunicações:

Incorporar nas atividades cotidianas de comunicação, a coerência de proceder o registro quando da ocorrência de contatos mantidos pelos atores dos processos, de forma a possibilitar a captura futura da informação, com possibilidade inclusive do uso de técnicas de mineração de dados e a efetivação de uma gestão do conhecimento por parte da instituição;

d) Aproximar a gestão de cursos de graduação às estratégias institucionais:

Avaliar a dependência da ação dos coordenadores no atendimento às necessidades dos cursos de graduação.

Geralmente os coordenadores possuem um olhar mais local, enfatizado no curso sem constituir-se em um promotor e operacionalizador das estratégias institucionais;

e) Aproximar a Universidade ao mundo da produção:

Tornar corrente a preocupação de todos os gestores universitários, e os docentes inclusive, de se constituir em um agente de aproximação com a sociedade, servindo a Instituição como um aglutinador de soluções com foco na inovação, interagindo sob todos os aspectos, usando ferramentas interativas para tal;

f) Constituir ferramentas computacionais para apoio ao Gestor:

Há uma carência demandada pelos gestores em obter informações de forma ágil e precisa. Este aspecto deve avançar e permitir a criação de séries históricas. O uso de ferramentas de gestão e planejamento, é algo a ser instituído, além da utilização de indicadores, que se torna instrumento fundamental no atual cenário. O acesso e a disponibilidade destas informações é um fator de sucesso para as próximas gestões.

g) Construir ferramentas para a atuação de marketing de relacionamento:

O aluno deve ter uma relação muito próxima à Instituição e receber de forma customizada informações a respeito de seu curso e suas atividades na Universidade. Não é mais indicado que o usuário tenha que dispendir tempo para recorrer à informação, é ela quem deve estar se deslocando até o usuário.

h) Coerência com a evolução das ferramentas atuais de TIC:

É premente que as IES ofereçam aos usuários as mais atuais possibilidades das ferramentas web. As redes de relacionamento devem ser incorporadas pelas IES, além de possibilitar que internamente possam ser criados blogs, redes, ambientes colaborativos de construção de conhecimento, entre outros, pois é pertinente usar estas ferramentas que já são utilizados pelos alunos em seu ambiente externo.

i) Cabe as Instituições buscarem vantagem competitiva a partir do relacionamento e da produção do conhecimento que lhe é próprio:

As IES, tem em seu cabedal de produção a geração de conhecimento. O uso deste diferencial pode se oferecer em um diferencial competitivo àquelas Instituições que tem na pesquisa e extensão sua base diferencial de atuação. Efetivar um relacionamento a partir desta produção, poderá levar a Instituição a se posicionar frente os futuros usuários e perante a sociedade.

j) As IES deverão instituir estratégias de melhoria do uso dos Sistemas de Informação, associados às possibilidades de relacionamento com usuários internos e externos:

As IES, podem e devem tirar proveito das ferramentas de SIG e TIC atuais, pois desta forma poderão obter vantagens competitivas em relação a atuação neste setor, bem como na redução de custos de operações, melhoria no acesso às informações, agilidade na tomada de decisões, melhoria na estrutura organizacional e no fluxo de informações a partir de uma ampla modelagem nos processos realizados pelas IES. Àquelas que tem necessidade de disputa do mercado não tem como furta-se a organizar seus procedimentos internos e torná-los ágeis e conhecidos aos colaboradores.

9. Considerações finais

A gestão universitária encontra-se em um momento desafiador, principalmente pelo atual cenário do Ensino Superior que encontra-se globalizado, e que reproduz um contexto já vivido por outros setores - de extrema competitividade, associado a fusões e incorporações. Um melhor posicionamento neste mercado, passa atualmente por uma melhor conjuntura organizativa interna das IES para que as mesmas possam evoluir e apropriar-se de seus processos de uma forma integrada, dinâmica e ágil. Por isso a discussão sobre a gestão de processos e a organização de informações para controle e conhecimento da performance das IES, associado ao desenvolvimento humano e profissional, é assunto pertinente e associado a sustentabilidade destas Instituições.

Esta discussão em Instituições comunitárias se fazem pertinentes, (sendo pequeno para as estatais) muito embora, mais coerente o é esta discussão para as corporações particulares, em que o foco do mercado é muito mais efetivo do que o é para as comunitárias. Mas guardadas as devidas proporções não há como imaginar a Universidade do futuro, descolada dos desafios provocados pela evolução promovida pela era da informação.

São inúmeras as mudanças a serem promovidas pelas instituições de ensino superior brasileiras em seu desafio de transformação e de alinhamento às novas exigências contemporâneas.

Neste contexto, a universidade precisará ainda avançar em uma série de outras questões, dentre estas, principalmente:

(a) a busca por diferenciação e diversificação da oferta; (b) a modernização do portfólio de cursos e serviços; (c) a orientação para a educação permanente; (d) a internacionalização; (d) novas tecnologias (educação a distância); (e) inovação pedagógica com a incorporação crescente de novos recursos e tecnologias de apoio ao processo de ensino e aprendizagem; (f) mudança na estratégia de marketing para o marketing de relacionamento; e a (g) profissionalização da gestão.

Constata-se que as IES não podem mais atuar sem se portar com uma concepção mais avançada de gestão, a partir de uma profissionalização com clara definição de metas, objetivos, indicadores aos gestores.

Torna-se também necessário, perceber as necessidades e demandas do setor produtivo e da sociedade em geral, oferecendo respostas ágeis e qualificadas.

É recorrente em diversos setores produtivos (incluindo o setor de serviços), um crescente desenvolvimento e uso de ferramentas de Tecnologia da Informação (TIC), principalmente em função do movimento causado pela economia do conhecimento. No Ensino Superior não é diferente, pois se verifica um avanço de modernas técnicas e ferramentas computacionais para a gestão universitária, sendo incorporada por diversas Instituições de Ensino Superior. No comparativo realizado por este trabalho de intervenção junto às sete instituições da América do Sul, verificou-se que as mesmas vem incorporando o uso de ferramentas e gerenciamento da informação paulatinamente. Logicamente cada uma com suas características e realidades locais, porém todas indistintamente, incorporando estratégias de TIC em suas atividades de gestão, relacionamento e estratégias em relação à informação.

Nesse cenário atual, a gestão da informação passa a ser elemento imprescindível a ser equacionado, onde a lógica de redes e a flexibilidade da organização de componentes, investimento na gestão dos processos e no desenvolvimento das pessoas como principal elemento das instituições, passa a ser fundamental.

10. Referências

ANSOFF, I. H. **Corporate strategy**. New York : McGraw-Hill, 1965.

BITTENCOURT, D. F. **Gestão do Desenvolvimento Humano e Profissional**. Livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

BUARQUE, C. **Aventura da Universidade**. São Paulo: Unesp, Paz e Terra, 1984.

CHIAVENATTO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERREIRA, A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos Dias**. São Paulo: Thomson Pioneira Administração e Negócios, 1997.

FRANTZ, W.; SILVA, E. W. **As funções sociais da Universidade: O papel da extensão e a questão das Comunitárias**. Ijuí: Unijuí, 2002. 248 p.

KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 348 p. ISBN 85-352-0149-1.

MARQUES, M. O. **Universidade emergente: O ensino superior brasileiro em Ijuí (RS)**. Ijuí: Unijuí, 1984.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

POLI, O.; JACOSKI, C. A. Universidade Comunitária Regional de Chapecó: A experiência do público não comunitário. In: SCHMIDT, J. P. **Instituições Comunitárias: Instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul: EDIUSC, 2009, p. 373-381.

Sites Institucionais das IES do trabalho de intervenção:

ARGENTINA. Universidad de La Matanza. **Site Institucional**. Disponível em :
<<http://www.unlam.edu.ar/>>. Acesso em: 25 ago. 2009

ARGENTINA. Universidad de Mórón. Universidade. **Site Institucional**. Disponível em:
<<http://www.unimoron.edu.ar/>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

CHILE. Universidad de Valparaíso. Universidade. **Site Institucional**. Disponível em:
<<http://www.uv.cl/>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

CHILE. Universidad del Pacífico. Universidade. **Site Institucional**. Disponível em:
<<http://www.upacifico.cl/>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

CHILE. Universidad de Las Américas. Universidade. **Site Institucional**. Disponível em:
<<http://www.uamericas.cl/>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

CHILE. Universidad Andrés Bello. Universidade. **Site Institucional**. Disponível em:
<<http://www.unab.cl/>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

URUGUAI. Universidad de La Republica. Universidade. **Site Institucional**. Disponível em:
<<http://www.universidad.edu.uy/>>. Acesso em: 25 de ago. 2009.