

PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA A GESTÃO ACADÊMICA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO: O CASO DA UNISUL

Ana Luísa Mülbert

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



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

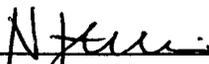
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Ilse Maria Beuren, Dra. (orientadora)



Eloíse Helena Livramento Dellagnelo, Dra. (membro)



Norberto Hochheim, Dr. (membro)

AGRADECIMENTOS

A

Helmut e Walkíria, meus pais,
que me ensinaram o valor do conhecimento.

A

Alberto, companheiro,
por me ajudar a refletir, constantemente, sobre o significado
do mestrado em minha vida.

Aos Colegas Coordenadores,
por disponibilizarem sua atenção
para contribuir com este trabalho.

À

Professora Doutora Ilse Maria Beuren, minha orientadora,
não apenas porque me orientou de modo concreto e
objetivo, mas sobretudo porque o fez de modo carinhoso.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE QUADROS	VIII
RESUMO	IX
ABSTRACT	X
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	4
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	8
2.1.1 <i>A organização universitária</i>	11
2.1.2 <i>O processo de gestão universitária</i>	15
2.1.2.1 O planejamento na organização universitária.....	16
2.1.2.2 A execução na organização universitária.....	19
2.1.2.3 A avaliação na organização universitária.....	21
2.1.3 <i>A gestão da qualidade na organização universitária</i>	24
2.1.4 <i>A gestão dos cursos de graduação</i>	29
2.2 A INFORMAÇÃO	33
2.2.1 <i>Dado, informação e conhecimento</i>	33
2.2.2 <i>A informação e a organização</i>	35
2.2.3 <i>O gerenciamento da informação</i>	36
2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	39
2.3.1 <i>Definição de sistema de informações</i>	39
2.3.2 <i>Tipologia para sistemas de informações</i>	42
2.3.3 <i>Sistemas de informação e os processos de negócio</i>	46
2.3.4 <i>Os sistemas ERP</i>	49
2.3.4.1 Características dos sistemas ERP.....	50
2.3.4.2 Benefícios e dificuldades na adoção dos ERP's	51
2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	54
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	57
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	57
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS E VARIÁVEIS	58
3.2.1 <i>Definição constitutiva</i>	58
3.2.2 <i>Definição operacional</i>	60
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
3.4 OBJETO DE ESTUDO E ELEMENTOS DE OBSERVAÇÃO.....	62

3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	63
3.5.1 Tipo de dados	63
3.5.2 Instrumento de pesquisa.....	64
3.5.3 Coleta dos dados	65
3.5.4 Análise dos dados.....	66
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	66
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	68
4.1 APRESENTAÇÃO DA IES	68
4.2 OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E AS COORDENAÇÕES DE CURSO	74
4.3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DAS COORDENAÇÕES DE CURSO	86
4.3.1 As atividades ligadas ao ensino	86
4.3.2. As atividades ligadas à extensão.....	95
4.3.3 As atividades ligadas à pesquisa.....	99
4.3.4. Outras atividades administrativas.....	101
4.4 AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DAS COORDENAÇÕES DE CURSO.....	105
4.4.1 Informações sobre o corpo discente	106
4.4.2 Informações sobre o corpo docente.....	109
4.4.3 Informações sobre os processos organizacionais	111
4.4.4 Informações financeiras.....	113
4.4.5 Informações sobre o acervo bibliográfico.....	115
4.4.6 Informações estratégicas da IES.....	116
4.4.7 Informações externas à universidade	117
4.4.8 Outras informações.....	121
4.5 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES ACADÊMICAS ATUAL.....	123
4.5.1 Sistema de controle acadêmico	123
4.5.2 Outros sistemas da área acadêmica.....	124
4.5.3 Sistemas de informações administrativos	126
4.6 A DISPONIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES	127
4.6.1 Quanto ao conteúdo da informação	128
4.6.2 Quanto à distribuição e utilização da informação.....	131
4.7 ESBOÇO DA CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES	141
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	146
5.1 CONCLUSÕES	146
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	153
REFERÊNCIAS.....	154
ANEXOS.....	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Insumos, produtos e clientes nas IESs.....	14
Figura 2 - O processo de gerenciamento da informação.....	36
Figura 3 - Os três tipos de Sistemas de Suporte Gerencial	43
Figura 4 - A pirâmide de sistemas.....	45
Figura 5 - Organograma da Unisul.....	71
Figura 6 - Esboço da configuração de um sistema de informações	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dado, informação e conhecimento.....	34
Quadro 2 - Disponibilidade das informações.....	131

RESUMO

As organizações universitárias têm buscado o aperfeiçoamento de seu processo de gestão, com a finalidade de prestar seus serviços à comunidade de acordo com critérios de excelência e qualidade. Assim sendo, a gestão eficiente da informação evidencia-se como uma necessidade, de modo que esta seja usada como recurso estratégico que contribua para o alcance da missão organizacional. Neste contexto, o presente trabalho objetivou a elaboração de uma proposta de um sistema de informações que dê suporte às atividades de gestão acadêmica dos cursos de graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina- Unisul. A pesquisa realizada caracterizou-se como um estudo do tipo exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa. Foi realizada por meio de um estudo de caso em uma organização universitária, adotando uma perspectiva transversal. Teve como universo de pesquisa o Campus da Pedra Branca, localizado na Grande Florianópolis, e como elementos de observação os coordenadores dos cursos oferecidos neste campus. Na coleta dos dados utilizou-se fontes primárias e secundárias. Os dados das fontes primárias foram obtidos por meio de entrevistas com os coordenadores de curso e pela observação participante. Os dados das fontes secundárias foram obtidos por meio de pesquisa documental e bibliográfica. A partir dos dados coletados, identificou-se a participação das coordenações nos processos organizacionais, fez-se a descrição das atividades realizadas pelos coordenadores de curso e identificou-se suas necessidades de informação. Em seguida, fez-se o levantamento das informações disponíveis no sistema acadêmico da universidade e verificou-se quais das informações apontadas como necessárias estão disponíveis para uso da coordenação. Ao final, elaborou-se o esboço da configuração de um sistema de informações que dê suporte à realização das atividades das coordenações de curso. A proposta apresentada contempla informações sobre o corpo docente e discente, sobre os registros acadêmicos, sobre as normas e procedimentos da organização, sobre recursos físicos e financeiros, sobre projetos de extensão e pesquisa, as informações institucionais e externas à universidade. O sistema proposto busca atender as necessidades operacionais dos coordenadores, possibilitando, no entanto, a formação de uma base de dados própria para a geração de indicadores de gestão. A proposta apresentada pretende contribuir para a melhoria do tratamento e da disseminação da informação, no âmbito dos cursos de graduação, de modo a cooperar para a melhoria da gestão dos cursos na instituição.

ABSTRACT

There is a tendency for improvement of management processes by university organisations, with the aim to offer services with excellence and quality for community. Therefore the efficient information management is seen as necessary. This should be used as an strategic resource to satisfy organisational purpose of the institution. In this context, the purpose of this work is to elaborate proposal on information system which support activities of academic management of graduate courses at the University of Southern Santa Catarina – Unisul.

The research is characterized as exploratory-descriptive, having an qualitative approach. The investigation is a case study made from transversal perspective on university organisation. The study was performed at the Campus of Pedra Branca, located at the metropolitan region of Florianópolis.

The observed elements were the co-ordinators of courses which are offered in the campus. The data were collected using primary and secondary sources. The primary source data were obtained by interviews of course co-ordinators and by participatory observation. The secondary source data were obtained by documentary and bibliographical study. The collected data permitted the identification of participation of the co-ordinations in organisational processes, description of activities performed by course co-ordinators and identification of their necessities for additional information. After that, a survey on available information and availability of informations in the academic system of the university, considered necessary for the use of co-ordination, was made.

A configuration scheme of the information system was elaborated, in order to give support for performing of the course co-ordination activities. The presented proposal include informations on docents and students, academic records, organisational and performance norms, physical and financial resources, research and post-graduate projects, as well as institutional and external informations on the university.

The aim of the proposed system is to give support for co-ordinator's operational necessities, giving, however, possibilities to form own database for generation of management indicators. The presented proposal has also the purpose to contribute on improving the information management and its dissemination in the graduate courses, supporting the development of course administration in the institution.

1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo apresenta-se a definição do tema e problema de pesquisa, bem como os objetivos do estudo, sua justificativa e organização.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A mudança na sociedade atual tem ocorrido em escala crescente de velocidade e intensidade. Mudanças de caráter social, econômico e político têm abalado antigos valores, princípios, padrões de comportamento, percepções e até conhecimentos. Estas mudanças têm provocado a emergência de novos conceitos, de novos paradigmas norteadores para a realidade que se apresenta.

Neste contexto, o ambiente empresarial encontra-se também submetido a profundas mudanças de paradigmas, que afetam significativamente a gestão das organizações. Tapscott e Caston (1995) destacam quatro mudanças de paradigmas que impactam as organizações da atualidade: (1) a nova ordem geo-política mundial, caracterizada por mudanças de ordem econômica e política em nível mundial que estão tornando o mundo mais aberto e mutável; (2) o novo ambiente empresarial, que está se tornando cada vez mais competitivo em decorrência da abertura dos mercados; (3) os novos modelos organizacionais, necessários para que as organizações se adaptem à nova realidade de mercado; e (4) as novas tecnologias da informação, caracterizadas pela computação em rede, aberta e potencialmente capaz de distribuir a informação e o poder decisório aos usuários. Essas mudanças de paradigmas têm exigido dos indivíduos e das organizações a adoção de novas maneiras de pensar para poder compreender e tratar a nova realidade.

As organizações universitárias, diante desse contexto de mudanças, estão naturalmente submetidas às mesmas exigências como qualquer outra organização. Precisam ser capazes de responder rapidamente às mudanças de mercado. Além disso, segundo Lück (1996), há uma crescente valorização pela sociedade da educação como sustentáculo para o desenvolvimento, o que acaba por exigir das universidades, cada vez mais, maior competência e qualidade nos serviços oferecidos.

No contexto de mudanças contínuas, a informação tem se tornado um recurso especialmente importante. O domínio deste recurso pode habilitar as organizações a lidar melhor com as mudanças. Para Tachizawa e Andrade (1999, p.132), a transformação organizacional, possibilitada pela informação, é necessária para se obter sucesso num ambiente em constante mudança.

Oliveira (1993, p.35) destaca a importância de informações de qualidade, pois estas possibilitam a redução do grau de incerteza na tomada de decisão. Através da informação a organização pode conhecer mais sobre si mesma, gerir seus recursos com mais eficiência e contribuir para a definição e execução das estratégias organizacionais.

As informações produzidas em uma organização, para terem valor e sentido, necessitam de um tratamento metódico e sistematizado. Os sistemas de informação são as ferramentas que auxiliam o tratamento organizado da informação, sendo úteis para a ordenação, recuperação e distribuição da informação correta e no tempo hábil.

Os sistemas de informação, apoiados pela tecnologia da informação, podem ampliar a capacidade das organizações de lidar com clientes, fornecedores, produtos e serviços. Laudon e Laudon (1999) destacam três aspectos que justificam o uso dos sistemas de informação: a necessidade de organizar-se para competir em um mercado global, a necessidade de atingir níveis mais altos de produtividade e eficácia, e a necessidade de identificar novas oportunidades e reagir diante de mudanças no meio externo à organização.

Entretanto, Davenport (1994, p.53-54) destaca que nem todos os investimentos feitos em tecnologia e sistemas de informação têm gerado aumento de produtividade ou lucratividade às organizações. Somente as organizações que desenvolveram competências para o tratamento e o gerenciamento eficiente da informação têm condições de fazer uso estratégico de seus recursos informacionais e obter retorno significativo do investimento em tecnologia da informação.

A primeira etapa do processo de gerenciamento da informação, conforme Davenport e Prusak (2000, p.176), é a determinação das exigências de informação da

organização. Mas determinar essas exigências é uma tarefa complexa e ambígua. Envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais, que podem se tornar obsoletos com o passar do tempo. Para determinar as informações necessárias é preciso ter o profundo conhecimento do negócio, competência esta esperada dos funcionários e gerentes da organização.

No ambiente universitário, os coordenadores acadêmicos de curso correspondem aos gerentes de nível médio das organizações tradicionais. Para Ribeiro (1977, p.75), o coordenador "é o responsável pelo funcionamento e a operacionalidade do curso". É ele o responsável pelo gerenciamento do processo ensino-aprendizagem de seu curso, que numa instituição de ensino corresponde a um dos principais processos produtivos. Além de dominar o processo de ensino-aprendizagem, o coordenador deve ser um especialista na área de seu curso, deve ter conhecimento do negócio da organização, sua estrutura, suas normas e seu funcionamento.

Matos (1994, p.86) situa a participação do coordenador na organização: "se entendermos cada curso de graduação como um processo que deve ser desenvolvido com características próprias, mas, ao mesmo tempo, inserido no projeto global da instituição, o coordenador de curso poderia ser considerado esse *encarregado do processo*".

Os coordenadores de curso, para desenvolverem suas atividades, manipulam uma considerável quantidade e variedade de informações. Enquanto tomadores de decisão, necessitam de informações que dêem suporte às decisões que precisam tomar. Por isso, o presente trabalho tem como sua questão de pesquisa:

Qual a configuração adequada de um sistema de informações que dê suporte às atividades exercidas pelos coordenadores de curso de graduação na Universidade do Sul de Santa Catarina, no campus da Pedra Branca?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho consiste em propor a configuração de um sistema de informações que dê suporte às atividades de gestão acadêmica dos cursos de graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul, no campus Pedra Branca.

Para alcançar o objetivo geral elaborou-se os seguintes objetivos específicos:

- descrever os processos e as atividades com os quais as coordenações acadêmicas de curso estão envolvidas;
- investigar as necessidades de informação dos coordenadores de curso;
- identificar as informações disponíveis no sistema de informações acadêmico existente na IES;
- verificar que informações são necessárias e não estão disponíveis no sistema acadêmico atual;
- esboçar as especificações de um sistema de informações que satisfaça as necessidades dos coordenadores de curso.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desde o surgimento dos primeiros computadores, as organizações têm buscado auferir benefícios através do uso da tecnologia da informação. Com o passar do tempo, presenciou-se a evolução dos computadores e dos métodos de trabalho, o que levou as organizações a automatizar cada vez mais suas atividades. Esta automação envolveu tanto as atividades-fim quanto as atividades-meio das organizações.

Inicialmente, só as grandes empresas tinham condições de investir em novas tecnologias. Gradativamente, devido ao barateamento e a popularização de algumas tecnologias, empresas de menor porte passaram a ter acesso a esses recursos.

Hoje existem fornecedores especializados em produtos e serviços de implantação de sistemas de informação. Essa característica do mercado faz com que as organizações

não precisem desenvolver seus próprios sistemas, uma vez que muitos já foram desenvolvidos para organizações semelhantes.

As organizações ligadas à manufatura foram as que primeiro desenvolveram sistemas de informações para suportar suas atividades. São elas, portanto, que primeiro tiveram sistemas de fornecedores externos à sua disposição no mercado. Hoje, empresas de comércio e serviços têm sido também atendidas por soluções terceirizadas.

Nas organizações universitárias, ao contrário, pouco conhecimento se têm consolidado a respeito dos processos de negócios e sistemas de informações específicos para a área acadêmica. As universidades têm se servido no mercado apenas de sistemas que atendem às áreas comuns a todas as organizações, como contabilidade, folha de pagamento e controle de estoques. Em relação às suas atividades específicas, elas têm buscado criar soluções próprias, desenvolvendo sistemas de informação adequados às suas particularidades.

A partir dessa realidade, diversas universidades têm despendido esforços para modelar suas necessidades de informação e convertê-las em sistemas que dêem suporte a seus processos de negócio. Entretanto, existem poucas referências e estudos em sistemas de informação que sejam voltados para as especificidades de uma organização universitária.

As universidades produzem e armazenam muitas informações, mas são carentes de sistemas que ofereçam recursos para o armazenamento, a recuperação e a disseminação de informações de qualidade. Sistemas de informação, específicos para a realidade acadêmica de instituições de ensino superior, certamente poderiam contribuir para a melhoria do processo de gestão universitária. A relevância deste estudo destaca-se na medida em que se propõe a contribuir para a melhoria do processo de gestão acadêmica dos cursos de graduação.

Sob o ponto de vista teórico, pode-se destacar a relevância deste estudo na medida em que, na sua revisão bibliográfica, agrupa e sintetiza as contribuições científicas já realizadas sobre o assunto.

Como indicadores da viabilidade desta pesquisa, pode-se destacar que a Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul, por ser uma instituição também voltada para a pesquisa científica, encontra-se aberta para disponibilizar as informações necessárias à realização deste trabalho. Além disso, acredita-se que a experiência da pesquisadora na gestão acadêmica de um curso universitário também contribui para o desenvolvimento deste trabalho.

Mesmo com a pouca disponibilidade de referências teóricas e práticas em sistemas de informação específicos para a gestão universitária, acredita-se na possibilidade de desenvolver o tema por meio da aplicação dos conceitos, já desenvolvidos para as empresas em geral, às organizações universitárias.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho consiste está estruturado em cinco três capítulos. O primeiro capítulo compreende os aspectos introdutórios que caracterizam o trabalho. Inclui a definição do tema e problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos, a justificativa teórico-empírica para sua realização e a descrição de sua organização.

O segundo capítulo contempla o referencial teórico onde se fundamenta o estudo. Em diferentes seções aborda: as características específicas das organizações universitárias e sua administração; a informação como recurso de suporte à tomada de decisões; as características e a tipologia dos sistemas de informação, e a aplicação dos sistemas de informação como suporte à gestão universitária.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. São detalhadas as perguntas de pesquisa, é feita a definição constitutiva e operacional dos termos e variáveis. É apresentado o delineamento da pesquisa, o objeto de estudo e os elementos de observação, os instrumentos e procedimentos para a coleta e análise dos dados. Ao final, faz-se o registro das limitações inerentes ao tipo de pesquisa escolhido.

O quarto capítulo corresponde à análise dos dados coletados, com vistas à elaboração da proposta de um sistema de informações. Neste sentido, apresenta-se a organização em estudo, realiza-se a descrição dos processos e das atividades com os quais as coordenações de curso estão envolvidas. Descreve-se as necessidades de informação dos coordenadores, faz-se a descrição das informações disponíveis no sistema acadêmico atual e investiga-se a disponibilidade das informações consideradas necessárias. Além disso, apresenta-se um esboço da configuração de um sistema de informações que satisfaça as necessidades de informações dos coordenadores de curso.

No quinto capítulo expõe-se as conclusões finais do trabalho, respondendo às perguntas de pesquisa e fazendo recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

Nos Anexos encontram-se os instrumentos de pesquisa utilizados no desenvolvimento metodológico da pesquisa. Correspondem ao roteiro de entrevista aplicado aos coordenadores de curso e o roteiro de observação do sistema acadêmico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por finalidade realizar a revisão teórica do tema investigado, de modo a servir de base para argumentações e análise de resultados.

2.1 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

A administração é hoje uma área do conhecimento submetida a diversos desafios, em virtude das constantes e velozes mudanças que se apresentam. A administração de uma organização moderna exige uma disposição permanente para acompanhar as mudanças.

Mudanças rápidas e inesperadas exigem das organizações um incessante esforço adaptativo para a manutenção da competitividade. Segundo Chiavenato (1993, p.11), "como essas exigências e necessidades [da sociedade] mudam rápida e vertiginosamente, cumpre à administração a tarefa de diagnosticar essas mudanças, verificar as suas tendências e ajustar o comportamento da organização às novas oportunidades".

Tradicionalmente, a tarefa básica da administração tem sido definida como fazer as coisas através de pessoas. Stoner (1985, p.6) detalha um pouco mais este conceito, definindo administração como "o processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para se atingir os objetivos estabelecidos".

Todos os esforços organizacionais, em especial do administrador, devem convergir para o atingimento dos objetivos da organização. Seja qual for a área de atuação da organização, a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende principalmente da capacidade daqueles que exercem função administrativa.

Os desafios a que estão submetidas as organizações em geral são também desafios das organizações universitárias. Segundo Zurayk (1981, p.9), a administração constitui um elemento essencial na vida universitária. Isto porque é importante ordenar os vínculos que se multiplicam entre a universidade e a sociedade, e também porque o próprio trabalho

científico exige, cada vez mais, que se constituam equipes cooperativas entre si e dotadas de meios poderosos de execução de seu trabalho.

Ribeiro (1977, p.38) define a administração acadêmica universitária, com um enfoque mais funcional, como "o campo da administração educacional de nível superior, próprio das organizações de natureza universitária, aplicada exclusivamente às funções acadêmicas exercidas pela Universidade". O autor classifica as funções da administração acadêmica em dois tipos: as funções substantivas e as funções auxiliares ou adjetivas.

As funções substantivas compreendem as atividades desempenhadas desde o ingresso do estudante na universidade até a sua diplomação, incluindo as matrículas, verificações de aprendizagem e a integralização do currículo do curso respectivo. As funções auxiliares ou adjetivas são aquelas que criam as condições indispensáveis para o bom desempenho das atividades-fim da administração acadêmica. Para Ribeiro (1977, p.5), as funções adjetivas "compreendem o controle do espaço em que se desenvolvem as funções acadêmicas; o planejamento da utilização do tempo em que essas funções serão realizadas; o processamento dos resultados e do desempenho da vida funcional discente; a organização dos assentamentos onde serão anotados esses resultados e todos os instrumentos adotados na formalização do diálogo escola-aluno".

A administração universitária brasileira é fortemente influenciada pelo modelo burocrático de organização. Stoner (1985, p.241) caracteriza o modelo burocrático pela especialização nas tarefas, pela rotinização das atividades, por um clima racional e impessoal, pelo estabelecimento de regras de decisão, e pela especificação clara de autoridade e responsabilidade.

Para Lück (1996, p.164), os membros das organizações educacionais nem sempre estiveram preparados para lidar com a sua complexidade, e em decorrência disso passaram a simplificá-la e a estereotipá-la, burocratizando-a e estabelecendo, desnecessariamente, hierarquias e segmentação inadequadas.

A adoção do modelo burocrático pela maioria das organizações universitárias é resultante da histórica influência da administração pública sobre as universidades. Santana

(1993, p.30) destaca que "a administração burocrática não deixa de ter sua validade para a maioria das instituições estatais, porém o mesmo não se dá em relação às organizações universitárias, já que estas se caracterizam pelo poder difuso, pelo profissionalismo e por ser uma organização fragmentada, fazendo com que os princípios da administração científica se decomponham em função dos objetivos confusos e da vulnerabilidade ambiental".

A burocratização é também uma realidade para as organizações universitárias privadas. Hardy e Fachin (1996, p.17) observam que "a Reforma Universitária de 1968 determinou que as universidades federais tivessem uma estrutura organizacional obedecendo certas exigências gerais em termos de órgãos que deveriam estar nelas presentes. A maioria das instituições particulares - embora não obrigadas por lei - acabou por adotar estruturas semelhantes".

Lück (1996, p. 164) aponta que a burocratização da administração universitária impede o avanço da educação, promove o dispêndio de recursos e de energia sem resultados positivos correspondentes. Sugere que "a superação da visão burocrática e hierarquizadora de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenada, passa, necessariamente pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros da organização".

Para Marcovitch (1998, p.159), a burocratização da organização universitária, e o seu conseqüente apego excessivo às normas, deve ser combatida por meio da reflexão contínua das regras e regulamentos. "A solução está em fixar um número de regras suficientemente enxutas para que sejam duradouras".

Santana (1993, p.30) aponta aspectos da administração universitária que diferem da administração de empresas. A administração universitária deve saber lidar com as diferentes dimensões organizacionais presentes na universidade, as diferentes exigências, os diferentes conceitos empregados, os diferentes objetivos organizacionais, a tecnologia empregada e os demais insumos utilizados. Além disso, é preciso administrar simultaneamente vários aspectos como: a massificação do ensino, a democratização do

acesso, a criação e difusão da ciência, o corporativismo, a internacionalização do progresso científico-tecnológico, a escassez de recursos e as suas relações com a sociedade.

Para Finger (1997, p.23), nos últimos anos, a administração universitária tem sido submetida a exigências e pressões que outrora não existiam. Há uma crescente exigência de um ensino de melhor qualidade, de maior eficiência, de resultados mais visíveis, de maior eficiência das atividades-meio e de diminuição de custos. A concorrência cada vez maior entre universidades públicas e privadas é também fator que exige maior competência da administração universitária.

2.1.1 A organização universitária

Uma instituição de ensino superior, conforme Lück (1996, p.155), é "um organismo social vivo, cujo desempenho se constitui num processo dinâmico e complexo, dependente de múltiplos fatores sócio-político-culturais, em interação com seus elementos estruturais e conjunturais".

Kourganoff (1990, p.30) define que a universidade tem como funções fundamentais promover o desenvolvimento cultural, econômico e social através da formação dos homens, e promover o progresso dos conhecimentos através da pesquisa. Em sua função formativa, destacam-se a formação para a capacitação profissional, a formação de docentes de todos os níveis, a formação de pesquisadores e a formação cultural.

Sob o aspecto técnico e econômico, Kourganoff (1990, p.30) destaca que a universidade tem como missão formar quadros tanto competentes quanto possível, adaptando seus alunos às necessidades econômicas do presente e às supostas necessidades do futuro. Sob o aspecto social, a universidade tem como missão promover a seus egressos maior estabilidade e remuneração.

Paviani e Pozenato (1984, p.16) destacam que as universidades atuais são muito diferentes das universidades tradicionais dos séculos passados. Suas principais características são:

- a) a promoção da profissionalização do conhecimento através da produção de conhecimentos, treinamento de pessoal e prestação de serviços especializados;
- b) a preparação de profissionais enfrentando as necessidades do mercado e adaptando-se às novas carreiras profissionais;
- c) o enfoque na especialização, o que nem sempre permite a integração do conhecimento pelo fato deste ser trabalhado de forma fragmentada;
- d) a autonomia, que em muitas universidades é mais uma aspiração do que propriamente uma realidade.

Sob o enfoque organizacional, diversos autores definem a universidade como uma organização complexa (Neiva, 1989; Castro, 1990; Matos, 1997; Tachizawa e Andrade, 1999). Para Castro (1990, p.101), a universidade "é um conjunto organizacional complexo e ainda não inteiramente definido e estudado". Explica que não se tem ainda um perfil da universidade brasileira claramente delineado.

Matos (1997, p.60) corrobora afirmando que as universidades são "um conjunto organizacional bastante complexo, ainda sem contornos claros e sem investimentos em estudos e análise que contribuam efetivamente para a identificação de um perfil da universidade brasileira".

Para Tachizawa e Andrade (1999, p.261), a universidade, por ser considerada uma organização complexa, em face da existência de normas, hierarquia, quadro especializado, entre outros atributos, extrapola as características de uma organização burocrática. A universidade pode ser analisada também sob o enfoque político, já que sua estrutura social exerce influência no processo de decisão e as pressões políticas afetam os tomadores de decisão.

Segundo Neiva (1989, p.80), "qualquer organização complexa depende, para sua sobrevivência, de sofisticados esquemas de análise de dados e interpretação das informações resultantes. Esses esquemas servem, por sua vez, para suportar intrincados esquemas de planejamento e gestão, na maior parte das vezes relacionados com perspectivas que só ocorrerão no futuro".

Castro (1990, p.101) destaca que uma universidade não pode ser considerada como uma empresa qualquer. As empresas costumam ter objetivos econômicos, tecnologia definida, estrutura hierarquizada e centralizada; os participantes são acionistas, dirigentes e operários; a clientela é personalizada, a administração é exercida por profissionais (com estabelecimento de padrões e de rígidos princípios e normas administrativas); o ambiente interno utiliza racionalmente os espaços disponíveis, e o produto final é quantificável.

Explica que a universidade, por sua vez, tem objetivos não lucrativos, emprega tecnologia múltipla, complexa e difusa; é composta de participantes em três segmentos (professores, funcionários e alunos); atende uma clientela múltipla formada por alunos, comunidade interna e externa; faz uso limitado de princípios administrativos, a administração é exercida em geral por amadores; tem um ambiente interno em constante mutação e com emprego pouco racional dos espaços disponíveis, e entrega ao mercado um produto final de difícil mensurabilidade.

Castro (1990, p.102) salienta que existem entre universidade e empresa "realidades caracterizadas e diferenciadas, o que impediria o transplante imediato de modelos de funcionamento organizacional fornecidos pela empresa à universidade, sem que se efetivassem adaptações exigidas pelas peculiaridades universitárias".

Janne (1981, p.35) destaca que uma empresa comum é uma organização que ordena recursos de uma maneira sistemática e coerente de produção para obter bens válidos em quantidade e qualidade. Considera que a universidade difere de uma empresa comum, "não somente pelo caráter intelectual de seus produtos (se bem que certas empresas comerciais vendam produtos intelectuais e culturais), mas sobretudo pela natureza não pecuniária de seus objetivos".

Entretanto, Janne (1981, p.35) considera a universidade como uma empresa quando vista sob a ótica produtiva. Uma universidade pode ser vista como uma unidade de produção na medida em que esta contribui para criar a renda real de uma sociedade, quer se trate de bens materiais, imateriais ou de serviços. Nesta perspectiva, a criação e difusão de conhecimento constitui-se uma parte do produto social.

Enfocando também o aspecto produtivo da universidade, Tachizawa e Andrade (1999, p.39) consideram uma instituição de ensino superior (IES) como uma prestadora de serviços e definem que seu produto corresponde aos profissionais formados, capazes de se inserir no ambiente de trabalho e na sociedade em geral.

Tachizawa e Andrade (1999, p.39) visualizam a universidade de modo sistêmico. Representam a IES como um macro-sistema em permanente interação com o meio ambiente. A Figura 1 representa essa visão.

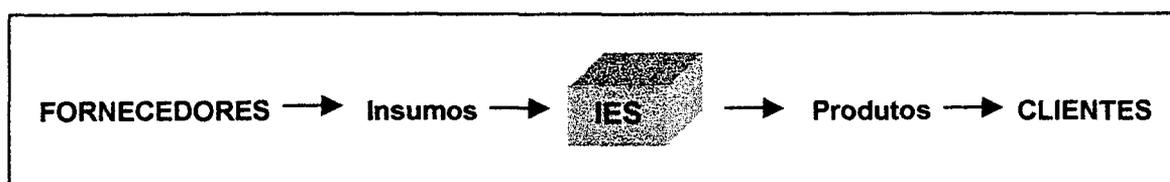


Figura 1 - Insumos, produtos e clientes nas IESs

Fonte: Tachizawa e Andrade (1999, p.156).

Entre os elementos envolvidos no sistema de ensino, os *fornecedores* são as entidades/agentes que fornecem recursos à IES, dentre eles pode-se destacar os professores como um dos principais. Os *insumos* são os recursos propriamente ditos, sob a forma de bens, serviços, capital, materiais, equipamentos. Os *clientes* são representados principalmente pelos alunos. Estes podem também ser considerados clientes intermediários, haja visto que as organizações empregadoras seriam os clientes finais. O *produto* resulta de uma série de atividades realizadas na IES e é representado pelo profissional formado de acordo com as especificações do mercado. Num sentido mais estrito, poderiam ser também considerados produtos os resultados de pesquisas, serviços de consulta e outros serviços demandados pela comunidade.

Finger (1996, p.111) concorda que o produto final da universidade é o aluno formado. Entretanto, questiona o perfil desse aluno, afirmando que, hoje, o perfil de uma pessoa educada está muito diferente do passado. Neste sentido, o que as universidades têm feito na prática, é mais informar do que educar. Como resultado o que se tem é "um

sistema informacional na escola, com o qual se procura transmitir conceitos gerais e instrumentar para alguma profissão".

Em virtude de suas características específicas, pode-se perceber que as universidades precisam de modelos administrativos próprios. Modelos tradicionais de administração revelam-se insuficientes para lidar com a complexidade da organização universitária.

2.1.2 O processo de gestão universitária

Lück (1996, p.159) destaca que a gestão universitária não pode estar relacionada à proposição antiga de administração científica, associada a uma visão mecanicista de organização, que considera as pessoas como componentes internos de uma máquina a ser manejada e controlada de fora para dentro. No enfoque da administração científica a aplicação dos recursos é um processo meramente racional, o ambiente de trabalho e o comportamento humano são totalmente previsíveis, e os problemas são sobretudo considerados como carência de *input*, desconsiderando aspectos como a orientação aos processos e a dinamização da energia social necessária para promovê-los.

Para Lück (1996, p; 160), a gestão universitária deve estar associada com idéias globalizantes e dinâmicas de educação, e as instituições de ensino devem ser vistas como unidades sociais, organismos vivos e dinâmicos. Neste contexto, a gestão universitária deve contemplar a complexidade das organizações sociais e dos processos nela ocorrentes, respeitando a diversificação e a pluralidade de interesses.

Franco (1995, p.19) descreve suas percepções sobre a gestão universitária competente, destacadas abaixo:

- gestão universitária competente não implica somente em estratégias audaciosas, mas em uma estrutura organizacional adequada. Neste sentido, a universidade precisa ter liberdade para construir seu próprio modelo organizativo;
- gestão universitária competente exige que a universidade saiba o significado da competitividade, para com isso sair da inércia e da visão míope das coisas;

- gestão universitária competente implica em pensar estrategicamente a universidade, considerando que a missão universitária não se circunscreve ao atendimento de sua clientela, mas ao atendimento do desenvolvimento da sociedade.

Tachizawa e Andrade (1999, p. 55) definem a gestão de uma IES típica como "um conjunto de decisões assumidas a fim de obter um equilíbrio dinâmico entre missão, objetivos, meios e atividades acadêmicas e administrativas". Propõem um modelo de gestão baseado num enfoque sistêmico e em princípios de qualidade. Este modelo é o referencial para o desenvolvimento do processo de gestão.

De acordo com Beuren (1998, p. 36), "o modelo de gestão é uma representação teórica do processo de administrar uma organização, a fim de garantir a consecução da missão para a qual foi concebida". O modelo de gestão orienta o processo de gestão organizacional, este último composto pelas etapas de planejamento (estratégico e operacional), execução e controle.

Nas organizações universitárias, a função controle é melhor explicitada com o emprego do termo avaliação.

2.1.2.1 O planejamento na organização universitária

Planejamento, de acordo com Ackoff (1979, p.2), é a tomada antecipada de decisão. "É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação". Stoner (1985, p.89), por sua vez, define planejamento como "um processo através do qual os administradores decidem o que deve ser feito, quando fazer, como será feito e quem o fará". Os planos são necessários para dar finalidade e direção à organização.

Castro (1990, p.102) destaca o planejamento como atividade vital na universidade. Dentre as funções administrativas, o planejamento merece destaque em virtude deste ser a base de todo o funcionamento organizacional. Cita que "se administrar significa saber distribuir e explorar recursos humanos e materiais, para a obtenção de resultados determinados, a delimitação de objetivos, de meios para alcançá-los e de metas a serem

realizadas na futuridade se faz pelo planejamento, como processo definidor desses parâmetros".

Meyer Jr. (1988, p.54) aponta as funções do planejamento: apoiar o processo decisório, trazer maior racionalidade às decisões na organização, e orientar as ações da organização. Considera o planejamento como parte do processo decisório ao definir nos planos a missão, objetivos e metas, ao selecionar estratégias a serem desenvolvidas e ao alocar recursos.

Marcovitch (1998, p.152) adverte que o planejamento na universidade pode ser uma atividade extremamente enriquecedora se o indivíduo estiver no centro do processo, mas torna-se árido e esterilizante se corresponder a uma série de formulários que automatizam o que deveria ser uma atividade criativa.

Segundo Janne (1981, p.49), o planejamento é uma questão de mentalidade e não pode ser resultado de um grupo de planejadores isolados da comunidade universitária. Deve-se cuidar para que o planejamento não seja desviado para o atendimento de objetivos individuais ou de um grupo. O planejamento deve estar sempre orientado para o objetivo maior da organização - contribuir para o progresso do desenvolvimento cultural, social e econômico.

Para Janne (1981, p.53), a criação de uma mentalidade favorável ao planejamento em uma universidade depende não somente do estabelecimento de estruturas, como também de harmonizar a distribuição do poder, aplicar técnicas adequadas e realizar um processo de informação e participação capaz de dissipar mal-entendidos e fazer do planejamento universitário uma coisa de todos.

Andrade (1993, p.21) esclarece que a cada nível organizacional (estratégico, tático e operacional) corresponde um tipo de planejamento. O planejamento institucional, atende o nível estratégico da organização; é genérico, de longo prazo e aborda a organização como um todo. O planejamento tático é de médio prazo, mais detalhado que o planejamento institucional e abrange cada um dos departamentos ou divisões da

organização. O planejamento operacional é bastante detalhado, direcionado para o curto prazo e inclui cada grupo de tarefas que necessitam ser executadas.

Andrade (1993, p.26) destaca que o planejamento estratégico é uma das metodologias através das quais pode ser desenvolvido o planejamento institucional. Define planejamento estratégico como "um processo continuado e adaptativo em que a organização direciona as suas ações compatibilizando as características organizacionais com as mudanças ambientais".

Meyer (1988, p.55) define planejamento estratégico como "um processo continuado e adaptativo, através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através da constante interação com o ambiente externo".

Em relação ao planejamento estratégico, Franco (1995, p.20) destaca que as universidades precisam analisar seu ambiente (visualizando ameaças e oportunidades), reconhecer seus recursos (não apenas financeiros, mas de pessoal, equipamentos e instalações), formular metas compatíveis com a sua missão, projetar sua estrutura organizacional de tal forma que atenda as novas necessidades que se apresentam, e estabelecer sistemas de controle e avaliação.

Castro (1990, p.102) descreve o que cada etapa do planejamento deve contemplar. Cita que uma das etapas primordiais do planejamento é o conhecimento da realidade sobre a qual se pretende intervir, para que, a partir disso, se possa definir prioridades que deverão estar diretamente ligadas às metas futuras a serem alcançadas. A partir de prioridades e metas claras, deve-se definir as estratégias de ação, ou seja, responder sobre "como" e "o que" fazer para atingir os objetivos.

Andrade (1993, p. 29) descreve os passos do desenvolvimento do planejamento estratégico:

- a) **Definição da missão:** trata de definir qual o negócio da organização.

- b) **Análise ambiental:** consiste na busca de informações sobre o cenário no qual a organização está inserida e com o qual se relaciona.
- c) **Definição dos objetivos:** visa estabelecer a situação futura desejada e os alvos a serem atingidos, dentro das condições em que a organização se propõe a seguir.
- d) **Definição de estratégias:** consiste no posicionamento da organização diante do contexto ambiental, das ações que devem ser empregadas e dos recursos necessários para o atingimento dos objetivos.
- e) **Desdobramento do plano estratégico em planos táticos e planos operacionais:** objetiva a continuidade do sistema de planejamento organizacional e o envolvimento dos diversos setores da organização no seu processo administrativo.

Para Meyer Jr. (1988, p.65), o planejamento não pode ser realizado sem suporte informacional. São necessárias informações acerca do ambiente externo e interno da universidade, das necessidades e expectativas da comunidade. Neste sentido, sugere que exista nas universidades um órgão que trate da coleta, tratamento, análise e disseminação de dados e informações confiáveis.

2.1.2.2 A execução na organização universitária

A execução, de acordo com Mosimann (1999, p.37), "é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem e as ações emergem". Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. É por meio delas que surgem os resultados.

A condução das ações que levam aos resultados é uma atribuição da liderança. Segundo Stoner (1985, p.12), liderança envolve "a necessidade de se conseguir que os membros da organização ajam de forma a ajudar a atingir os objetivos estabelecidos". Enquanto a função de planejamento trata de aspectos mais abstratos, a liderança é mais concreta, envolve o trabalho direto com as pessoas.

Nas organizações universitárias, segundo Finger (1986, p.16), a liderança é vista de modo muito romântico. Vê-se o papel do líder mais como o de um educador do que um

gestor. Isso ocorre devido à pouca oferta de cursos de formação de recursos humanos em administração universitária.

Finger (1996, p.115) destaca que a gestão universitária exige a participação de pessoas que tenham um mínimo de preparo técnico para exercer suas funções. Os administradores universitários, seja qual for o nível, devem estar comprometidos com a qualidade dos serviços prestados. Para isso é preciso deixar de lado a gestão burocrática e passar para uma ação mais direta de liderança e de processos grupais. Entretanto, a profissionalização da administração universitária não tem sido uma prática comum. Como regra tem-se promovido professores e pesquisadores aos cargos administrativos, o que muitas vezes acaba por preencher posições administrativas inadequadamente.

Para Finger (1986, p.16), "qualquer gestão ou processo de liderança que não se preocupe com os objetivos organizacionais a serem alcançados é pobre". As universidades possuem objetivos múltiplos, e nesse ambiente é necessário que exista um marco referencial, as grandes linhas que a organização julgue ser o escopo do esforço dos seus administradores. Neste sentido, a liderança na universidade é atribuição daqueles que têm a competência e a sensibilidade para a leitura real do quadro social e dos anseios da comunidade onde está inserida, de modo a garantir o alinhamento dos objetivos da organização universitária com o meio que a cerca.

Nas universidades, o poder para influenciar as pessoas é bastante difuso. Conforme Finger (1986, p.21), ao contrário das organizações empresariais, "o poder na universidade encontra-se disseminado entre seus professores e pesquisadores e não na cúpula administrativa". Muitas questões da gestão universitária são resolvidas pelos próprios professores ou por seus departamentos, independente da posição do reitor.

A partir do exposto, pode-se concluir que a eficácia da etapa de execução do processo de gestão será obtida a partir de uma liderança efetiva, que consiga fazer com que os esforços organizacionais sejam convergentes para a direção dada pelos objetivos da organização. Essa liderança está disseminada por toda a organização universitária e não concentrada em um alto administrador.

2.1.2.3 A avaliação na organização universitária

O ato de avaliar é uma prática comum na universidade, sobretudo nas suas atividades-fim. A avaliação da própria universidade, como instituição, tem sido discutida por diversos autores (Amorim, 1992; Balzan e Dias Sobrinho, 1995; Sguissardi, 1997; Freitas e Silveira, 1997; Dias Sobrinho, 1997).

A avaliação institucional constitui-se em um processo que engloba todos os aspectos da vida universitária. Segundo Dias Sobrinho (1995, p.34), a avaliação institucional é uma ação sistemática e global de todas as atividades da universidade, de seus fins e seus meios, incluindo ensino, pesquisa e extensão, bem como gestão, infraestrutura e condições gerais de trabalho.

Observa-se que o conceito de avaliação institucional extrapola os limites da avaliação como etapa do processo de gestão. Esta última corresponde a avaliação de desempenho, uma das partes da avaliação maior que é a avaliação institucional.

Para Sguissardi (1997, p.63), "a avaliação do desempenho acadêmico, como parte da avaliação institucional global, deve incluir todas as atividades de ensino (professores, monitores, estudantes), pesquisa (pesquisadores, técnicos) e administração (em todos os níveis, envolvendo desde os servidores que ocupam os cargos mais simples até os dirigentes máximos das instituições)". Afirma que este processo deve abranger, por um lado, unidades e departamentos e, de outro, os cursos, e só então o professor e o pesquisador individuais.

O desempenho de uma instituição, de acordo com Amorim apud Freitas e Silveira (1997, p.59), precisa ser questionado a partir da realização de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, observando se as condições materiais e humanas são adequadas ao cumprimento da missão da universidade.

Freitas e Silveira (1997, p.29) citam que a avaliação de desempenho é dirigida ao alcance de objetivos previamente determinados. Estes servem para estabelecer uma série de estratégias, planos ou procedimentos, no sentido de proporcionar os resultados

almeçados. Os resultados, quando comparados com os objetivos propostos, permitem estabelecer medida de eficácia.

Marcovitch (1998, p.151) destaca que, "quando uma organização quer alcançar resultados ousados, é preciso planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi projetado e, finalmente, avaliar, comparando o que foi planejado com os resultados obtidos".

Observa-se um vínculo direto entre o planejamento e a avaliação. Para Castro (1990, p.102), uma postura avaliativa é necessária para corrigir os rumos determinados no planejamento, visando sempre a realização de um produto final de qualidade. Marcovitch (1998, p.152) completa esta idéia destacando que "a avaliação é útil quando é um processo de retroalimentação, um instrumento de aprendizagem. Ajuda a instituição a evitar erros e fazer o melhor no próximo ciclo de planejamento".

Segundo Dias Sobrinho (1997, p. 80), a avaliação deve ser um "processo sistemático e permanente que permite captar informação sobre o objeto avaliado para contrastá-lo com um marco de referência e a partir dessa constatação emitir juízo de valor e propor alternativas para melhorar o referido objeto". A finalidade, portanto, do ato de avaliar é a de diagnosticar pontos fortes e fracos e proporcionar oportunidades de mudanças na direção julgada mais adequada.

Para avaliar é preciso ter referenciais sobre os quais se possa fazer um juízo de valor. Schwartzman (1997, p.151) aponta como referenciais os indicadores, dentre os quais destacam-se os indicadores de desempenho. "Indicadores de desempenho implicam num marco de referência, como um padrão, um objetivo, uma avaliação ou uma comparação e são relativos ao invés de absolutos". São aqueles que têm a propriedade de significar que uma situação é melhor ou pior que outra.

Schwartzman (1997, p.153), ao examinar a educação superior como um processo produtivo, destaca como principais indicadores de desempenho: a eficiência, a produtividade e a eficácia.

A *eficiência* refere-se a uma combinação ótima entre os recursos para produzir um determinado produto, ou seja, sua produção com o menor custo. Pode ser o custo de um aluno formado, se produzir uma tese de doutorado, ou de se publicar um artigo. Entretanto, Schwartzman (1997, p. 154) adverte que a análise de custo deste tipo de indicador é complexa e deve ser utilizada com muito cuidado.

Quanto à *produtividade*, Schwartzman (1997, p. 154) aponta como sendo "uma relação entre insumos e produtos medidos em unidades físicas, como por exemplo na relação diplomados/ingressantes ou trabalhos publicados por professor". Este indicador deve também ser utilizado com cuidado, uma vez que pode limitar-se a indicar resultados quantitativos e não qualitativos. Seu mérito consiste em ser uma das primeiras medidas que traduz os resultados da organização.

A *eficácia* é o indicador que mostra até que ponto os objetivos da organização são atingidos. "A construção de indicadores desse tipo vai depender das metas estabelecidas pelas universidades que freqüentemente não são as mesmas para diferentes instituições".

Ao considerar os diferentes objetivos que cada universidade pode ter, Dias Sobrinho (1997, p.74) adverte que não se pode adotar os mesmos critérios, instrumentos e procedimentos para a avaliação, por exemplo, de uma grande universidade de pesquisa e de uma instituição regional enraizada em seu contexto social local. Objetivos e contextos diferentes demandam distintos critérios de avaliação.

O esforço em busca do aperfeiçoamento dos instrumentos e critérios de avaliação é resultante da valorização crescente do conceito de qualidade. Amorim (1992, p. 40) coloca "a qualidade como o cerne das preocupações e o motivo maior para a consolidação de uma prática avaliativa". Neste sentido, os resultados da avaliação do desempenho devem contribuir para orientar e subsidiar os administradores comprometidos com a qualidade na organização universitária.

2.1.3 A gestão da qualidade na organização universitária

Nadler et al. (1994, p.120) definem qualidade como "uma oferta (produto ou serviço) que corresponde, ou supera, as expectativas do cliente". Este conceito enfatiza que a qualidade está diretamente associada com a percepção e a expectativa do cliente. Definem ainda a gestão da qualidade "como o desenvolvimento e operação de processos de trabalho capazes de projetar, produzir e entregar, de maneira consistente, ofertas de qualidade".

Segundo Xavier apud Tachizawa e Andrade (1999, p.238), a gestão da qualidade se apoia num conjunto estrategicamente organizado de princípios e métodos, que mobiliza os membros da organização em busca da melhoria de qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Em uma IES a qualidade deve ser entendida como um processo de gestão em estreita interação com a gestão estratégica.

O ponto fundamental para assegurar a implementação de qualquer programa de qualidade nas IES é obter o comprometimento da alta direção (a liderança) da organização. Para Tachizawa e Andrade (1999), a liderança da organização é responsável pela criação de uma visão centrada na qualidade, e cabe a ela estabelecer os espaços de atuação da IES. Além disso, cabe ainda à liderança fixar um padrão de atendimento adequado às necessidades dos clientes, garantir a preservação deste padrão, e promover a melhoria eficiente e eficaz da aplicação dos insumos de modo a garantir a qualidade no atendimento.

Tachizawa e Andrade (1999, p.239) destacam ainda que o monitoramento da qualidade deve ser feito a partir de indicadores de qualidade. Estes indicadores podem ser determinados externamente à organização, segundo critérios legais, ou internamente, segundo seus próprios interesses e percepções.

Quanto aos critérios de avaliação legais pode-se destacar as avaliações feitas pelo MEC. Esses processos avaliativos são procedimentos cada vez mais necessários, em virtude do papel cada vez mais relevante que a educação superior vem assumindo como contribuinte para o desenvolvimento tecnológico, econômico, social e cultural do país.

Além dos critérios legais, Tachizawa e Andrade (1999, p.241) destacam apotam como alternativa os critérios de excelência do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade). Estes critérios foram criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado. Representam um aprimoramento dos critérios do Prêmio Malcom Baldrige (EUA), do Prêmio Deming (Japão) e de outras instituições européias.

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ (2001, p.4), os critérios de excelência "constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de *classe mundial*. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho". Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar uma auto-avaliação ou candidatar-se ao Prêmio Nacional da Qualidade.

O PNQ tem por objetivo fornecer um roteiro de auto-avaliação para as organizações que buscam a excelência e identificar novos modelos ou práticas de gestão considerados referenciais de excelência em seu ramo de atividade. Sua missão, conforme a FPNQ (2001, p.6), revela este propósito: "Promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da gestão da qualidade, inclusive com relação aos órgãos da Administração Pública, através do Prêmio Nacional da Qualidade".

Segundo a FPNQ (2001, p.15), "uma organização que executa continuamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho".

Os Critérios de Excelência da FPNQ (2001, p.12) são apresentados na seqüência do texto:

a) *Gestão centrada nos clientes*

É um conceito estratégico, voltado para a retenção e conquista de clientes. O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização.

b) *Foco nos resultados*

A partir dos planos de ação e metas resultantes do planejamento estratégico a organização estabelece os resultados esperados. A ênfase em acompanhar os resultados, comparando-os com os referenciais de excelência, cria na organização o senso de importância da qualidade dos resultados obtidos.

c) *Comprometimento da alta direção*

A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em desenvolver um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-os com resultados. Espera-se da alta direção, e dos demais líderes, o equilíbrio no atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, promovendo o desenvolvimento da organização de forma harmônica e sustentada.

d) *Responsabilidade social*

Este critério representa o conceito de cidadania aplicado às organizações. Pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser atendidas. Significa o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização, e também o exercício da consciência moral e cívica, advinda da ampla compreensão do papel da organização no desenvolvimento da sociedade. A postura da organização deve ser pró-ativa em relação às demandas e aos fatos e não se restringe ao mero cumprimento de leis e à solução de problemas apontados pela comunidade.

e) *Valorização das pessoas*

A promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas. A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem estar e a satisfação da força de trabalho.

f) *Visão de futuro de longo alcance*

A busca da excelência do desempenho requer uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização. A antecipação às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e aos anseios da sociedade é essencial para o sucesso de uma organização no longo prazo.

g) *Gestão baseada em processos e informações*

O desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho requer a identificação e a análise de todos os seus processos. A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores. Além disso, a base para a tomada de decisão está nas informações geradas em cada um de seus processos. Quando a organização dispõe de sistemas estruturados de informação e desenvolve métodos de comparação de práticas e de análise crítica, torna-se capaz de introduzir inovações ou melhorias de forma mais rápida e tomar decisões mais eficazes.

h) Ação pró-ativa e resposta rápida

A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades emergentes. Além disso, agindo pró-ativamente a organização planeja melhor suas ações e produtos quando busca a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade.

i) Aprendizado contínuo

O alcance de níveis de desempenho excelentes requer uma atenção permanente ao aprendizado das pessoas na organização. Isto porque o aprendizado favorece a contínua incorporação de melhorias ou a introdução de inovações, o que leva a organização aos estágios superiores de excelência.

O Baldrige National Quality Program - BNQP (2000, p.8) orienta que, ao fazer uso de um conjunto de critérios genéricos, que abrangem todas as organizações, é preciso interpretá-los de acordo com a missão específica de cada organização. Isso ocorre porque os fatores críticos de sucesso diferem de uma organização para outra. Em relação aos clientes, por exemplo, o BNQP orienta que os critérios sejam voltados para estudantes, pais, empregadores, comunidade e outras escolas.

Entre os critérios de excelência da FPNQ, observa-se que sistemas de informações estruturados configuram-se como um dos elementos capazes de promover a melhoria do desempenho da organização, na medida em que contribuem para a tomada de decisão mais rápida e eficaz. Neste sentido, pode-se inferir que a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela IES passa também pela estruturação adequada de seus sistemas de informação.

2.1.4 A gestão dos cursos de graduação

Os desafios atuais da sociedade, que exigem que os indivíduos sejam cada vez mais qualificados, têm ampliado as necessidades educacionais da população. Neste cenário cresce a importância dos cursos de graduação.

A universidade deve capacitar o indivíduo para o exercício de uma profissão, mas apenas isso não o prepara para integrar-se ao mundo do trabalho. A universidade deve responsabilizar-se também pela formação do cidadão, comprometida com a produção de novos conhecimentos e o desenvolvimento da capacidade de adaptar-se às mudanças.

Segundo o MEC (2001, p.10), os cursos de graduação devem instrumentalizar o indivíduo para atuar de forma criativa em situações imprevisíveis. "A graduação não deve restringir-se à perspectiva de uma profissionalização estrita, especializada. Há que propiciar a *aquisição de competências de longo prazo*, o domínio de métodos analíticos, de múltiplos códigos e linguagens, enfim, uma qualificação intelectual de natureza suficientemente ampla e abstrata para constituir, por sua vez, base sólida para a aquisição contínua e eficiente de conhecimentos específicos". Para atingir tais objetivos, a graduação não pode ser vista de modo isolado na universidade. Precisa estar articulada com as atividades de pesquisa e extensão.

O currículo do curso de graduação espelha o pensamento e a postura da IES em relação a uma determinada área de conhecimento. Segundo Paviani e Pozenato (1984, p.127), "o currículo universitário é um conjunto de disciplinas e de atividades, organizado com o objetivo de levar a uma habilitação de nível superior, dentro de um tempo determinado".

O currículo dos cursos deve estar inserido em um contexto maior, o do projeto pedagógico do curso. Segundo Pereira (2001, p.1), o projeto pedagógico "define uma concepção e um desenho curricular, ou seja, a seleção de competências e conhecimentos a serem construídos e de estratégias de aprendizagem e de avaliação. [...] Longe de ser uma grade com cargas horárias, estabelece o papel de cada componente curricular na formação dos alunos e prevê tempos e espaços para seu desenvolvimento".

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, segundo o Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras (1999, p.1), preconiza o estabelecimento de diretrizes gerais para a elaboração de currículos dos cursos de graduação superior. Neste sentido, foram formadas comissões de especialistas por áreas de conhecimento, com a participação de representantes de diversas entidades e associações profissionais e acadêmicas. As comissões têm como missão elaborar as diretrizes específicas para sua área de conhecimento.

Diversas universidades brasileiras já vêm se movimentando no sentido de reformular o projeto pedagógico de seus cursos. Estes projetos devem estar consoantes com as diretrizes curriculares elaboradas pelas comissões. A grande preocupação em alinhar seus cursos às diretrizes é motivada, sobretudo, pela avaliação dos cursos de graduação realizada pelo MEC, que está fortemente fundamentada nas orientações das diretrizes curriculares.

A gestão acadêmica é um dos itens que compõem a avaliação dos cursos de graduação e suas respectivas instituições pelo MEC. Segundo Cavalcante (2000, p.41), o Decreto nº 2.026, de 10/10/96, que estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições do ensino superior, determina que a administração acadêmica de cursos deve ser avaliada pelos critérios: (a) adequação dos currículos dos cursos de graduação e da gestão da sua execução, (b) adequação do controle do atendimento às exigências regimentais de execução do currículo, (c) adequação dos critérios e procedimentos de avaliação do rendimento escolar.

Tachizawa e Andrade (1999, p.158) destacam que cada curso de graduação na universidade deve ser visto como um processo. Os cursos de graduação formam o processo ensino-aprendizagem, o principal processo associado à atividade-fim da IES.

Matos (1997, p.92) destaca a participação do coordenador quando considera os cursos de graduação como "processos dinâmicos que devem ser coordenados por um *campeão da causa* capaz de trabalhar com velocidade, *de olho* no cliente, no concorrente e na qualidade do produto".

Marcovitch (1998, p.174) aborda o perfil do gestor universitário destacando que tanto o reitor quanto o gerente de qualquer unidade, deve encarnar os valores essenciais da universidade. Além da visão abrangente da universidade, o gestor deve ser capaz de inovar e correr riscos a toda hora. "O perfil mais adequado para um gestor é aquele que entende a sua responsabilidade de execução, mantendo os olhos e ouvidos abertos para perceber os anseios dos outros".

Tachizawa e Andrade (1999, p.159) e Matos (1997, p.92), ao considerarem o curso de graduação como um processo, atribuem sua gestão ao coordenador. Matos (1997, p.92) acrescenta que para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade, o ensino de graduação deve sofrer uma reengenharia, o que provocaria uma redefinição do papel do coordenador de curso.

Tachizawa e Andrade (1999, p.159) descrevem o papel do coordenador do curso de administração. Suas atribuições poderiam também ser aplicadas para outros cursos de graduação. Para os autores, o coordenador deve estar sensibilizado acerca do cenário atual de mudanças, para que possa promover a adaptação de seu curso às mudanças.

Tachizawa e Andrade (1999, p.160) destacam ainda que o coordenador deve atuar como um gestor de oportunidades, procurando sempre analisar as repercussões de suas decisões para seus públicos interno e externo. "O coordenador como gestor de oportunidades sabe que tem que aprender a suportar, guiar, influenciar e administrar essas transformações". Neste sentido, a postura do coordenador não pode mais ser simplesmente reativa operacional, daquele que simplesmente gere recursos. Muito menos pode ser sua postura a de um burocrata, pois esta não incrementa a qualidade e a competitividade de seu curso.

A Comissão de Especialistas de Ensino de Computação e Informática (2001, p.1), por exemplo, traçou o perfil ideal e recomendável do coordenador de curso para sua área específica. Acredita-se que este perfil pode ser aplicado aos demais cursos de graduação. Dentre os atributos do coordenador destacam-se:

- ter uma boa visão de todas as sub-áreas de sua área de conhecimento;

- ter um bom conhecimento das Diretrizes Curriculares e dos currículos publicados por outras instituições de referência;
- ter experiência na administração acadêmica de cursos e/ou departamentos;
- ter participado ativamente de eventos ligados a área de educação em sua área de conhecimento;
- ter publicado artigos ligados a área de educação em sua área de conhecimento;
- ter um bom relacionamento com professores, alunos e funcionários;
- ter um bom conhecimento da legislação vigente, especialmente a LDB;
- ter um bom conhecimento das metodologias de ensino;
- ter a capacidade de imaginar a formação de recursos humanos para gerar e transformar o mercado.

Observa-se, no elenco de atributos apresentado, que o coordenador deve reunir competências técnicas, pedagógicas e de gestão. A competência técnica refere-se ao conhecimento de sua área específica de estudo; a competência pedagógica refere-se ao domínio do processo de ensino e aprendizagem; a competência de gestão, refere-se ao domínio de ferramentas e conhecimentos que lhe permitam exercer suas funções administrativas de modo eficiente.

Ainda, segundo a Comissão de Especialistas de Ensino de Computação e Informática (2001, p.1), pode-se destacar as principais funções de um coordenador de curso, a serem exercidas juntamente com a Comissão do Curso:

- manter atualizado o currículo do curso;
- fiscalizar, do ponto de vista da qualidade, o ensino das disciplinas do curso oferecidas pelos departamentos;
- certificar-se de que o programa de ensino das disciplinas do curso segue o enfoque e orientação fixados pela Comissão de Especialistas;
- elaborar os horários das disciplinas do curso;
- orientar os alunos quanto a escolha de disciplinas eletivas;
- avaliar as propostas de trabalho de diplomação;
- estabelecer equivalência de disciplinas, ouvidos os departamentos respectivos, nos casos de transferência

- estabelecer equivalências de disciplinas (regras de transição), nos casos de alterações curriculares.

As funções relacionadas, para serem executadas, manipulam uma considerável gama de informações. Os coordenadores necessitam, por exemplo, de informações de alunos e seu desempenho acadêmico, de professores e sua alocação de disciplinas, dos programas de ensino das disciplinas de seu curso. Além dessas informações, o coordenador precisa ter acesso a informações externas à organização, como por exemplo, informações sobre estágios e empresas, informações sobre o mercado de trabalho na sua área, eventos e legislação.

2.2 A INFORMAÇÃO

A informação é um dos recursos a serem administrados pela organização. Neste sentido, aborda-se a seguir aspectos teóricos relevantes sobre a informação, seu papel nas organizações e seu processo de gestão.

2.2.1 Dado, informação e conhecimento

Para definir informação, diversos autores buscam discernir os termos dado, informação e conhecimento (Laudon e Laudon, 1999; Keen, 1996; Oliveira, 1993; Davenport e Prusak, 2000; McGee e Prusak, 1994).

Davenport e Prusak (2000, p.18) destacam que a velha distinção entre os termos dado, informação e conhecimento é difícil, mas que, mesmo imprecisa, é necessária para a compreensão do tema. De acordo com os autores, "durante anos, as pessoas se referiram a *dados* como *informação*; agora vêm-se obrigadas a lançar mão de *conhecimento* para falar sobre a informação". Sintetiza-se no Quadro 1 o significado de cada termo.

Quadro 1 - Dado, informação e conhecimento.

Dado	Informação	Conhecimento
Simples observação sobre o estado do mundo <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	Dados dotados de relevância <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: Davenport e Prusak (2000, p.18)

Segundo Laudon e Laudon (1999, p.10), "informação vem da palavra latina *informare*, que significa *dar forma*". Os filósofos antigos usaram esta palavra por acreditar que a mente humana é que dá forma aos dados para criar a informação e o conhecimento. Essa concepção permanece até hoje na cultura ocidental.

Laudon e Laudon (1999, p.10) definem informação como "o conjunto de dados aos quais seres humanos deram forma para torná-los significativos e úteis", e conhecimento como "o conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas pelos seres humanos para criar, coleccionar, armazenar e compartilhar a informação".

Oliveira (1993, p.34) define dado como "qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação". A informação, por sua vez, é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.

Para McGee e Prusak (1994, p.24), "a informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. A informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão". As organizações estão repletas de dados que poderiam se tornar informação valiosa para algum usuário diante de um problema decisório.

Pode-se observar que os conceitos apresentados convergem no sentido de caracterizar os dados como elementos brutos, que precisam da intervenção humana para

transformarem-se em informação. Ao contrário dos dados, apenas as informações têm condições de interferir ou modificar o comportamento de uma organização.

2.2.2 A informação e a organização

A informação, conforme McGee e Prusak (1994, p.24), é um recurso que não se deteriora nem se deprecia; é infinitamente reutilizável e tem seu valor determinado exclusivamente pelo usuário. É um tipo especial de recurso útil às organizações e que precisa ser administrado.

Para Oliveira (1993, p.35), "o propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação". A informação só tem valor para a organização quando possibilita a redução do grau de incerteza quando da tomada de decisão pelo seu gestor, possibilitando uma melhoria na qualidade das decisões.

McGee e Prusak (1994, p.35) estudam o papel estratégico da informação e destacam algumas de suas características, citadas a seguir:

- a informação aparece na organização tanto de maneira explícita e abundante quanto em forma sutil. Ao mesmo tempo que as empresas estão bombardeadas de informação, existe a escassez de informação correta;
- é difícil criar informação, mas é fácil reproduzi-la. Sendo assim, a criação da informação é um processo individual enquanto que sua disseminação pode ser multiplicada;
- se por um lado a informação possui valor real quando é proprietária, ela somente possui valor econômico quando partilhada;
- a informação não se deprecia da mesma forma que os bens de capital. Com o passar do tempo, algumas podem preservar seu valor, enquanto que outras podem ter seu valor reduzido a zero.

McGee e Prusak (1994) destacam que a informação tem um importante papel tanto na definição das estratégias organizacionais quanto em sua execução. Na definição das

estratégias a informação tem papel relevante na medida em que limita ou amplia a própria definição do negócio. Já na execução das estratégias organizacionais, a informação contribui para a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.

Uma vez reconhecido o valor da informação como um recurso importante para a organização moderna, torna-se necessário sistematizar seu tratamento. Para isso é preciso desenvolver conhecimentos e competências para o gerenciamento da informação.

2.2.3 O gerenciamento da informação

Davenport (2000, p.173) propõe que a administração da informação seja vista na organização como um processo. Por mais óbvia que pareça esta idéia, na prática poucas organizações a tem sistematizado. Para McGee e Prusak (1994, p.108), apesar de existir muitas publicações sobre o assunto, os altos custos da implementação de projetos de tecnologia da informação têm direcionado a atenção dos executivos mais para o lado da tecnologia do que para a informação.

Segundo Davenport (2000, p.173-4), definir o gerenciamento da informação como um processo traz diversas vantagens: confere mensurabilidade e oportunidade de aperfeiçoamento do processo, estabelece um dono (gerente) para o processo, concentra-se nas necessidades e na satisfação dos clientes, e facilita a cooperação interfuncional entre os diversos grupos envolvidos no gerenciamento da informação.

Para Davenport (2000, p.175), elaborar um modelo de processo depende dos interesses, dos problemas e do setor de cada organização. Ele propõe um modelo genérico, composto por quatro etapas, representado na Figura 2.

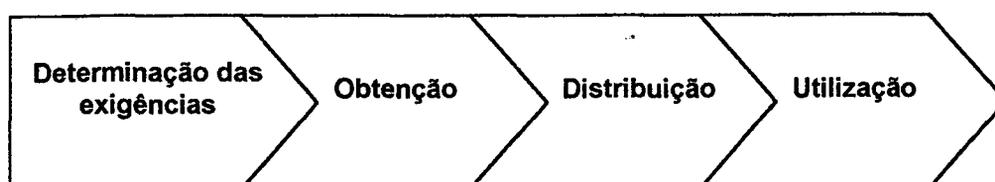


Figura 2 - O processo de gerenciamento da informação

Fonte: Davenport (2000, p.175).

Cada uma dessas etapas do processo de gerenciamento da informação, segundo a proposta de Davenport (2000, p. 173), é a seguir descrita.

Passo 1: Determinação das exigências de informação

Este é o passo mais crítico no processo de gestão da informação, pois é mais complexo e ambíguo que a simples execução de um procedimento. Determinar as exigências de informação é um problema difícil porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais. Além disso, as exigências de hoje podem não ser as exigências do futuro próximo, tornando-se obsoletas. Outra dificuldade freqüente refere-se aos analistas de informações, que devem desempenhar um papel importante na definição das exigências de informação, mas por apresentar um perfil essencialmente técnico não possuem a visão ampla do negócio.

Entretanto, Davenport (2000) destaca diversas organizações que têm tido experiências bem sucedidas. A partir delas, aponta aspectos importantes que devem ser observados para a determinação das exigências informacionais:

- a) os analistas de informação devem acompanhar de perto os gerentes, o dia inteiro, para entender desde o princípio as atividades administrativas e as necessidades informacionais;
- b) é preciso conhecer as necessidades de informações estruturadas e não-estruturadas. Isso é importante porque as informações estruturadas têm campos de ação limitados a aspectos econômicos e quantitativos, e a informação não-estruturada não deve ser desprezada por ser muito valiosa para as organizações;
- c) as fontes de um sistema informacional devem ser tão variadas e complexas quanto o ambiente que esse sistema representa;
- d) a formação de equipes com integrantes de múltiplas áreas e a promoção de debates sobre as exigências informacionais enriquecem o processo.

Observa-se que determinar as necessidades de informação está diretamente associado à percepção dos indivíduos envolvidos nessa atividade. Além disso, depende da

interação entre os usuários da informação e os profissionais responsáveis por sua sistematização e gerenciamento.

Passo 2: Obtenção das informações

Obter informações é uma atividade ininterrupta, portanto a aquisição é contínua.

Este passo consiste em várias etapas:

- a exploração do ambiente informacional, que exige a exploração tanto do ambiente automatizado quanto do humano, e também o uso de filtros e critérios de seleção da informação;
- a classificação da informação em uma estrutura pertinente, que envolve a criação de categorias de informação que a organizem de modo que facilite sua obtenção e seja útil aos propósitos da organização;
- a formatação e estruturação das informações, que envolve o tipo de linguagem e o estilo utilizado para apresentação da informação ao usuário.

O caráter ininterrupto da obtenção da informação exige que a ação de incorporar continuamente novas informações faça parte da rotina da organização.

Passo 3: Distribuição

Este passo refere-se à ligação entre os gerentes e funcionários com a informação que necessitam. A distribuição reveste-se de importância porque está diretamente associada à aprendizagem organizacional. Ela é afetada pelos recursos tecnológicos disponíveis e por estruturas políticas que podem ser visualizadas nos jogos de poder e na disputa pela informação.

Segundo Davenport (2000, p.191), a distribuição da informação deve se dar através de uma combinação entre a divulgação (quando a informação é fornecida aos usuários por iniciativa da organização) e a procura (quando a iniciativa é do usuário). A divulgação excessiva da informação pode causar uma exposição excessiva dos indivíduos à informações desnecessárias. Por outro lado, a pouca divulgação pode provocar a desinformação.

Um sistema que se apresenta eficiente, no que se refere a distribuição da informação, é a divulgação de mapas e guias que permitem aos indivíduos saber da existência das informações e explorar apenas aquelas que desejar.

Passo 4: Uso da informação

De nada serve a informação se ela não for utilizada. Davenport (2000, p.194) cita que o uso da informação é algo bastante pessoal. A maneira como um indivíduo procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão, depende dos meandros da mente humana.

A existência de um processo de gerenciamento de informações pode estimular o uso da informação. Este uso pode ser aperfeiçoado através de ações práticas como: fazer estimativas de uso da informação, realizar ações simbólicas que estimulem o maior uso da informação, criar contextos institucionais que valorizam determinados tipos de informação, e incorporar o uso da informação nas avaliações de desempenho.

Para usufruir dos benefícios da informação, as organizações necessitam de ferramentas e metodologias que permitem sua adequada manipulação e transformação. Essas ferramentas são os sistemas de informação, destacados a seguir.

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação são mecanismos necessários para a organização e a manipulação adequada da informação nas organizações. Neste tópico, busca-se definir os sistemas de informação e sua tipologia, bem como caracterizar seu vínculo com os processos de negócio adotados na organização.

2.3.1 Definição de sistema de informações

Segundo Bertalanffy (1977, p.84), "um sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação". Este conceito pode ser aplicado a todas as ciências;

é útil e genérico o bastante para definir sistemas orgânicos, sociais, econômicos, políticos, matemáticos e físicos. Assim, pode-se chamar tanto um organismo vivo, como uma organização ou um programa de computador de sistema.

Dias (1985, p.57) define sistema como "um conjunto de partes coordenadas, que concorrem para a realização de um conjunto de objetivos". Torres (1995, p.34) é mais específico, define sistema como "qualquer conjunto de componentes e processos por eles executados que visam transformar determinadas entradas em saídas". Ele destaca os elementos que compõem um sistema: as entradas (ou insumos), as saídas (ou produtos) e os processos (componentes internos que executam a transformação dos insumos em produtos).

Bio (1985, p.18) considera sistema como "um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo". Ele faz uma distinção entre sistemas fechados e abertos. Os sistemas fechados são aqueles que não estabelecem qualquer interação com o meio, como por exemplo uma máquina. Os sistemas abertos são aqueles que interagem com o ambiente de tal forma que o meio provoca alterações nos componentes do sistema e vice-versa. São exemplos de sistemas abertos os sistemas vivos, sociais e os sistemas de informação.

Todo sistema pode ser dividido em subsistemas. Cada subsistema tem os mesmos elementos que um sistema e pode ser decomposto até o nível desejado de detalhamento. Bio (1985, p; 18) menciona que "um sistema pode compor-se, sucessivamente, de subsistemas que se relacionam entre si, compondo um sistema maior". Neste sentido, pode-se abordar um sistema de informação como um subsistema do sistema empresa.

No âmbito da informação, Campos Filho (1994, p.34) define sistema "como uma combinação estruturada de informação, recursos humanos, tecnologias de informação e práticas de trabalho, organizado de forma a permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização".

Laudon e Laudon (1999, p 17) apresentam uma definição mais abrangente, estabelecendo que um "sistema de informação é um conjunto de componentes

interrelacionados, desenvolvidos para coletar, processar, armazenar e distribuir informação para facilitar a coordenação, o controle, a análise, a visualização e o processo decisório". Destacam que sistemas de informações devem ser estudados por uma perspectiva socio-técnica, que abrange a coordenação de três dimensões: tecnologia, organizações e pessoas. "A tecnologia mais avançada de computação é essencialmente sem valor a menos que as empresas possam fazer uso da tecnologia e a menos que os indivíduos se sintam à vontade para usá-la".

Na abordagem sócio-técnica de sistemas de informação, a dimensão pessoas envolve assuntos como treinamento, atitudes no emprego, ergonomia e interface com o usuário. A dimensão tecnologia consiste no hardware e software de computadores e tecnologia de armazenamento de dados. A dimensão organizações compreende assuntos como hierarquia das organizações, especialidades funcionais, procedimentos empresariais, cultura e grupos de interesses políticos.

Dias (1985, p.3) também adota a perspectiva sócio-técnica, afirmando que sistema de informação "é um sistema sócio-técnico cujos componentes são indivíduos, tarefas e equipamentos necessários ao seu funcionamento".

Para Dias (1985, p.45), um sistema de informação eficaz deve fornecer informações de qualidade, caracterizadas pelo seu conteúdo (adequação da informação oferecida pelo sistema), pela precisão (nível aceitável de erros nos dados), pela atualidade (nível de aceitação do intervalo de tempo entre o acontecimento real e sua apresentação pelo sistema), e pela frequência (nível de aceitação do intervalo de tempo decorrido entre ocasiões subseqüentes em que a informação fica à disposição do usuário). A eficácia de um sistema de informação pode também ser percebida pela satisfação do usuário em relação às informações recebidas.

Na seqüência busca-se a definição dos tipos de sistemas de informações usados nas organizações.

2.3.2 Tipologia para sistemas de informações

Não existe unanimidade entre os autores na classificação dos sistemas de informação. Novas denominações surgem com frequência para designar sistemas que adotam novas tecnologias. Essas denominações são originárias sobretudo dos fornecedores de sistemas. Apesar disso, pode-se observar algumas convergências nas classificações apresentadas.

Bio (1985, p.34) classifica os sistemas de informação em dois grupos principais: os sistemas de apoio às operações e os sistemas de apoio à gestão. Os primeiros são sistemas processadores de transações, ou seja, são redes de procedimentos rotineiros que servem para o processamento de transações recorrentes. Neste grupo estão os sistemas de transações tradicionais tais como folha de pagamento, processamento de pedidos, compras, faturamento, contas a pagar e receber, e também sistemas para a tomada de decisões operacionais como planejamento e controle da produção, custos e contabilidade.

Os sistemas de apoio à gestão, conforme Bio (1985, p.35), não são orientados para o processamento de transações, mas sim para auxiliar processos decisórios. Por isso, esses sistemas não costumam apresentar um uso rotineiro. Pode-se citar como exemplos os sistemas de previsões de vendas, de análise financeira e orçamento.

Laudon e Laudon (1999, p.287, 347) também destacam dois grupos de sistemas de informação. Os sistemas empresariais básicos e os sistemas de suporte gerencial. Os sistemas empresariais básicos, também chamados de sistemas de processamento de transações (SPT), são aqueles que executam e registram as transações rotineiras necessárias para conduzir o negócio. As organizações, sobretudo aquelas que são muito dependentes dos SI para execução de suas atividades, não poderiam sobreviver mais de um dia se seus sistemas empresariais básicos parassem de funcionar.

Os sistemas de suporte gerencial são aqueles que dão apoio às atividades de gerenciamento de uma organização. Os três tipos mais gerais são: sistemas de informações gerenciais, sistemas de suporte à decisão e sistemas de suporte executivo. A Figura 3 representa a síntese das principais características dos sistemas de suporte gerencial.

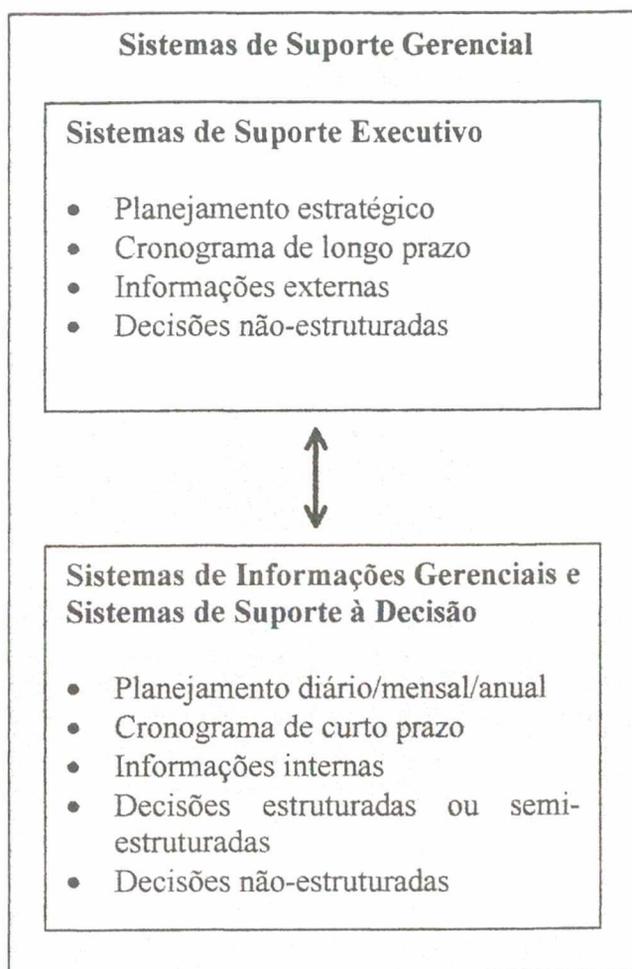


Figura 3 - Os três tipos de Sistemas de Suporte Gerencial

Fonte: Laudon e Laudon (1999, p.348).

Os sistemas de informações gerenciais (SIG) oferecem relatórios resumidos de rotina sobre o desempenho da empresa. São utilizados para monitorar e controlar a empresa e prever seu futuro desempenho.

Os sistemas de suporte à decisão (SSD) são sistemas interativos, sob controle do usuário e que oferecem dados e modelos para a solução de problemas semi-estruturados. Os SIG e os SSD são geralmente orientados para operações de gerenciamento cotidianas e problemas estruturados ou semi-estruturados.

Laudon e Laudon (1999, p.348) especificam que, *problemas estruturados* são repetitivos e rotineiros, possuem um procedimento específico para serem manuseados. *Problemas semi-estruturados* são aqueles nos quais somente partes do problema possuem uma resposta definida fornecida por uma metodologia aceita. *Problemas não-estruturados* apresentam sempre uma novidade, não são rotineiros e não apresentam um procedimento pré-acordado para solucioná-los.

Os sistemas de suporte executivo (SSE) dão suporte à função de planejamento estratégico de uma empresa. Envolvem questões não-estruturadas e decisões referentes a eventos futuros imprevisíveis. Costumam requerer um grande volume de informações do ambiente externo, tais como informações dos concorrentes, condições do mercado e mudanças em normas e legislação. Os SSE tendem a ser mais orientados a gráficos do que os outros sistemas de suporte gerencial.

Furlan et al. (1994, p.13) definem sistema de informações executivas (*Executive Information Systems - EIS*) de modo bastante semelhante aos SSE definidos por Laudon e Laudon. Um EIS é "mecanismo computadorizado que fornece ao executivo as informações necessárias para gerenciar o negócio". Este sistema deve ser dotado de três características essenciais: (1) a simplicidade no fornecimento da informação e no uso do sistema, para que o executivo/usuário tenha facilidade de utilizá-lo; (2) a orientação para gráficos, permitindo a visualização da informação de modo rápido e sumarizado; (3) a complementação em vez da substituição, ou seja, o sistema de informações executivas deve ser implantado sobre a plataforma de sistemas já existentes, não devendo exigir uma reformulação dos outros sistemas que a organização possui.

Os sistemas de informações executivas (EIS) e os sistemas de suporte à decisão (SSD) são muitas vezes confundidos. Furlan et al. (1994, p.23) diferenciam esses dois tipos de sistemas, afirmam que os EIS são projetados para os altos executivos da organização, e que são aplicações apenas de visualização sem permitir a manipulação dos dados. Já os SSD são projetados para a gerência de nível médio, e incluem dados e modelos que descrevem o relacionamento dos dados.

A Figura 4 representa a hierarquia clássica que associa os sistemas de informações ao níveis da estrutura organizacional.

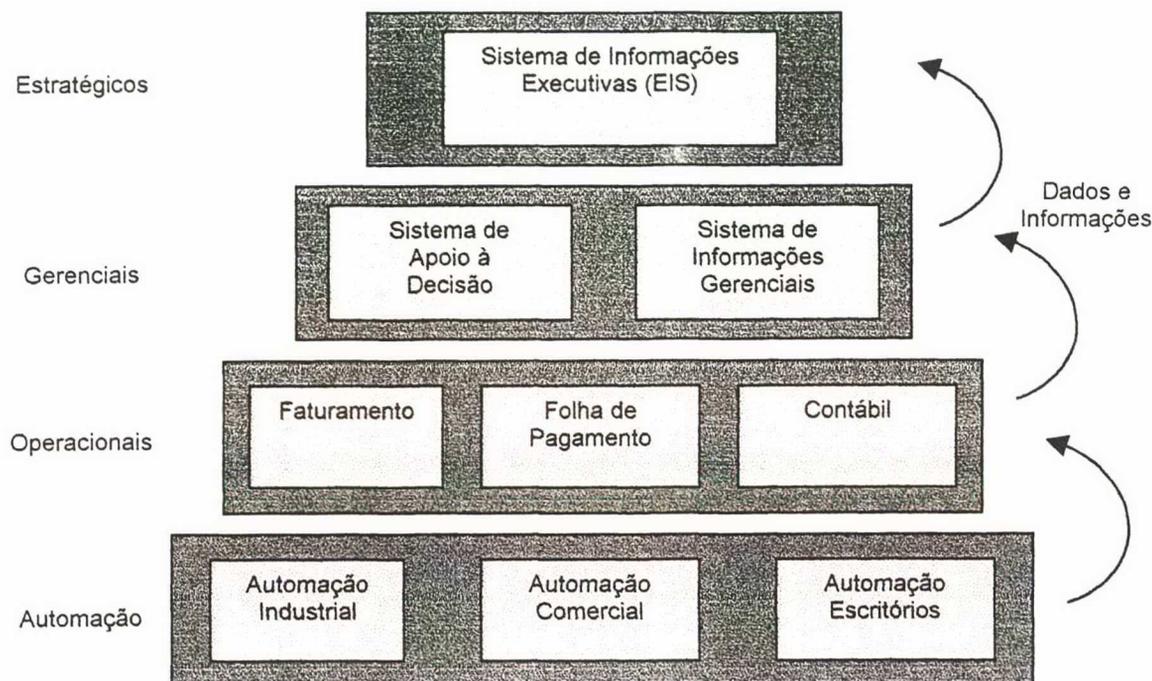


Figura 4 - A pirâmide de sistemas

Fonte: Furlan et al. (1994, p.26).

Ein-Dor e Segev (1983) chamam o sistema de apoio gerencial de sistema de informações à administração (*Management Information Systems - MIS*), definindo-o como "um sistema para a coleta, armazenamento, recuperação e processamento de informações que é usado, ou desejado, por um ou mais administradores no desempenho de seus deveres". Para que este tipo de sistema seja bem sucedido, deve apresentar as seguintes características:

a) Rentabilidade

Existe quando os benefícios ultrapassam os custos. Aferir a rentabilidade é uma tarefa difícil pois os custos e benefícios de um SI nem sempre são facilmente mensuráveis.

b) Desempenho

Ocorre quando o sistema melhora a qualidade das decisões do administrador. Assim como a rentabilidade, é difícil de ser mensurado.

c) Áreas de aplicação

Um sistema é bem sucedido quando é aplicado aos problemas de maior importância na organização. Só assim um sistema pode causar um impacto que justifica seu custo. Esta é uma das principais características de sucesso de um SI.

d) Satisfação dos usuários

Como o SI é um instrumento de auxílio ao usuário, sua satisfação indica que as funções esperadas pelo usuário são atendidas. Mesmo sendo uma avaliação subjetiva, esta pode ser considerada válida.

e) Utilização generalizada

É um indicador de sucesso na medida em que possui a aprovação de várias pessoas.

As características anteriores são, em sua maioria, de difícil mensuração. Entretanto, se elas puderem ser observadas, objetiva ou intuitivamente, serão indicadoras de um sistema bem sucedido.

2.3.3 Sistemas de informação e os processos de negócio

As estruturas organizacionais, desde o surgimento da administração científica e do modelo burocrático de administração no início do século, têm sido voltadas para a divisão do trabalho em tarefas especializadas. Isso levou as organizações a fragmentarem-se em departamentos e setores responsáveis apenas por uma parte do processo produtivo. Segundo Nadler et al. (1994, p.98), este modelo mecanicista de organização, apesar de representar um avanço significativo para a época, estabeleceu padrões que persistem até hoje.

Para Nadler et al. (1994, p.98), mesmo conferindo capacidade produtiva, o modelo burocrático mecânico de organização apresentou uma série de limitações como: a

incapacidade de gerar motivação e criatividade entre os trabalhadores, a dificuldade de coordenação entre unidades, o estrangulamento das comunicações, a tomada de decisão com falta de informações necessárias, e uma incapacidade de agir, provocada pela existência de inúmeras regras e aprovações administrativas. Embora bem sucedido a princípio, o modelo burocrático revelou-se eficaz apenas em situações estáveis e previsíveis.

Neste contexto, autores como Davenport (1994) e Hammer (1997) propõem a reestruturação das organizações focalizando seus processos, colocando em segundo plano as unidades funcionais. Nesta perspectiva valoriza-se o todo ao invés das partes.

Davenport (1994, p.6) define processo como "um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado". Segundo Hammer (1997, p.9), os processos não são invenções recentes, eles sempre existiram na organização, mas em um estado fragmentado, invisível, sem nome e sem gerência.

Tachizawa e Andrade (1999, p.144) mencionam que "um processo pode ser visto como uma cadeia de agregação de valores, na qual, pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto, cada etapa de um processo acrescenta valor às etapas precedentes".

A necessidade de revisão e alteração dos processos do negócio configura-se como uma grande dificuldade. Por trás dessa alteração está uma nova visão de organização. Para Hammer (1997), focalizar os processos de trabalho implica em uma mudança de perspectiva, que traz os processos para o centro da organização e do gerenciamento das empresas, tirando-os da periferia.

O foco em processos, uma vez adotado, provoca mudanças tanto na estrutura organizacional, quanto no comportamento e nas atitudes dos indivíduos. Para Davenport (1994), a perspectiva de um processo implica na visão horizontal do negócio e a adoção de uma estrutura baseada em processos significa, em geral, a desenfaturação da estrutura funcional do negócio. Além disso, as interfaces entre as unidades funcionais são

melhoradas ou até mesmo eliminadas de forma que a informação seja compartilhada ampla e livremente.

As organizações têm habitualmente preparado seus sistemas de informação de modo que se enquadrem à sua realidade atual, sem antes questioná-la. Com isso, os sistemas acabam reproduzindo as virtudes e limitações de sua estrutura atual. Segundo Davenport (1994), nessas organizações, os SI tem proporcionado apenas a possibilidade de fazer a mesma coisa mais rapidamente, sem no entanto aproveitá-los para incorporar melhorias nos processos de trabalho.

Para Davenport (1994, p.53-54), se os modelos de organizações fossem baseados em processos, e não em funções, os sistemas seriam muito mais integrados. Isso ocorre devido ao desenvolvimento e implantação de sistemas de informações orientados às funções organizacionais e não aos processos de negócio. Campos Filho (1994, p.33) corrobora com esta idéia quando afirma que "o ponto focal para o entendimento do SI são as práticas de trabalho e não as tecnologias da informação". Assim, os sistemas de informação devem ser projetados em torno do trabalho a ser feito (visão de processo) e não em torno de quem o faz (visão funcional).

Por outro lado, as organizações que perceberam a importância do foco nos processos de negócio têm reformulado suas práticas de trabalho, associando a esta iniciativa a adoção de novos sistemas de informação. Muitas dessas organizações têm adquirido sistemas na forma de pacotes de software¹, que incorporam as melhores práticas de negócio.

As melhores práticas de negócio são caracterizadas pelas práticas de trabalho amplamente reconhecidas pelo mercado como sendo eficientes e bem sucedidas. Kumar e Hillergersberg (2000, p.25) afirmam que as melhores práticas de negócio (*best practices*) correspondem a um modelo organizacional de referência que inclui modelos de processos,

¹ Os pacotes de software são conjuntos de programas de computador que podem ser comprados e usados diretamente ou modificados para atender as necessidades específicas do comprador. (Keen, 1996, p.189).

dados e estruturas organizacionais, que supostamente refletem as práticas preferidas de atuação no mercado.

Todavia, Davenport e Prusak (2000, p.230) destacam que as soluções sistêmicas prontas, isoladamente, não têm o poder de resolver os problemas organizacionais. "Alguns megapacotes, como SAP, oferecem aplicações bastante amplas para diversos setores de uma empresa. [...] Entretanto, para obter vantagens dos dados comuns e das aplicações integradas fornecidas por esses pacotes, a maioria das organizações precisa coordenar melhor seus processos administrativos."

A partir do exposto, pode-se inferir que os sistemas de informação estão diretamente relacionados aos processos organizacionais. À organização cabe decidir se vai projetar um sistema que represente fielmente seus processos ou se vai se adaptar a sistemas prontos, adotando processos padrão pré-definidos.

2.3.4 Os sistemas ERP

Os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), conforme Souza e Zwicker (2000, p.46), "são sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais de software". Sua finalidade é integrar informações e processos entre as diversas áreas funcionais da organização, dando suporte à maioria de suas operações como suprimentos, manufatura, manutenção, administração financeira, contabilidade, recursos humanos, etc. Kumar e Hillegersberg (2000) destacam que os ERP's trazem embutido as melhores práticas de negócio conhecidas no mercado.

Para Souza e Zwicker (2000, p.46), os modelos de sistemas integrados não são propriamente uma novidade, entretanto sua efetiva implementação demandava no passado uma infra-estrutura que poucos poderiam ter. Além disso, a implementação de um sistema integrado é uma tarefa revestida de grande complexidade organizacional e técnica e que exige esforço da organização como um todo.

Hypolito e Pamplona (1999) destacam que os atuais sistemas ERP derivam dos sistemas MRP (*Material Requirements Planning*) da década de 60 e MRP II

(Manufacturing Resource Planning) da década de 70. Ambos os sistemas estavam diretamente associados às funções de produção das organizações industriais. Ao incorporar outras funções, que atendessem a outras áreas da organização, surgiram os sistemas ERP. No Brasil, a introdução dos sistemas ERP deu-se nos anos 90 pelas grandes empresas, principalmente as do ramo industrial.

2.3.4.1 Características dos sistemas ERP

Souza e Zwicker (2000) destacam as principais características dos sistemas ERP, como segue:

a) Os ERP's são pacotes de software comerciais

Ao invés de desenvolver uma solução própria, a organização busca um fornecedor externo com um sistema já desenvolvido.

b) Os ERP's incorporam modelos padrão de processos de negócios

Para atender os requisitos da maioria das empresas, uma vez que o ERP não é desenvolvido para uma empresa específica, os fornecedores incorporam ao sistema modelos de processos de negócios padronizados (*best practices*), já testados e aprovados.

c) Os ERP's integram as diversas áreas das empresas

Apesar de dividido em módulos que atendem diferentes áreas, o ERP integra processos interfuncionais, permitindo o compartilhamento das informações comuns.

d) Os ERP's utilizam um banco de dados corporativo

A arquitetura de um sistema integrado, eficiente e livre de redundâncias, exige que a empresa adote um banco de dados único que atenda a toda organização.

e) *Os ERP's possuem grande abrangência funcional*

A cobertura dos sistemas ERP abrange todas as áreas da organização. Diferentes áreas são geralmente atendidas por diferentes módulos². Ao contrário dos pacotes de software tradicionais, que são especialistas em uma determinada área funcional, um sistema ERP é uma solução completa e abrangente que cobre todas as funções organizacionais.

f) *Os ERP's requerem procedimentos de ajuste*

Como o pacote é um produto genérico, é bastante provável que seja preciso ajustar as diferenças entre a organização e o sistema original. Esse processo de adaptação pode se dar de várias formas: pela parametrização, customização, localização ou atualização. A *parametrização* ocorre quando o sistema já prevê formas alternativas de trabalho e as disponibiliza a partir da configuração de determinados parâmetros. A *customização* se dá quando o sistema é modificado de modo a atender situações impossíveis de serem atendidas em seu projeto original. A *localização*, por sua vez, corresponde a adaptação do sistema ao país diferente daquele onde foi concebido, através de parametrizações ou customizações. A *atualização (upgrading)* é a instalação de uma nova versão, mais atualizada, que incorpora melhoramentos ao sistema anterior.

Considerando as características mencionadas, destaca-se, a seguir, os principais benefícios e dificuldades decorrentes da adoção de sistemas ERP.

2.3.4.2 Benefícios e dificuldades na adoção dos ERP's

A implementação de um sistema ERP pode afetar significativamente a forma como a organização realiza seu trabalho. A amplitude das mudanças provocadas na sua implantação e os altos custos envolvidos tornam este processo complexo e pontuado por diversas dificuldades que precisam ser superadas para poder gerar benefícios às organizações.

² **Módulo** é a menor unidade que pode ser adquirida e implementada de um sistema de informações.

Entre as vantagens que a adoção de um sistema ERP pode propiciar, a principal parece ser a conquista de vantagem competitiva, que ocorre na medida em que a organização aumenta sua eficácia operacional, diminui seus custos, desenvolve produtos e serviços diferenciados, agregando valor ao negócio. Entre as dificuldades, destaca-se a necessidade de revisão e alteração dos processos do negócio, exigindo que a organização se adapte à concepção de processos embutida no sistema.

A reformulação dos processos organizacionais, em busca das melhores práticas de negócio, pode ser uma oportunidade de melhoria no modo como se realiza o trabalho. Entretanto, segundo Soh et al. (2000, p.47), em muitos casos, pode provocar inadequações entre as práticas da organização e as embutidas no sistema ERP. A idéia de melhores práticas de negócio é universal, o que resulta em inadequações quando se considera as diferenças culturais entre países e organizações distintas.

A natureza de pacotes de *software* dos ERP's pode fazer com que exista um desalinhamento entre as necessidades de informações da organização e as funcionalidades do pacote ERP. Isto ocorre, por exemplo, quando a organização necessita de determinadas informações ou relatórios que não foram previstos pelo fornecedor do sistema.

Por outro lado, um pacote de *software* pode oferecer vantagem para a organização, quando se considera as dificuldades que acompanham o desenvolvimento de soluções próprias, processo este freqüentemente caro e incerto. As incertezas estão relacionadas aos custos envolvidos, ao cumprimento de prazos e a seleção de ferramentas de desenvolvimento apropriadas. Para Scheer e Habermann (2000, p.57), estudos empíricos demonstram que entre metade e dois terços dos projetos de desenvolvimento de sistemas falham.

Resultados de pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas sobre a adoção e implementação de ERP's, publicados por D'Ambrosio (1999) na Gazeta Mercantil, comprovam a complexidade da adoção de sistemas ERP ao mostrar que as organizações estudadas ainda não tiveram benefícios reais com o sistema. A pesquisa revela que, se fosse possível, 25% das organizações fariam a implementação de outra forma, que 36%

das organizações estavam preocupadas com a inovação tecnológica e 24% estavam preocupadas com o fator humano. Na maioria dos casos estudados, o sistema foi adquirido sem o entendimento amplo de seu impacto sobre todas as dimensões da organização. O estudo sugere que a maior preocupação deveria estar em torno das pessoas quando se trata da implementação de um sistema deste porte.

Para contornar os problemas de desalinhamento entre organização e pacote, e também para efetuar a adaptação da organização às melhores práticas de negócio, os sistemas ERP oferecem recursos de parametrização e customização. Estes, todavia, podem acarretar outras dificuldades.

Scheer e Habermann (2000, p.57) mencionam que a parametrização é um procedimento complexo, considerando a infinidade de parâmetros que um sistema ERP pode ter. Exemplifica que o sistema R/3 da SAP tem mais de 5.000 parâmetros diferentes.

O conhecimento das várias opções de parametrização é detido por pessoas especializadas, de fora da organização, geralmente os próprios fornecedores ou consultores. Para Soh et al. (2000, p.48), essas pessoas, em geral, não conhecem suficientemente os processos de negócios das organizações para identificar todas as possíveis inadequações. Em contrapartida, os próprios membros da organização não entendem a complexidade da parametrização e a funcionalidade do ERP suficientemente para visualizar todas as implicações de sua adoção. A falta de conhecimento, de ambos os lados, pode levar a uma solução determinada muito mais pelas capacidades e opções do pacote do que pelas próprias exigências de informações da organização.

A customização é a saída que a organização tem para fazer o sistema se adaptar a ela. Entretanto, conforme Souza e Zwicker (2000, p.53), agregar aplicações específicas ao ERP da organização gera maiores custos e problemas futuros quando das atualizações do produto. As características agregadas às novas versões do ERP podem não ser compatíveis com a customização implementada, tornando, neste caso, o processo de migração para novas versões caro e complexo.

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A universidade, assim como as demais organizações, devem procurar usufruir dos benefícios que a tecnologia tem a oferecer. Para aproveitar as oportunidades proporcionadas pela TI, torna-se necessário abandonar velhas fórmulas de como se faz as coisas e aderir ao novo, lançando mão de ferramentas e recursos tecnológicos. Todavia, Marcovitch (1998, p.141) alerta que a universidade, como centro crítico e questionador por natureza, jamais será uma usuária incondicional dos recursos tecnológicos.

Karadima (1987, p.32) afirma que as organizações universitárias têm sido lentas em responder aos desafios e às oportunidades das vertiginosas mudanças tecnológicas. Neste sentido, ressalta a necessidade de se motivar os administradores e planejadores acadêmicos das instituições de ensino superior acerca dos sistemas de informações.

Prupis (1992, p.193-4) aponta para o impacto da tecnologia da informação na estrutura das organizações de ensino superior americanas. Explica que o gerenciamento da informação baseado em tecnologia vem provocando mudanças nas normas, valores e crenças existentes nas organizações. A maneira como a informação e seus sistemas de suporte são gerenciados, organizados e controlados está relacionada a fatores políticos, estrutura organizacional, histórico da instituição, estratégias, missão, orçamentos e pessoas.

Diversos autores destacam a importância dos sistemas de informação como recurso para apoiar os processos de planejamento e tomada de decisão. Para o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB (1986), as universidades brasileiras precisam contar com sistemas de informações para promover sua modernização administrativa. Os sistemas de informação devem proporcionar às universidades um embasamento quantitativo e qualitativo nos seus planejamentos, nos processos de tomada de decisão e no estabelecimento das atividades no plano operativo.

De acordo com Rocha Filho (1986, p.11), "as atividades de estabelecimento de políticas e planejamento universitário, pela complexidade de que se revestem, necessitam

estar apoiadas em um sistema de informações gerenciais que considere as diferentes etapas e funções desse processo".

Karadima (1987, p.28) destaca que a importância dos sistemas de informações para as instituições universitárias justifica-se na medida em que estas apresentam uma grande quantidade e complexidade de dados, bem como pela necessidade de procedimentos de tratamento da informação mais precisos e rápidos. Entretanto, a mais forte justificativa está na capacidade dos sistemas de apoiar o processo de tomada de decisões.

Karadima (1987, p.28) apresenta os objetivos mais importantes dos sistemas de informação administrativos nas instituições de ensino superior, a saber.

- a) responder às necessidades de informação externa e interna da instituição, apoiando a tomada de decisões acadêmicas e administrativas;
- b) eliminar a duplicidade de dados e reduzir o trabalho redundante em sua manipulação;
- c) processar e analisar uma grande quantidade de dados com maior velocidade e flexibilidade no seu tratamento, de modo a apoiar significativamente o processo de tomada de decisões;
- d) distribuir informações de melhor qualidade a todas as divisões e níveis administrativos da universidade;
- e) ter acesso rápido e efetivo aos centros de excelência universitária no mundo, atingindo, com isso, maior produtividade e menor custo.

Woly nec e Marin (1988, p.213) ressaltam a importância de centralizar as informações em um único sistema, isto porque, na maioria das universidades, a informação existente está espalhada em diferentes departamentos e estruturas administrativas, e barreiras departamentais impedem o fluxo das informações. "Muitas vezes a informação necessária à tomada de decisão ou à avaliação envolve dados de várias unidades, necessitando, dessa forma, ser coordenada, integrada e central". A proposta dos autores é, portanto, integrar a organização universitária através de um sistema de informações também integrado.

Rocha Filho (1986, p.12) também menciona a necessidade de um sistema integrado. Para que a informação seja utilizada eficientemente, não basta a existência de dados armazenados, é essencial a presença de um canal de comunicação entre as diferentes partes que compõem o sistema universitário. Para que isso ocorra é necessário que exista a conscientização da necessidade das informações e a capacidade de análise das informações.

A conscientização das partes que compõem o sistema universitário é um requisito importante para o sucesso da implantação ou implementação do sistema de informações. Isso porque a maioria dos dados são gerados em diferentes setores, o que gera dependência das pessoas na coleta dos dados. A capacidade de análise é também um fator relevante para que seja feita a análise das informações necessárias, sua destinação e sua adequação.

Rocha Filho (1986, p.13) observa ainda que a implantação de um sistema de informações gerenciais de uma IES deve ser gradativa, dando-se prioridade para os que se referem às atividades acadêmicas. Além disso, deve-se promover o uso progressivo dos recursos computacionais de modo a substituir o controle manual pelo controle automatizado, e conscientizar as fontes produtoras de informações gerenciais para a sua efetiva integração ao sistema.

Os sistemas de informação são, portanto, ferramentas úteis à gestão universitária. Entretanto, é importante observar que não são os computadores, os sistemas ou mesmo a disponibilidade da informação que resolvem os problemas da organização, mas sim a forma como ela irá utilizá-los.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se os aspectos metodológicos necessários para a construção deste estudo. Descreve-se as perguntas de pesquisa, os termos e variáveis adotados, o delineamento da pesquisa, a população e a amostra a ser pesquisada, o processo de coleta e análise dos dados e as limitações deste trabalho.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

O presente trabalho busca identificar qual a configuração adequada de um sistema de informações que dê suporte ao trabalho dos coordenadores de curso de graduação de uma universidade. Para tanto, busca-se responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Quais os principais processos da organização com os quais as coordenações de curso de graduação estão envolvidas?
- b) Quais as atividades dos coordenadores de curso de graduação nos processos identificados?
- c) Quais as informações necessárias, na percepção dos coordenadores de curso de graduação, para dar suporte às suas atividades?
- d) Quais as informações disponíveis no sistema de informações acadêmico existente na IES?
- e) Dentre as informações necessárias, quais não estão disponíveis no sistema acadêmico atual?
- f) Qual a especificação de um sistema de informações que satisfaça as necessidades informacionais dos coordenadores de curso de graduação?

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS E VARIÁVEIS

Todo trabalho científico, de acordo com Martins (1994, p.32), deve apresentar a definição dos termos e variáveis utilizados para que haja correto entendimento da metodologia e dos resultados da pesquisa. Por isso, na seqüência, são definidos os principais termos utilizados neste trabalho.

3.2.1 Definição constitutiva

Para Kerlinger (1980, p.46), "uma definição constitutiva define palavras com outras palavras [...] São definições de dicionário e, naturalmente, são utilizadas por todo mundo, inclusive os cientistas". A definição constitutiva dos termos corresponde, portanto, a definições conceituais de caráter genérico encontradas na bibliografia.

Gestão universitária

"Conjunto de decisões assumidas a fim de obter equilíbrio dinâmico entre missão, objetivos, meios e atividades acadêmicas e administrativas" (Tachizawa e Andrade, 1999, p.55).

Gestão acadêmica

Cavalcante (2000, p.41) aponta os critérios de avaliação da administração acadêmica, de onde se pode identificar suas funções e responsabilidades: a adequação dos currículos dos cursos de graduação e da gestão da sua execução, a adequação do controle do atendimento às exigências regimentais de execução do currículo, e a adequação dos critérios e procedimentos de avaliação do rendimento escolar.

Curso de graduação

O curso de graduação deve propiciar "a aquisição de competências de longo prazo, o domínio de métodos analíticos, de múltiplos códigos e linguagens, enfim, uma qualificação intelectual de natureza suficientemente ampla e abstrata para constituir, por sua vez, base sólida para a aquisição contínua e eficiente de conhecimentos específicos" (Fórum de Pró-reitores de Graduação das Universidades Brasileiras, 1999, p.10).

Coordenação de curso de graduação

O coordenador "é o responsável pelo funcionamento e a operacionalidade do curso" (Ribeiro, 1977, p.75).

Processo

Processo é "um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado" (Davenport, 1994, p.6).

Sistema de informação acadêmico

Sistema de informação, conforme Laudon e Laudon (1999, p 17), "é um conjunto de componentes interrelacionados, desenvolvidos para coletar, processar, armazenar e distribuir informação para facilitar a coordenação, o controle, a análise, a visualização e o processo decisório".

Por sua vez, as funções acadêmicas exercidas pela universidade, conforme Ribeiro (1977, p.38), estão ligadas à sua atividade-fim. Compreendem as atividades desempenhadas desde o ingresso do estudante na universidade até a sua diplomação, incluindo as matrículas, verificações de aprendizagem e a integralização do currículo do curso respectivo, bem como aquelas que criam as condições indispensáveis para o bom desempenho das atividades-fim da administração acadêmica, tais como o controle do espaço em que se desenvolvem as funções acadêmicas; o planejamento da utilização do tempo em que essas funções serão realizadas; o processamento dos resultados e do desempenho da vida funcional discente; a organização dos assentamentos onde serão anotados esses resultados e todos os instrumentos adotados na formalização do diálogo escola-aluno.

Portanto, sistema de informações acadêmico é uma ferramenta de suporte à manipulação da informação que dá suporte ao desenvolvimento das atividades-fim da organização universitária.

3.2.2 Definição operacional

Para Castro (1978, p.115), um problema de pesquisa se torna empiricamente observável quando os conceitos são apresentados em forma de uma definição operacional. A definição operacional dos conceitos envolvidos permite apresentá-los em forma de enunciados precisos e proposições empiricamente verificáveis.

Gestão acadêmica

Compreende a identificação das atividades de criação e gestão da execução dos currículos dos cursos de graduação, o controle do atendimento às exigências regimentais de execução do currículo, e a adequação dos critérios e procedimentos de avaliação do rendimento escolar.

Curso de graduação

Refere-se a identificar um ramo de formação universitária de nível superior, associado a uma determinada área de conhecimento e que tem como função primordial desenvolver competências e habilidades profissionais que capacitem o egresso a atuar no mercado de trabalho.

Coordenação de curso de graduação

Compreende a caracterização da função acadêmica-administrativa responsável pelo planejamento, execução e controle das atividades didático-pedagógicas desenvolvidas no curso. A coordenação de curso é a responsável pela concepção e execução do projeto pedagógico do curso, pela supervisão e acompanhamento das atividades de ensino e extensão de sua área de conhecimento, pela indicação de professores e alocação de recursos necessários para o desenvolvimento das atividades do curso, pela orientação ao aluno quanto a matrícula, transferências, recuperação de provas, estágios, projetos e outros procedimentos que viabilizem o bom andamento da vida estudantil.

Processo

Consiste em identificar um conjunto de atividades inter-relacionadas que apresenta resultados observáveis, desenvolvidas na instituição por um indivíduo ou grupo. Os processos podem variar em complexidade, representando tanto processos simples como o

de alocação de recursos de laboratório, até processos mais complexos como o de ensino-aprendizagem.

Sistema de informação acadêmico

Refere-se à apresentação das informações disponíveis para o uso dos coordenadores de curso. O sistema pode manipular informações sobre matrículas, histórico escolar, horários de aulas, currículos de cursos, tramitação de processos, programação de cursos de extensão e outras informações relacionadas à vida acadêmica.

Configuração de um sistema de informação

Compreende a especificação do conjunto de informações que devem ser disponibilizadas pelo sistema de informações acadêmico da Unisul, para dar suporte às atividades desenvolvidas pelos coordenadores de curso.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento ou planejamento da pesquisa, de acordo com Selltiz et al. (1974, p.59), corresponde à "organização das condições para a coleta e análise dos dados, de maneira que procure combinar a significação para o objeto da pesquisa com a economia no processo". É no delineamento que se estabelecem os contornos que caracterizam o trabalho de pesquisa.

Os objetivos do presente trabalho o caracterizam como um estudo de caráter exploratório-descritivo, em que se utiliza a abordagem qualitativa.

O estudo exploratório, conforme Martins (1994, p.28, 30), "trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possui planejamento flexível, e é indicado quando se tem pouco conhecimento do assunto. Tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores". Já o estudo descritivo "tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos".

Por concentrar-se na investigação de uma única organização, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Triviños (1992, p.133), o estudo de caso "é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente".

Godoy (1995, p.25) destaca que o estudo de caso é essencialmente uma pesquisa de caráter qualitativo com enfoque exploratório e descritivo. A abordagem qualitativa pressupõe que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo assim ser analisado numa perspectiva integrada. Neste sentido, o pesquisador, vai a campo para captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas.

Adota-se, neste estudo, uma perspectiva transversal. Segundo Richardson (1989, p.93), um estudo de corte transversal tem dados coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população em um determinado momento.

A pesquisa proposta distingue-se, portanto, por seu caráter exploratório-descritivo e sua abordagem qualitativa. Caracteriza-se como um estudo de caso com corte transversal.

3.4 OBJETO DE ESTUDO E ELEMENTOS DE OBSERVAÇÃO

De acordo com Castro (1990, p. 88), o objeto da atividade científica é a classificação metódica dos fatos onde se busca sua regularidade ou padrões de associação comuns a toda a categoria de fatos semelhantes. Um trabalho científico pode buscar a identificação desses padrões a partir do estudo de frações de diferentes tamanhos do universo dos fatos considerados. Há casos, entretanto, em que se pode estudar todo o universo.

O universo de pesquisa do presente estudo está delimitado ao Campus da Pedra Branca da Universidade do Sul de Santa Catarina, localizado na Grande Florianópolis. Os elementos de observação correspondem ao conjunto de coordenadores dos cursos oferecidos neste campus.

No momento da realização da pesquisa, estavam sendo oferecidos vinte e dois cursos, sendo que alguns apresentam diferentes habilitações. Alguns cursos são oferecidos em diferentes unidades do mesmo campus, tendo, por isso, coordenadores distintos. Além disso, há coordenadores que acumulam a coordenação de mais de um curso. No total, o universo é representado por vinte e um coordenadores.

Rudio (1986, p. 50) afirma que uma pesquisa geralmente não é feita com todos os elementos de um universo em virtude de restrições de tempo, pessoal e dinheiro, ou quando há a impossibilidade de se estudar todos os seus elementos.

Neste estudo, ao contrário, buscou-se abordar todos os componentes do universo. A pequena quantidade de elementos observados associada à inexistência de elementos que limitem a sua realização, justifica a abordagem de todos os elementos do universo em estudo.

Do total de vinte e um coordenadores, conseguiu-se entrevistar dezesseis deles. Dos cinco coordenadores não entrevistados, um deles estava de licença médica, três deles não puderam dispensar sua atenção devido à impossibilidade de dispor do tempo necessário para a realização da entrevista, e o outro é a própria pesquisadora, que neste caso é observadora participante.

3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Considerando que este trabalho possui caráter exploratório-descritivo, depende-se da coleta de dados para posteriormente proceder sua análise, no intuito de elaborar as conclusões da pesquisa. Neste item, descreve-se os tipos de dados utilizados bem como os instrumentos e procedimentos para sua coleta e análise.

3.5.1 Tipo de dados

Para a coleta de dados, este trabalho fez uso de dados de fontes primárias e secundárias. Martins (1994, p.47) explicita que "os dados coletados em publicações, cadastros, fichários [...] são denominados dados secundários". Os dados primários, por sua

vez, são aqueles "obtidos diretamente com o informante através de questionário ou entrevista".

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com os coordenadores de curso da IES pesquisada, bem como da observação participante da pesquisadora.

Devido ao fato da pesquisadora fazer parte do quadro de pessoal da instituição pesquisada, onde participa ativamente do contexto observado, possui este estudo características de uma observação participante. Para Richardson (1989, p.215), "na observação participante, o observador não é apenas o espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado".

Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Para Martins (1994, p. 28), a pesquisa documental tem por finalidade reunir, classificar e distribuir documentos de todo gênero. Neste estudo, a pesquisa documental corresponde à análise de documentos (planos, regimentos, normas, relatórios) que permitam caracterizar a instituição estudada, bem como a investigação dos relatórios emitidos pelo sistema de informações acadêmico.

A pesquisa bibliográfica, conforme Martins (1994, p. 28), "trata-se do estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto". Corresponde ao referencial teórico encontrado em livros e periódicos que dá suporte para esclarecer a realidade prática em estudo.

3.5.2 Instrumento de pesquisa

Godoy (1995, p.26) menciona que os estudos de caso têm como técnicas fundamentais de pesquisa a entrevista e a observação. Para a realização do estudo identificou-se como necessário um instrumento de pesquisa que permitisse levantar informações e conhecer a opinião de um grupo de indivíduos. Para isso, identificou-se a entrevista semi-estruturada como instrumento mais adequado.

Triviños (1987, p.146) entende por entrevista semi-estruturada "aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante".

A observação, enquanto método de investigação, pode ser mais ou menos sistematizada. A observação assistemática, conforme Richardson (1989, p. 215), é aquela em que a tarefa de observar é mais livre, sem fichas ou listas de registro. A observação sistemática, pelo contrário, sugere uma estrutura determinada, onde serão anotados os fatos observados.

No intuito de sistematizar este trabalho, elaborou-se um roteiro para a investigação do sistema acadêmico, investigado diretamente pelo pesquisador, sem intermediários. Antes de realizar esta investigação, as funcionalidades do sistema foram apresentadas ao pesquisador por um usuário experiente.

3.5.3 Coleta dos dados

A coleta dos dados corresponde à fase da pesquisa em que se procede a busca de informações sobre a realidade. Neste sentido, os dados coletados neste trabalho correspondem àqueles obtidos nas entrevistas e nos procedimentos de pesquisa documental.

As entrevistas foram conduzidas pela própria autora, após a aprovação do projeto de pesquisa, no período de 16 de maio a 14 de junho. Foram gravadas, mediante a autorização do indivíduo pesquisado, e transcritas para posterior análise dos dados.

Os dados secundários foram obtidos por meio da análise de documentos e relatórios da organização bem como da observação do sistema acadêmico informatizado.

3.5.4 Análise dos dados

Segundo Triviños (1994, p.173), a análise dos dados, na pesquisa qualitativa, deve apoiar-se em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, idéias nos documentos, etc); b) na fundamentação teórica; c) na experiência pessoal do pesquisador.

Dada a natureza qualitativa deste estudo, a análise dos dados foi realizada por meio da análise descritiva e da análise documental. A análise descritiva, de acordo com Oliveira (1997, p.60), tem por finalidade "observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo".

A análise documental, conforme Richardson (1989, p.182), "consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados".

Os dados primários foram, portanto, tratados pela análise descritiva e os dados secundários pela análise documental.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações deste trabalho estão associadas à sua natureza exploratória e ao estudo de caso. O estudo exploratório, conforme Martins (1994, p.28), tem por objetivo detectar problemas e formular hipóteses para estudos posteriores. Não permite, portanto, estabelecer generalizações. No que concerne ao estudo de caso, Bruyne et al. (1991, p. 225) afirmam que este "só pode aspirar a cientificidade integrado num processo de pesquisa global".

Dado o caráter exploratório e particularizante dos estudos de caso, as conclusões deste trabalho estão limitadas a organizações universitárias com as mesmas características da organização estudada.

Além disso, este estudo aborda a organização somente pela perspectiva dos coordenadores de curso. Inclui apenas os processos com os quais eles interagem bem como contempla somente as suas necessidades informacionais. Neste sentido, limita-se a abordar apenas o sistema de informações acadêmicas e não o sistema de informações completo da organização.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo está dividido em sete seções. Na primeira apresenta-se a instituição objeto deste estudo, a Universidade do Sul de Santa Catarina. Na segunda, faz-se a descrição dos processos organizacionais com os quais as coordenações de curso estão envolvidas. Em seguida, na terceira seção, detalha-se as atividades desenvolvidas pelos coordenadores de curso e que contribuem para o desenvolvimento dos macro-processos organizacionais. Na quarta seção, descreve-se as necessidades de informação dos coordenadores de curso. A caracterização dos sistemas de informações acadêmicos existentes na organização é feita na quinta seção. A análise da disponibilidade das informações apontadas como necessárias é realizada na sexta seção. Ao final, na seção sete, faz-se a especificação de um sistema de informações que satisfaça as necessidades de informações levantadas.

4.1 APRESENTAÇÃO DA IES

A Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul é instituição de ensino de caráter comunitário e regional, caracterizada juridicamente como fundação de direito privado, organizada por transformação da Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina-FESSC. Foi reconhecida como Universidade pela Portaria Ministerial MEC nº 028, de 27 de janeiro de 1989.

Segundo seu Estatuto, a Unisul tem por finalidade:

- promover o ensino em todos os níveis, especialmente de nível superior, através de cursos de graduação, pós-graduação e extensão;
- promover a pesquisa, a adaptação do conhecimento e o desenvolvimento e a difusão do saber teórico e aplicado;
- promover, de forma sistematizada, a busca e a preservação do saber e da cultura em todas as suas modalidades;
- formar e treinar recursos humanos, de modo sistemático ou assistemático;

- gerar, transferir e aplicar tecnologias das diversas áreas de conhecimento para o complexo produtivo, os poderes públicos e os agentes organizados da sociedade regional;
- promover o intercâmbio e a cooperação com entidades nacionais estrangeiras e internacionais que visem ao desenvolvimento de atividades de interesse comum;
- manter, nas áreas de influência, outras unidades ou desdobramentos de seus cursos e demais serviços.

A área de abrangência da Unisul corresponde à faixa do estado de Santa Catarina compreendida entre a Serra Geral e o Oceano Atlântico, a partir da capital do Estado até a divisa com o Rio Grande do Sul.

A Unisul é constituída por três campi: o Campus de Tubarão, com unidades avançadas em Imbituba, Braço do Norte e Laguna; o Campus da Pedra Branca, localizado em Palhoça e com diversas unidades avançadas em Florianópolis; e o Campus de Araranguá, com uma unidade avançada em Içara.

Como base para seu planejamento estratégico, a Unisul tem como visão do futuro ser uma universidade de referência, reconhecida pela qualidade de suas ações e resultados.

Os valores que inspiram esta visão e que fornecem o senso de direção para a instituição são: satisfação dos clientes externos e internos, inovação, pluralismo de idéias, ética, compromisso com o desenvolvimento regional, e respeito ao indivíduo e ao meio.

Baseada na visão de futuro e nos valores, a missão da Unisul está assim formulada: "Educação inovadora com qualidade em suas funções e serviços de ensino, pesquisa e extensão, para formar o cidadão e contribuir para o desenvolvimento regional sustentável."

Como resultante de seu processo de planejamento estratégico, a Unisul estabeleceu três grandes direções estratégicas: (1) ensino, pesquisa e extensão com qualidade e resultados reconhecidos; (2) gestão estratégica integrada visando à qualidade e aos resultados; e (3) colaboradores competentes, comprometidos, inovadores e satisfeitos.

O ensino na Unisul é oferecido nas modalidades fundamental, médio, graduação, cursos seqüenciais, pós-graduação e extensão. O ensino fundamental e médio envolve, no primeiro semestre de 2001, 1.175 alunos. A graduação conta, no total, com 16.196 alunos, distribuídos em 37 cursos com 48 habilitações. No campus da Pedra Branca, objeto deste estudo, são 5.797 alunos, distribuídos em 21 cursos de graduação. Os cursos seqüenciais envolvem, no total da Unisul, 867 alunos, sendo que 393 cursam no campus da Pedra Branca.

O ensino de pós-graduação, em nível de especialização e mestrado, envolve 2.280 alunos, dos quais 860 cursam no campus da Pedra Branca. A Unisul mantém cursos de pós-graduação próprios e cursos em convênio com diversas instituições nacionais e internacionais. Os cursos de pós-graduação resultantes de convênios de cooperação técnico-científica, firmados por meio de acordos internacionais homologados pelo Itamaraty, são ministrados de acordo com a legislação, normas administrativas e procedimentos acadêmicos vigentes no local de origem e na universidade que ministra o curso.

A pesquisa na Unisul se dá por meio de grupos de pesquisa que vêm se expandindo com o passar do tempo. Estes grupos têm como principais balizadores a geração de resultados reconhecidos pela comunidade científica; o envolvimento dos alunos de graduação e de pós-graduação; a integração universitária e com o setor empresarial, e o apoio à criatividade e ao empreendedorismo.

Hoje estão estruturados 41 grupos de pesquisa nas áreas de recursos hídricos, farmacologia, educação matemática, inteligência aplicada, química, tecnologia de produção agropecuária, história, biologia molecular, empreendedorismo, gestão de pequenas e médias empresas, e sistemas de informação para a gestão universitária.

As atividades de extensão promovidas pela IES correspondem a eventos acadêmicos como seminários, palestras, encontros, cursos, eventos culturais e por serviços prestados à comunidade. Este último atingiu, no segundo semestre de 2000, no campus de Tubarão, 70.220 pessoas.

No que se refere à estrutura organizacional da Unisul, apresenta-se na Figura 5 o organograma atual da instituição.

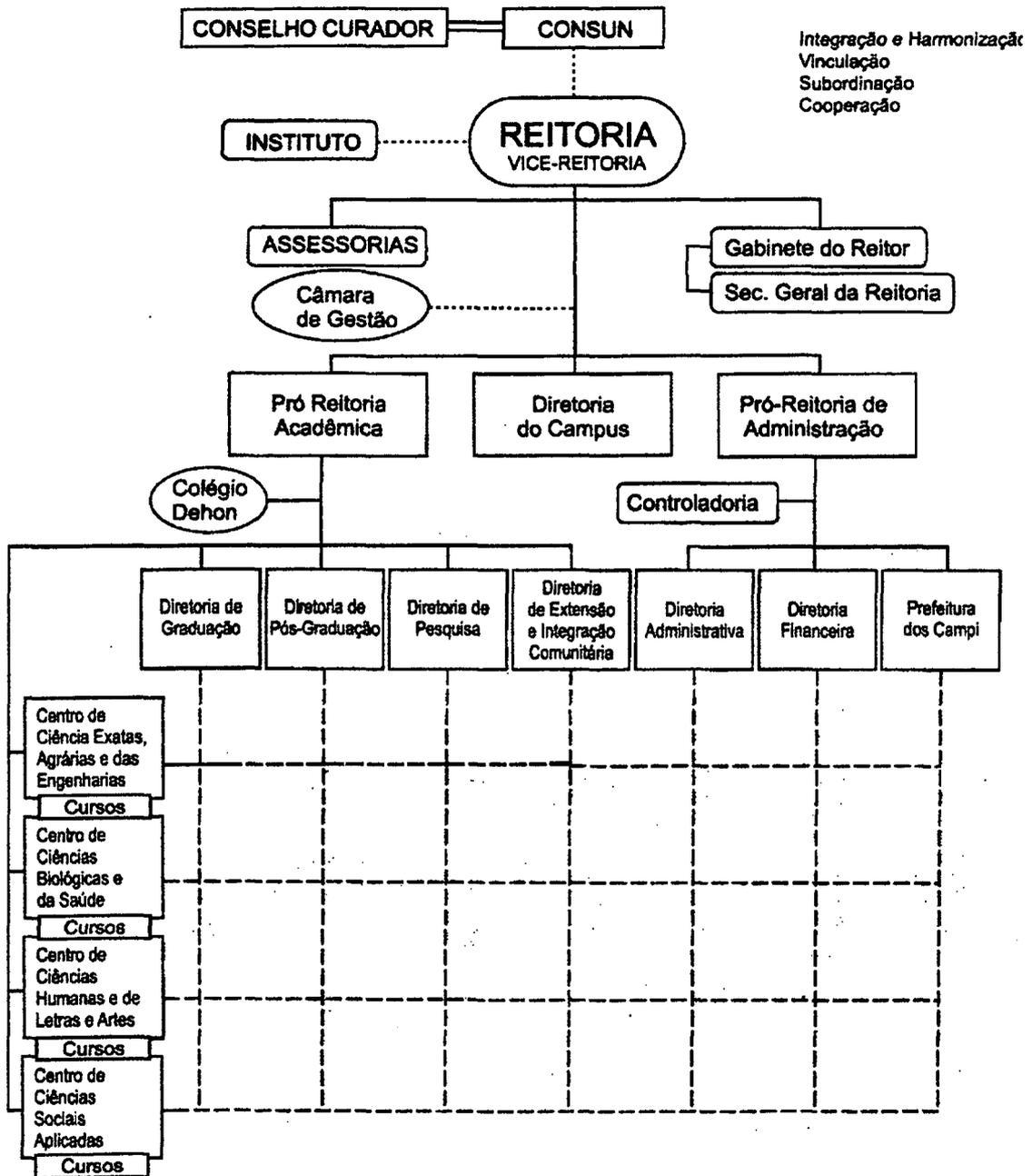


Figura 5 - Organograma da Unisul

Fonte: GUIA Acadêmico (2000, p.9)

A administração superior da universidade é realizada pelo Conselho Curador, órgão de representação das instituições mantenedoras e de fiscalização econômico-financeira da Unisul. É constituído pelo Reitor da Unisul, Prefeito Municipal de Tubarão, Presidente da Câmara Municipal de Tubarão, representante das Centrais Elétricas do Sul do Brasil - Eletrosul, atual Gerasul, Prefeitos dos Municípios que mantêm convênio de co-manutenção, representantes do Governo Estadual e Federal, Entidades Públicas ou Privadas.

O Conselho Universitário é órgão de natureza normativa, deliberativa, jurisdicional e consultiva em assuntos de planejamento e administração geral em matéria de ensino, pesquisa e extensão. É constituído pelo Reitor, Vice-reitor, Pró-reitores, dois últimos dirigentes máximos da Unisul, Diretores de Centros, Coordenadores de Cursos, Diretores de Órgãos Complementares, Diretores dos Campi, representante da Associação de Docentes e de Funcionários, representantes discentes e representantes da comunidade regional.

A Câmara de Gestão é um órgão deliberativo e consultivo e tem por objetivo orientar, harmonizar, acompanhar e avaliar as atividades de ensino, inclusive quanto à criação, incorporação ou suspensão de cursos, e as atividades de pesquisa, extensão e administração.

A Reitoria é o órgão executivo central que coordena, superintende e fiscaliza todas as atividades da universidade. Tem como órgãos de apoio o Gabinete do Reitor, a Secretaria Geral da Reitoria, a Auditoria Interna Operacional e de Gestão e as Assessorias e Programas Especiais. São órgãos de ação executiva descentralizada da Reitoria: a Pró-Reitoria Acadêmica, a Pró-Reitoria de Administração e as Diretorias de Campus.

À Pró-Reitoria Acadêmica compete superintender, coordenar e supervisionar as atividades executivas nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Integram a Pró-Reitoria Acadêmica a Diretoria de Graduação, a Diretoria de Pós-Graduação, a Diretoria de Pesquisa, a Diretoria de Extensão e Integração Comunitária e o Colégio Dehon.

À Pró-Reitoria de Administração compete superintender, coordenar e supervisionar todas as atividades de administração e finanças. Integram a Pró-Reitoria de Administração a Diretoria Administrativa, a Diretoria Financeira, a Prefeitura dos Campi, a Controladoria e o Setor de Pessoal.

A administração acadêmica está sob a responsabilidade dos Centros. Cada Centro é órgão responsável pelo apoio às atividades finalísticas do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, harmonizando as Coordenações de Curso com os organismos das Pró-Reitorias nas ações de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal. Os Centros estão agrupados conforme as seguintes áreas de conhecimento: Ciências Exatas, Agrárias e das Engenharias; Ciências Biológicas e da Saúde; Ciências Humanas e de Letras e Artes, e Ciências Sociais Aplicadas.

No âmbito dos cursos, têm-se a Congregação de Curso, constituída pelos docentes que ministram disciplinas do currículo pleno do respectivo curso e por representantes discentes. As Congregações de Curso tem como suas principais atribuições: definir o perfil profissiográfico do curso; elaborar proposta do currículo do curso, elaborar ementas das disciplinas, definir os conteúdos programáticos, número de créditos das disciplinas e seus pré-requisitos; traçar diretrizes didático-pedagógicas do curso em nível de ensino, pesquisa e extensão; promover a avaliação do curso; promover medidas necessárias à melhoria do ensino, da pesquisa e da extensão em relação ao respectivo curso.

Como órgãos suplementares a Unisul conta com Institutos que possuem autonomia financeira e administrativa em relação às receitas por eles geradas, e são disciplinados por Estatutos e Regimentos próprios.

A estrutura organizacional apresentada está em processo de reformulação, promovido pelos gestores da nova reitoria que assumiu no mês de março de 2001. As propostas de mudanças já existem e informalmente algumas já foram comunicadas a diversos setores da universidade, inclusive às coordenações de curso. Entretanto, a mudança para uma nova estrutura depende de alterações do Estatuto e do Regimento da Unisul, que estão sendo estudadas sob os diversos ângulos, dentre os quais se destacam questões legais, administrativas e operacionais. O momento atual é, portanto, de transição

para uma nova estrutura, que por ainda não estar claramente definida e tampouco implementada, não foi descrita neste trabalho.

4.2 OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E AS COORDENAÇÕES DE CURSO

Existem hoje na Unisul dois tipos de coordenadores: o Coordenador Geral e o Coordenador Adjunto. O Coordenador Geral tem como esfera de atuação todos os campi onde seu curso está ativo. Os coordenadores adjuntos atuam somente em um campus específico. Cabe ao Coordenador Geral delegar ao Coordenador Adjunto a gerência do curso nos diversos campi.

As atribuições do Coordenador Geral de Curso, segundo o Regimento Geral, são:

- convocar e presidir as reuniões da Congregação de Curso;
- executar e fazer executar as diretrizes e normas emanadas dos órgãos superiores;
- exercer a supervisão didático-pedagógica do respectivo curso, zelando pela qualidade do ensino, adequação do currículo e pelas atividades de pesquisa e extensão;
- aprovar o plano de ensino de cada disciplina;
- indicar professor orientador específico para cada turma;
- orientar a matrícula dos alunos do respectivo curso;
- organizar a lista de oferta de disciplinas em cada período letivo;
- acompanhar o controle e a contabilização acadêmica curricular;
- articular-se com os Diretores de Centro e os Diretores das Diretorias que integram as Pró-reitorias a respeito de todos os assuntos de interesse do curso;
- realizar a avaliação do respectivo curso e suas atividades de pesquisa e extensão;
- assinar, juntamente com o Reitor, os diplomas de graduação;
- elaborar um relatório anual de atividades encaminhando-o ao Pró-reitor Acadêmico;
- colaborar na elaboração do Plano Anual de Trabalho;
- exercer as demais funções que se relacionarem ao bom funcionamento do curso;

- despachar requerimentos de matrícula, trancamento, transferência e aproveitamento de estudos e adaptações curriculares;
- aprovar, em primeira instância, os projetos de pesquisa e extensão em seu curso;
- cumprir e fazer cumprir as disposições do Regimento Geral e do Estatuto, bem como as deliberações dos órgãos colegiados;
- exercer outras atribuições correlatas.

As atribuições dos Coordenadores Adjuntos, segundo a Resolução G.R. n.001/97, são:

- participar das reuniões da Congregação de Curso;
- executar as diretrizes e normas emanadas de órgãos superiores;
- zelar pela qualidade do ensino, acompanhando o desempenho didático-pedagógico do respectivo curso;
- orientar a matrícula do respectivo curso;
- acompanhar, em consonância com a Secretaria Geral de Ensino, o controle a contabilização acadêmica curricular;
- entender-se com o Coordenador de Curso a respeito de todos os assuntos de interesse do curso;
- exercer as demais funções correlatas ao bom funcionamento do curso;
- despachar, em consonância com o Coordenador do Curso, os requerimentos de matrícula, trancamento, transferência e aproveitamento de estudos;
- supervisionar o sistema de controle de frequência dos professores às aulas do respectivo curso;
- cumprir e fazer cumprir as deliberações dos órgãos colegiados, bem como as disposições do Regimento Geral e do Estatuto da Unisul;
- exercer outras funções correlatas.

Na nova estrutura organizacional que está sendo elaborada, a administração da Unisul está propondo maior autonomia dos campi, bem como maior autonomia administrativa dos coordenadores de curso. Dentre as ações previstas está a extinção da figura do coordenador adjunto, passando este a ser o coordenador pleno do curso em seu campus. Em virtude disso, as atribuições regimentais dos coordenadores de curso, num

futuro próximo, devem ser adaptadas a estas mudanças e o texto do Regimento Geral deve ser reescrito assim que as mudanças forem implementadas.

Apesar da definição das atribuições das coordenações de curso estarem especificadas no Regimento Geral, observa-se que estas são insuficientes para balizar e orientar os novos coordenadores a assumir esta função:

Me entregaram uma cópia de uma página do estatuto da Unisul que dizia as atribuições do coordenador, que também não é uma coisa muito clara porque, no final, se eu for anotar tudo que eu faço, seriam muito mais atribuições do que estão ali (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

A atividade-fim da universidade é promover o ensino, a pesquisa e a extensão. As coordenações de curso, por sua vez, devem contribuir para o andamento dessas três grandes linhas de ação no âmbito de seus cursos.

Assim, considera-se que as coordenações de curso na Unisul estão envolvidas com três macro-processos existentes na universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão. Isso pode ser observado nas atribuições regimentais que estabelecem que os coordenadores de curso devem interagir e zelar pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão, em sua área de conhecimento.

Rodríguez e Ferrante (1995, P.188) afirmam que a definição dos macro-processos de uma organização requer uma visão ampla do negócio, focalizando o cliente, os produtos e serviços esperados. Sugerem que se utilize uma visão global, evitando um nível de detalhamento maior para preservar a perspectiva global.

Apesar de se evidenciar a participação dos coordenadores com os três macro-processos, observa-se que, na prática diária, a principal ocupação dos coordenadores está relacionada ao processo de ensino. A pesquisa e a extensão têm recebido pouca atenção das coordenações de curso:

Realmente eu acho que o processo de ensino é o que toma a maior parte do tempo do coordenador, sem dúvida nenhuma (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

No curso de Filosofia [o ensino] é o único pé desse tripé que funciona. Quanto à extensão e pesquisa não se faz nada. O que se faz aqui é tentar ajustar os problemas que envolvem o ensino (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

Mesmo com a pouca ênfase dada à extensão, há diversos cursos que estão envolvidos com pelo menos alguma atividade dessa natureza. Observa-se que há diferenças entre os cursos no que se refere ao seu envolvimento com o processo de extensão. Este envolvimento depende muito da sua área de conhecimento. Há cursos em que seminários e cursos de extensão são mais comuns, como é o caso dos cursos da área de ciências exatas e de ciências sociais e econômicas. Em outros, como os cursos das áreas de ciências da saúde e humanas, as atividades de atendimento à comunidade se destacam:

Basicamente, o que a gente faz são atividades nas áreas das palestras, seminários e congressos (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Tem a aula inaugural para iniciar o semestre. Uma vez por ano tem a Semana Temática de Relações Internacionais, a cada dois semestres temos essa atividade. Esse ano também vai ter um encontro do Cone Sul dos estudantes de Relações Internacionais (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

O SAIS [Serviço de Apoio Integrado de Saúde] é nosso mega-projeto de extensão do curso. Ele atende as questões de saúde dos nossos trabalhadores da comunidade universitária (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

Alguns cursos têm pequena ou nenhuma interação com o processo de extensão devido ao seu pouco tempo de existência ou à pequena quantidade de turmas existentes:

No nosso caso, no nosso curso de Letras isso praticamente nem existe. É uma coisa tão pequena [...] Aqui na Pedra Branca os alunos estão na primeira fase. Isso ainda é um processo que nós queremos desencadear ao longo desses quatro anos, na abertura de novas turmas. Hoje o corpo docente dessa primeira fase está restrito a cinco pessoas, então está muito pequeno (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

A pesquisa, ainda menos que a extensão, é um processo pouco desenvolvido. Há coordenações que em nada interagem com este macro-processo. Outras interagem, mas de modo ainda muito tímido:

A questão da pesquisa é muito pouco difundida na Unisul (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

O que nós temos de pesquisa são projetos bem pontuais, que fogem da perspectiva da pesquisa como algo continuado, em permanente processo de reflexão, interagindo com a extensão e com o ensino. Eu nem classificaria o que nós temos hoje como sendo parte dessa tríade (Coordenadora do curso de Serviço Social-Florianópolis).

Vários fatores podem ser destacados para compreender o pouco desenvolvimento dos processos de extensão e pesquisa. Dentre eles pode-se destacar:

- a) a coordenação tem uma estrutura inadequada para poder trabalhar com ensino, pesquisa e extensão ao mesmo tempo:

Desde que a gente entrou nos foi prometido uma estrutura de apoio e isso nunca veio, embora a gente tivesse encaminhado, revisto, reduzido, articulado, se reunido com a reitoria, isto ficou como uma promessa, mas até agora isso ainda não aconteceu. Então eu estou sozinha (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

- b) os cursos em implantação, e que não têm ainda consolidado o processo de ensino, não investem sua energia em atividades de pesquisa ou extensão, uma vez que estão ainda em processo de consolidação do ensino:

A gente esperou amadurecer a coisa para ter uma massa crítica, um nível de professores fixos que pudesse comentar essa linhas [de pesquisa] (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

A implantação é a coisa que mais me absorve e que mais me preocupa, para mim é uma missão. Eu comecei com o curso e o prioritário é o feijão com arroz. O curso tem que ser semestre a semestre implantado. Pesquisa e extensão eu acho importante, mas não neste momento (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

- c) não há apoio institucional, tanto na extensão quanto na pesquisa:

No mês passado foi aprovado um núcleo de pesquisa em Relações Internacionais. E existem alguns professores ligados a este núcleo, só que mais uma vez, eu não tenho uma sala, não tenho micro computador para os professores trabalharem, não tenho nada. Então existe a boa vontade por parte dos professores e existe a formalidade, mas é complicado (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

O nosso problema lá [no núcleo de pesquisa], é a falta de recursos (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

- d) o desenvolvimento de atividades simultâneas de ensino, pesquisa e extensão gera uma sobrecarga de trabalho em relação ao tempo de dedicação do coordenador:

O que é mais crítico é a falta de tempo para fazer tudo que tem que ser feito no curso (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Algumas características básicas da nossa coordenação faz com que a gente não consiga interagir também muito bem com o processo de pesquisa. Em primeiro lugar é exatamente a falta de tempo. O coordenador tem todas as questões práticas, desde a dispensa de disciplinas, desde o professor que falta à aula, desde colar o cartaz na sala do grupo e aquilo que eu também disse, o coordenador não tem nem uma secretária, quanto mais essa equipe multi-disciplinar (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Eu tenho dez horas para coordenação adjunta de um curso de quase trezentos alunos. Então dessas dez horas, eu tenho que fazer todos os encaminhamentos que me foram solicitados (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

- e) muitos professores são horistas e têm atividades profissionais fora da universidade, o que não contribui para o seu engajamento em atividades de pesquisa e extensão:

Nos três pés [ensino, pesquisa e extensão], a pesquisa é que está mais distante, ou é o pé que não existe, na verdade. Porque os professores têm uma carga horária grande, aqui e em outras instituições (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

Às vezes tem aquele professor que vem dar aula aqui e a gente acha que vai dar certo e ele acaba não tendo aquele interesse, acaba não vestindo a

camisa realmente do curso por causa de outros interesses dele lá fora (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Cada um está atrelado em uma outra instituição, outra empresa, não tem muito tempo pra isso (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

O curso de Ciências Contábeis não tem pesquisa. Não trabalha com pesquisa, primeiro que os nossos professores são todos horistas (Coordenador do curso de Ciências Contábeis-Palhoça).

Nós estamos instituindo projetos muito tímidos, propostas tímidas de extensão, e isto está muito fixado na figura do coordenador, e isso é mal. Os professores, eles até tem um interesse, mas hoje tem um quadro de professores com uma disponibilidade de tempo totalmente restrita à sala de aula (Coordenação do curso de Serviço Social-Florianópolis).

- f) a não preparação do coordenador para o exercício da função, uma vez que o coordenador é geralmente um professor que foi promovido à função de coordenação:

Acredito que a grande maioria das pessoas que entram na coordenação entram sem nenhum preparo para ser coordenador. A grande maioria são professores, que vão aprender as coisas no dia-a-dia. Vai surgindo o problema, a gente vai ligando pra um ajudar, liga pra outros coordenadores pra ver se eles podem dar uma mão, liga pra Secretaria, liga pro Coordenador Geral pra saber qual é a questão legal, então a gente entra sem informação nenhuma (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Em relação ao tempo de dedicação do coordenador observa-se que a dificuldade não está relacionada apenas à quantidade de horas dedicadas à função, mas também à otimização do uso do tempo:

Se você me perguntar assim, é escassez de tempo para o trabalho da coordenação? Se você me perguntar, você poderia ter mais horas aqui? Até poderia, mas eu acho que não é esse problema. O problema é que se o tempo que se gasta para resolver problemas como apagar incêndios fosse menor, fosse reduzido, eu diria que sobraria tempo para fazer isso (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

Por vezes, os projetos de extensão ou pesquisa são realizados porque têm a participação direta do próprio coordenador:

Nós temos três projetos [de extensão] que estão em andamento, e eu participo de dois deles. Eu acho isso meio complicado, porque eu não deveria estar com a figura da coordenação diretamente, teria que estar abrindo mais (Coordenação do curso de Serviço Social-Florianópolis).

No que se refere ao relacionamento com os setores da universidade, observa-se que os coordenadores de curso interagem com todos eles, sejam eles da área acadêmica ou da área administrativa:

A minha interação é a mais ampla desde a Reitoria, desde as Pró-Reitorias de administração, das Pró-Reitorias de ensino, desde a superintendência da Pedra Branca, na qual a gente é vinculado até com os alunos, os professores, a Secretaria. A gente realmente está dependendo de praticamente todos os setores da Universidade (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Setor de apoio aos Docentes, Biblioteca, Coordenação Administrativa, ATI [Assessoria de Tecnologia da Informação], Comunicação e Marketing, SAEST, que é o Setor de Apoio aos Estudantes, Setor de Apoio aos Estágios, Extensão, Diretoria de Extensão do campus, Recursos Humanos, Secretaria Geral. Basicamente, com maior frequência, são esses (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

Creio que todos, até diretamente com o motorista, com pessoal do xerox, com Tesouraria. Eu não sei se tem algum que não se interaja (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

Olha, interage com todos. Começa com o Apoio ao Docente que nós estamos envolvidos, a Biblioteca, o Xerox, a Direção do Campus, as novas gerências que já estão estabelecidas, os colegas coordenadores, o setor do audiovisual, o pessoal da manutenção, o pessoal da segurança, enfim você interage com a universidade inteira (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Esta interação não ocorre de modo sistemático ou com uma periodicidade previsível. Ela se dá à medida que surgem as necessidades:

É em função de uma demanda, não é organizado, não existe um calendário de reuniões, ou explicitamente qual é o caminho para cada ação.

Dependendo do que nos chega a gente aciona um setor ou outro, ou mais de um ao mesmo tempo (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

São problemas práticos que surgem todos os dias (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Apesar de não ser sistemática, pode-se observar que o coordenador, em sua rotina de trabalho, está em constante interação com os setores da universidade:

Ela é freqüente e constante (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Essa interação se dá tanto de modo formal quanto de modo informal. Neste aspecto há diferentes posicionamentos. Alguns coordenadores interagem com maior informalidade e outros de modo mais formal:

Eu te diria que é mais na informalidade do que na formalidade. Também existe o canal formal (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Eu trabalho das duas formas: o informal que pode ser resolvido ou se encontrando no corredor, ou passando a mão no telefone e fazendo as solicitações; e a outra modalidade, que é fazer por escrito mesmo (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Geralmente, fazendo pedidos verbais, mas muitas vezes, eu mando memorando (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

A formalidade foi apontada como uma necessidade, uma vez que diversas vezes, a existência do registro formal é que favorece o atendimento das necessidades dos coordenadores:

Na verdade, para um pedido ser atendido ele tem que ser feito formalmente. Algumas vezes, você até faz o primeiro contato pessoalmente e depois o superior pede para você formalizar o pedido para poder ser atendido (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Digamos, se precisamos de aquisição de equipamento para o laboratório, então aí tem que ser formal, não dá para resolver assim de boca como se diz (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Um dos fatores que afeta o tipo de relacionamento da coordenação com os setores é a característica individual das pessoas que neles trabalham. Quando o coordenador tem um bom relacionamento com as pessoas de um determinado setor, a relação se torna mais informal e mais fluida:

Isso depende do tipo de interação que eu tenho com o departamento, com o setor. Tem setor que as pessoas são prestativas, outras você tem que fazer uma coisa mais formal porque senão, ou não fazem, ou dizem pra ti que não receberam nenhum comunicado. Então, para evitar dúvidas é preciso fazer um certo formalismo, mas em alguns setores não, as pessoas são bem prestativas e ajudam (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Sobre a qualidade da interação entre coordenação e os setores, observa-se que nem sempre há o entendimento da cadeia de cliente e fornecedor interno na organização, o que acaba estabelecendo relacionamentos insatisfatórios. Registrou-se insatisfação no atendimento dado por alguns setores quando estes não consideram a coordenação como um cliente interno:

O ensino é uma prestação de serviço e as áreas da Unisul não entendem as outras áreas como cliente (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Ainda em relação à interação do coordenador com os setores da universidade, observa-se que o tempo de experiência nesta função é determinante no modo de interagir. Os coordenadores mais experientes são mais fluentes na organização, sabem melhor os atalhos para soluções de seus problemas, sabem melhor como interagir com cada setor devido ao aprendizado e à sua experiência na instituição:

Quando entrei como coordenador adjunto aqui, é que eu comecei a ter uma idéia do que era [...] Eu tinha como recorrer? Para onde?. Então, na verdade, hoje que eu estou aqui há uns seis ou sete meses, sei como que funciona o fluxo aqui dentro, como é que funcionam as coisas, para onde é que eu tenho que buscar, para onde é que eu tenho que requerer. Eu estou aprendendo muito ainda (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Eu estou passando por um primeiro semestre de ambientação. Tomando consciência dos alunos, dos anseios dos alunos, dos problemas[...] tentando buscar algumas soluções [...] tomando conhecimento dos bons professores, e alguns professores problemáticos, reclamações de alunos (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Em relação à interação com a direção do campus, esta se dá tanto por iniciativa da direção quanto por iniciativa da coordenação. Alguns coordenadores destacam que a iniciativa mais comum é por parte da direção:

Geralmente são aquelas que eles convidam a gente para reuniões, os treinamentos, os eventos (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Eu procuro poupar o máximo a Direção do Campus, até sou mais procurada que procuro (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

Há coordenadores que destacam que a iniciativa de procurar pela direção do campus se dá, principalmente, para atender demandas financeiras ou de disponibilização de recursos:

Só problemas que é preciso de verbas, geralmente para comprar equipamentos, coisas assim (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Para definir até onde a gente pode ir, com que pessoas a gente pode contatar, o que pode se estruturar, esse tipo de coisa (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Outros coordenadores, entretanto, procuram pela direção para solicitar suporte para resolver qualquer tipo de problema com o qual não tem condições de lidar individualmente:

A gente tem que ir conversar com o Diretor para ver quais são as soluções e às vezes receber alguma orientação. A gente leva todos os problemas em geral, não tem um específico (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Se tenho que resolver alguma coisa de cunho político, porque a prefeitura está trancando estágio, então eu tenho que chegar a ele (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

Há o desejo de que se estabeleça uma interatividade sistemática entre a direção e as coordenações. No passado, essa interação periódica ocorria e possibilitava oportunidade de discutir a realidade dos cursos e de solucionar problemas comuns a todas as coordenações:

Tem uma coisa que eu sinto falta. Nós tínhamos reuniões mensais e isso não tem mais (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

De modo geral, pode-se verificar que a interatividade da coordenação com os diversos setores da universidade é freqüente. Poucas são as atividades da coordenação que são feitas individualmente. Assim, a coordenação tem uma forte dependência das demais áreas funcionais para o desenvolvimento de suas tarefas.

Por observação, pode-se constatar que o inverso também é verdadeiro, ou seja, os setores freqüentemente necessitam da intervenção e do auxílio das coordenações para o desenvolvimento de suas atividades.

Essa relação de dependência enfatiza a necessidade de se visualizar a estrutura organizacional na perspectiva dos processos inter-funcionais. Essa interatividade não é regulada pelas relações hierárquicas, enfatizadas pela estrutura funcional, mas sim pela necessidade de se realizar uma determinada tarefa, que pode ser melhor visualizada pela perspectiva dos processos organizacionais. Isso pode ser constatado pelo fato dos coordenadores interagirem com diversos níveis hierárquicos, envolvendo-se tanto com a direção da universidade quanto com os setores mais operacionais.

A interdependência existente entre os setores e as coordenações demanda a existência de mecanismos que favoreçam a interatividade entre eles. Woly nec e Marin (1988, p.213) destacam que na maioria das universidades, a informação existente está espalhada em diferentes departamentos e estruturas administrativas, e são as barreiras departamentais que impedem o fluxo das informações. Isso pode ser verificado neste estudo de caso.

Sistemas de informação podem ser instrumentos bastante úteis para promover a interatividade e a aproximação entre os setores, porque têm o potencial para centralizar o armazenamento, integrar a informação e garantir o acesso de todos que dela precisam.

4.3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DAS COORDENAÇÕES DE CURSO

Os macro-processos anteriormente descritos podem ser detalhados em atividades menores. Para Rodriguez e Ferrante (1995, p.192), o detalhamento dos macro-processos se dá pela descrição das tarefas contidas em cada processo.

Assim, no intuito de descrever as atividades desenvolvidas pelos coordenadores, relata-se, a seguir, as atividades ligadas a cada macro-processo, bem como outras atividades administrativas que dão suporte a realização do ensino, pesquisa e extensão.

4.3.1 As atividades ligadas ao ensino

No que se refere às atividades ligadas ao ensino verifica-se que o coordenador tem uma ampla gama de atividades. Segundo Ribeiro (1977, p. 75), o coordenador é responsável pelo gerenciamento do processo ensino-aprendizagem de seu curso.

O acompanhamento dos professores nas atividades diretas do ensino em sala de aula foi relatado como uma das atividades do coordenador:

Essa ponte entre professor e aluno do processo de ensino, quem faz é o coordenador (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

O apoio didático-pedagógico aos professores envolve tanto as questões de conteúdo ministrado em sala de aula quanto questões metodológicas:

Também tem essa questão de ajudar na parte didática, dando dicas de como tem que ser a disciplina, mediar também a questão de às vezes o professor estar com um nível diferente de capacidade da turma acompanhar e ou vice-versa (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

A fiscalização dos conteúdos programáticos de cada cadeira, se o professor está cumprindo ou não, e todo o processo didático dos professores. Tem professor com carência de conteúdo e também com carência de metodologia (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Este apoio ao professor, quando necessário, estende-se até a questões de formulação do plano de ensino e fornecimento da bibliografia para a disciplina:

Às vezes, forneço bibliografia para o professor. Ajudo também quando existem novidades, insiro os professores na lista de livros gratuitos que as editoras mandam, converso bastante sobre as disciplinas (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Há preocupações, por parte dos coordenadores, com a capacitação dos professores, tendo em vista que sua capacidade é elemento fundamental para promover a qualidade do ensino. Esta preocupação existe porque a maioria dos professores possui conhecimentos específicos de sua área, mas não possui uma preparação voltada para metodologias de ensino e didática:

O professor que está dando aula para a gente, tem uma visão muito ortodoxa da coisa, ele dá a aulinha dele como ele teve na sua graduação, da mesma maneira (Coordenador dos Cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Sou extremamente preocupada com a capacitação docente. Então, os nossos professores, eu faço uma leitura deles muito profunda a partir do plano de ensino que eles nos entregam e de conversas informais, e vejo o quão despreparados eles são. Eles são realmente muito tradicionalistas, muito fechados, com um estilo muito tradicional, antigo [...] Para mim, se eu não tenho um bom elenco de professores, eu não posso fazer nada para o curso (Coordenadora do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

Os programas de capacitação docente, promovidos pela universidade, não têm a participação dos coordenadores no que se refere a seu planejamento e determinação de necessidades. Neste aspecto há reivindicações de maior participação da coordenação no planejamento dos programas de capacitação docente:

Porque eu como Coordenador Adjunto não tenho o poder de montar, por exemplo, um curso de reciclagem de professores. Eu tenho sempre que esperar que isso venha de cima. [...] Os coordenadores não têm, pelo menos, não vejo assim conversando com os outros, como participar muito disso. Então seria interessante que o setor competente dissesse, 'olha, no mês de junho vai ter um curso, nas férias de julho vai ter um curso de reciclagem para os professores', e a gente seja escutado para também opinar um pouco. A gente vê que os professores tem certas dificuldades (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Estes cursos de capacitação que são dados antes de entrar, de iniciar o novo semestre, não estão funcionando. Nós precisamos, nós necessitamos outra forma, outra estratégia. A capacitação tem que ser, me parece, mais interessante, mais estimulante, mais dinâmica, mais viva (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

Para o bom andamento dos cursos, há coordenadores que procuram promover a integração entre os professores, como forma de criar uma equipe de trabalho coesa, em busca de objetivos e práticas comuns. Essa integração é buscada em contatos informais ou formais, como reuniões:

Promover integração entre os professores (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Os professores aproveitam esse momento para fazer troca entre si de coisas que vão articular juntos para buscar essa chamada interdisciplinariedade [...] Por exemplo, todos os professores se conhecem, que diretrizes vamos usar para ver se todos tem a mesma dificuldade ou de disciplina, de conteúdo, de acompanhamento, de interesse ou então essas são as questões maiores que a gente trabalharia pra ver se a dificuldade de um professor de repente não é a do outro, ou se é de todos (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Quanto à avaliação docente, a Unisul realiza a avaliação institucional, que inclui a avaliação do docente pelo aluno e pela coordenação de curso. Os coordenadores, independente disso, realizam avaliações do seu corpo docente, que se dá de modo mais informal e interativo. As estratégias de avaliação variam entre os coordenadores, mas têm em comum a interação direta entre as partes envolvidas - o aluno, o professor e o coordenador:

No nosso curso, avaliação docente é feita da seguinte forma: a gente reúne o líder da turma com mais quatro alunos aleatoriamente. A gente pega mais quatro alunos da turma e temos uma conversa informal com eles. Não é uma avaliação, tipo avaliação institucional da Unisul, instrumento formado por um padrão e tal. O nosso é mais informal, a gente interage mais com os alunos, mesmo porque isso é muito importante também (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Ocasionalmente eu passo para os alunos um questionário. Um questionário perguntando várias coisas, vários aspectos sobre o que eles acham do professor, da universidade, da coordenação. Só que o processo de papel é muito difícil. Agora estou criando uma via computador, via internet (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

É uma avaliação, digamos assim, empírica dos alunos. Como é que ele está indo? 'Foi legal, foi bom, queremos ele de novo semestre que vem' [...] Um instrumento específico de avaliação do docente não temos (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

A avaliação dos professores realmente a gente faz no dia-a-dia vendo o que os alunos falam, conversando com o professor e sentindo no dia-a-dia (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

O relacionamento do coordenador com o professor dá-se basicamente de duas formas: em reuniões convocadas pela coordenação ou no contato informal nos dias de aula. As reuniões com professores, em alguns cursos são feitas de modo sistemático, em outros não. A frequência das reuniões é também variável de curso para curso:

Formal mesmo a gente tem uma ou duas reuniões por semestre, é onde se reúnem todos os professores (Coordenador do curso de Engenharia Civil-Palhoça).

A atividade com os professores é religiosamente uma reunião mensal (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

Nós normalmente nos encontramos, mas não há um grupo que está bem composto, que se conhece bem. Para você ter uma idéia somos em quinze, mas nas reuniões não vem mais de cinco (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

Num semestre, no mínimo, eles precisam reunir-se duas vezes. Foi estabelecido em reunião (Coordenadora do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

Atividade mesmo formal são as reuniões, que são duas por semestre, em geral (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

Alguns coordenadores reportam a dificuldade de realizar reuniões. Neste aspecto, a condição de horista do professor faz com que este se encontre com os demais professores somente nos dias de reunião. Por outro lado, esta mesma condição faz com que o professor se comprometa apenas com atividades nos horários de aula, ou faz com que o professor não possa conciliar os horários de reunião com suas atividades externas à universidade:

Como a gente tem a contratação da maioria como horista, um professor vem na terça e quinta e o outro só vem na sexta, nunca eles se encontram, se encontram em dia de reunião, que normalmente se faz uma ou duas vezes no semestre[...] O nosso professor, por princípio, ele não gosta de reunião, não é? Não tem muita disponibilidade e sempre está pensando que ele tem que ser pago para participar destas reuniões (Coordenação do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

Em reuniões, que são poucas por causa dos horários (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

Há também os casos dos professores que ministram disciplinas em vários cursos e não podem conciliar seus horários com o das reuniões:

Você marca reunião eu ele diz que não pode ir porque está dando aula na Pedra Branca (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

No contato informal, nos dias de aula, as coordenações procuram acompanhar e avaliar o andamento das atividades da disciplina. Este contato informal é considerado importante para o acompanhamento das atividades do professor:

Eu acredito que com os professores a gente tem que ter esse contato assim, mais pessoal. Acho que na medida do possível isso é muito importante (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

O contato informal, entretanto, é freqüentemente prejudicado pela não permanência do coordenador no campus em todos os dias de aula de seu curso. Às vezes o coordenador não consegue ter contato com alguns professores por este dar aula em um dia em que o coordenador não tem horário de atendimento.

Essa dificuldade ocorre porque muitos cursos funcionam em vários períodos, ou porque o professor é horista, ou ainda porque o coordenador acumula atividades de docência ou outras atividades fora da universidade. As reuniões servem como alternativa para contornar essas dificuldades.

Há coordenadores que, quando possível, buscam maior contato com os professores, alternando seus horários de atendimento:

Informal com certeza tem, tanto que para isso tem alguns dias da semana que eu não venho aqui, mas eu sempre vou saltando este dia, uma vez na quarta, outra na quinta, para sempre encontrar esses professores, porque eles são horistas. É uma forma de encontrá-lo pelo menos no intervalo (Coordenador do curso de Engenharia Civil-Palhoça).

Com relação ao aluno, o coordenador desenvolve atividades em que se relaciona diretamente com ele. Diversos coordenadores destacam a importância desse contato direto, pois o aluno é fonte de informações consideradas importantes:

A interação com os alunos é indispensável, tem que existir (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

O coordenador do curso é um dos principais elos de ligação entre a universidade e o aluno. De modo geral, o coordenador é o primeiro a ser procurado quando o aluno tem alguma necessidade:

Qualquer carência que o aluno tem é pra gente que ele vem reclamar (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Na verdade, o aluno sempre procura a gente, antes de qualquer coisa [...] A gente tem encaminhado aos outros setores da universidade (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Considerando a necessidade de monitoração constante da qualidade do ensino em sala de aula, alguns coordenadores agem, tanto de modo reativo, a partir de solicitações dos alunos, quanto de modo pró-ativo, promovendo contatos periódicos. Há aqueles, inclusive, que estabelecem horários próprios para que essa interação ocorra:

Geralmente os contatos são por provocação do aluno, o aluno procurando a coordenação. Nós tentamos periodicamente, este semestre foi feito uma vez, passar em todas as salas, ouvindo sobre problemas, que daí misturam as duas áreas: administrativos e pedagógicos. Então, daí nós fazemos contatos com setores da Unisul, seja administrativo, seja da parte pedagógica, atingindo-se cada um desses problemas levantados (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

Eu tenho um momento para atender alunos [...] Então, é uma coisa que a gente faz bem delimitada (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

O motivo de procura do aluno pela coordenação é variável. Há procura para receber orientações sobre procedimentos, direitos, obrigações, questões legais, solicitações e reivindicações:

O coordenador é o canalizador de tudo o que é bom e tudo que é ruim do curso (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Vem reivindicação de aluno quanto ao setor de Biblioteca, o de mecanografia, o de estágios (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

O coordenador, freqüentemente, é o mediador de conflitos existentes entre professor e alunos:

Então, na verdade, tem um problema na sala de aula, os alunos esquecem de que primeiro eles tem que conversar com o professor, tentar resolver com o professor, eles na maior parte das vezes vão direto lá, conversar com o coordenador (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

O que a gente faz é intermediar, na verdade, os conflitos que existem entre o professor e o aluno. Ouvir as partes e tentar chegar a um acordo (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Com menor frequência alunos procuram a coordenação para troca de idéias ou para dar sugestões para a melhoria do curso:

Existe aquele aluno que vai lá, pergunta como é que vai, como é que vão as coisas. Conversar assim são raros, mas existem esses casos. Quase sempre o aluno vai à coordenação porque está precisando de alguma coisa, está com alguma dúvida, ou está com algum problema, ou vai ter que faltar numa aula. [...] São raros os casos dos alunos que vão na coordenação para bater um papo, para fazer algum elogio, para mostrar algum contentamento. Isso é raro (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Diversos cursos possuem os estágios curriculares como atividade obrigatória à obtenção do certificado de conclusão do curso. Por isso, as coordenações desses cursos têm como uma de suas atividades, ligadas ao ensino, promover o encaminhamento do aluno para os estágios. Isso é feito por meio de contatos da coordenação com empresas ou entidades da região:

Contatos, muitos contatos com empresas que estão no mercado, relacionadas à área para estágios. A gente tem ido bastante para visitas, estágio para o aluno entrar (Coordenador do curso de Engenharia Civil-Palhoça).

Há um setor específico na instituição para operacionalização dos estágios. Entretanto, a avaliação e supervisão do estágio é atividade de responsabilidade da coordenação do curso. Neste aspecto, as coordenações costumam ter apoio de outros professores do curso que contribuem no desenvolvimento dessa atividade.

A partir do quinto semestre a gente já vai fazendo os estágios (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

Contato junto a empresas, batalhar por estágios (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Eu tenho uma preocupação [...] muito embora os meus alunos ainda não estejam na fase de estágio curricular, mas eu acho que é uma coisa importante (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e Engenharia de Produção-Palhoça).

Para viabilizar o processo de ensino, o coordenador deve realizar uma série de atividades que envolvem, principalmente, a alocação de recursos humanos e físicos.

No que se refere aos recursos humanos, destaca-se o estabelecimento da grade das disciplinas e a respectiva alocação dos professores, que são feitas semestralmente. Quando necessário, até mesmo seleção do professor, para contratação, é realizada pelo coordenador.

Quando se precisa de um professor novo, eu trabalho na parte da seleção do professor[...] Você tem a questão de fazer a alocação horária das disciplinas e selecionar os professores para elas (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Apesar de participar do processo de seleção de professores, a autonomia do coordenador é limitada à escolha do profissional, não sendo permitida sua interferência na modalidade de contratação ou no estabelecimento de diretrizes mais amplas sobre a contratação do corpo docente de seu curso:

Eu tenho plena autonomia para buscar esse profissional, entrevistar esse profissional e encaminhar ao Recursos Humanos e só fazer uma comunicação para Tubarão (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

Em termos gerais eu tenho uma liberdade muito pequena para decidir o corpo docente e a questão da própria programação do professor [...] Se eu tivesse que decidir eu contrataria em tempo integral para cada curso no mínimo cinco professores (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Por vezes, os coordenadores dão suporte aos professores na alocação de recursos necessários ao desenvolvimento das disciplinas na sala de aula ou em laboratórios.

Os professores alocam os recursos que eles precisam, mas muitas vezes o coordenador tem que ajudar nesse processo. Tipo, o laboratório, fazer uma lista prévia do que é necessário no laboratório e os dias que serão alocados pelos professores. A parte de educação, de recursos de audiovisual, geralmente os professores fazem por conta própria, mas muitas vezes também pedem a intermediação da gente (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Pela peculiaridade da Gastronomia, participamos deste processo de compra de produtos para as aulas práticas (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

Garantir também material de consumo, material permanente para a melhoria dos nossos serviços tanto do SAIS quanto dos nossos laboratórios de enfermagem, de biologia, de pequenas cirurgias (Coordenadora do curso de Enfermagem-Florianópolis).

Como recursos de suporte ao ensino, uma atividade crítica e que merece destaque é a aquisição do acervo bibliográfico:

Também tem a questão de pedir livros para a biblioteca adquirir (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Nós controlamos todo o acervo do curso e fazemos o pedido dos novos livros. Encaminhamos os pedidos dos professores, inclusive que nos passem as suas carências de livros da biblioteca (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

De modo geral, percebe-se que o envolvimento do coordenador com as atividades de ensino é bem direta. Sua contribuição ao ensino consiste em viabilizar as condições para o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. Neste sentido, o coordenador deve prover apoio ao professor e ao aluno, de modo a facilitar a realização plena das atividades finais de ensino e aprendizagem.

4.3.2. As atividades ligadas à extensão

O envolvimento da coordenação de curso com o processo de extensão, apesar de ser pequeno, pode ser identificado pelo envolvimento com atividades diversas. Na prática, mesmo existindo um setor específico para tratar de atividades de extensão, a coordenação envolve-se diretamente com todo o desenvolvimento dos programas de extensão, desde o planejamento, organização, divulgação, até a execução e seus detalhes operacionais:

A extensão é um processo que a gente tem, porque fica tudo nas nossas costas. Você tem que marcar laboratório, tem que reservar canhão, até se incluir no curso um cafezinho, coisas assim. Você tem que ir atrás

(Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Seria basicamente o planejamento de congressos, seminários, alocação de recurso para que isso aconteça, contactar os professores, ou não, e depois confecção de certificados para os alunos (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Os projetos de extensão podem ser propostos por qualquer professor da congregação do curso, com a anuência da coordenação. Entretanto, na prática, a maioria dos projetos são propostos apenas pelos coordenadores:

Os professores não têm tempo para fazer os projetos, ou às vezes, até que algum ou outro tem, mas você tem que estar em cima o tempo todo, descobrindo com os alunos quais são as necessidades e convidando gente a vir ministrar uma aula de extensão (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

O processo de extensão apresenta um fluxo de atividades que são morosas e burocratizadas. Dependem de aprovações de vários setores, que nem sempre estão sensibilizados para as necessidades finais dos cursos:

Já apresentei três projetos de extensão. Estamos apresentando outro agora. Por questões assim dessa coisa, de vai, quem é que vai dar o parecer, volta, reúne, não tem dinheiro, começa, pede financiamento, está tudo parado. Então é uma coisa bem complicada essa (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

Em relação à divulgação dos cursos e projetos de extensão, alguns coordenadores manifestaram dificuldades em realizá-la e indicaram que o setor de extensão deveria lhe dar mais apoio:

O formulário que acompanha aquelas propostas é muito complexo [...] Você tem que calcular os encargos sociais do professor que vai ministrar o curso, decidir o valor da hora aula, você tem que decidir preços de folder, coisas que a gente não tem habilidade para esse tipo de coisa (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Por vezes há falta de comunicação e de divulgação, a gente não tem tido a mobilização por falta de pessoas (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

Querem que você seja além do executor, o marketeiro. Eu não sou marketeiro, eu não vou saber fazer pesquisa de mercado para saber, eu não sei divulgar curso (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

Em decorrência das dificuldades de divulgação, as atividades de extensão atingem apenas a comunidade interna da universidade:

Não existe nenhum apoio de divulgação, praticamente, lá da Extensão. A gente tem que fazer nós mesmos no curso. Aí que se vê que para fora é fraquíssima a divulgação (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Eu sei como se monta um curso de extensão, mas como se faz a extensão lá fora, como que eu posso viabilizar isto, eu não sei (Coordenadora do curso de Pedagogia-Florianópolis).

Algumas atividades de extensão demandam a alocação de recursos para sua realização. Por vezes existe demanda por cursos de extensão, mas a falta de alguns recursos inviabiliza a atividade:

Caso eu precise de um transporte para levar meus alunos a uma visita, eu geralmente tenho solicitado aqui à Coordenação Administrativa que interfira junto a Direção no sentido de conseguir um ônibus ou alguma ajuda de custo (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Tem mercado, mas não temos espaço físico (Coordenador do curso de Ciências Contábeis-Palhoça).

As atividades de extensão bem sucedidas ocorrem, ou porque há uma forte demanda interna, ou porque a coordenação sai a campo para divulgá-los:

O curso de Computação é o curso que mais as extensões dão certo, pela procura, é o único que consegue viabilizar a maioria dos projetos (Coordenador do curso de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Você tem que sair para fazer a divulgação. Algumas coisas acontecem até automaticamente. Põe o folder na rua, a clientela vem por si, mas na área de Letras você tem que correr bastante atrás, parece que outras áreas do conhecimento chamam mais atenção. Se bem que eu acho, que independente da área, a questão é que tem que trabalhar, sair, vender o curso mesmo, independente da área, aí acontece (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Nem todos os projetos de extensão propostos são bem sucedidos. Motivos de insucesso parecem ser os detalhes operacionais, ou porque as idéias nem sempre são bem recebidas pelo público alvo:

Tínhamos um projeto chamado Tentos e Talentos. Nós queríamos reunir todos os talentos aqui da Pedra Branca, questão de pintura, música, redação, redação de crônicas, poesias, íamos fazer um mix, digamos assim, na área literária e cultural, só que acabou não vingando. Faltaram algumas coisas práticas que não funcionaram (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Destaca-se também como atividade de extensão a celebração de convênios e a realização de atividades em parceria com outras universidades ou entidades:

Nós estamos firmando um convênio agora com uma ONG, está sendo feito através da minha coordenação (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Eu tenho trabalhado bastante no sentido de criar um convênio, inclusive aprovado na Unisul, com uma universidade na Argentina, para que a gente possa fazer um intercâmbio (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Eu tenho encabeçado alguns desses convênios, principalmente na área ambiental (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e Engenharia de Produção-Palhoça).

Nos projetos de extensão ligados à comunidade, destacam-se aqueles de natureza social e de saúde. Nesses projetos cabem às coordenações atividades de organização, alocação de recursos humanos e materiais, e até a coordenação do projeto:

O SAIS [Serviço de Atendimento Integrado de Saúde] é tocado por enfermeiros. Então a gente faz todas as práticas de saúde, sem a presença

de um médico. Mesmo que ele esteja presente, tu vais ser atendido primeiro por um enfermeiro [...] Esse é o grande projeto de extensão e eu coordeno esse projeto aqui nesse campus (Coordenadora do curso de Enfermagem-Palhoça).

Apesar do pequeno envolvimento das coordenações com atividades de extensão, verifica-se que os coordenadores têm tentado promover iniciativas nesta área. A divulgação dos eventos e cursos parece ser uma das atividades mais críticas neste processo.

A demanda por atividades de extensão é evidente. Neste aspecto, parece que as oportunidades de realização plena de atividades de extensão não estão sendo bem aproveitadas, por falta de condições estruturais para sua realização.

4.3.3 As atividades ligadas à pesquisa

Poucos são os coordenadores que têm incorporado às suas rotinas de trabalho atividades relacionadas à pesquisa. Mesmo assim, há o reconhecimento da importância de seu desenvolvimento:

As atividades relacionadas à pesquisa no meu dia-a-dia, eu não tenho nada [...] Eu acredito que nós precisamos implementar projetos de pesquisa urgentemente (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis). (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Ela acontece com um esforço assim, eu diria, incrivelmente grande (Coordenadora do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

Alguns coordenadores, mesmo com limitações de recursos, têm conseguido fomentar a criação de alguns grupos de pesquisa:

Nós já criamos um núcleo de pesquisa (Coordenadora do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

O desenvolvimento da pesquisa passa pela capacitação dos professores como pesquisadores, e também pela organização dos professores em torno de linhas de pesquisa de interesse social:

A interação é essa: estar estimulando os professores a fazer seu doutorado e os doutorandos trazer para cá [...] Então começamos a discutir a visão, por exemplo, dos editais da CELESC, e de vários órgãos que estão por aí, Fundação do Meio Ambiente e chegamos a conclusão que existem linhas que devem ser seguidas, e começamos a desenvolver essas linhas (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

As dificuldades apontadas por professores de que não se faz pesquisa por falta de recursos é combatida por um coordenador. Segundo ele, isso é uma questão de articulação e de conhecimento sobre como financiar pesquisas. O professor que tem formação para a pesquisa deve conhecer os mecanismos para financiamento dos projetos:

Vejo estes professores reclamando de recursos para sustentar a sua pesquisa. É que eles não sabem conduzir a busca do financiamento, só isso (Coordenadora do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

Outro coordenador, no entanto, destaca que até mesmo para elaboração de projetos há dificuldades de tempo:

A maioria reclama de ter poucas horas, inclusive, para pensar sobre isso (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Uma das formas de potencializar as atividades de pesquisa parece ser a criação de grupos integrados em torno de objetivos comuns e convergentes com os interesses do curso e da própria comunidade:

Tem um grupo de pessoas que está trabalhando. Nós nos reunimos para discutir e desenvolver projetos. Então as coisas estão começando a acontecer. O que acontecia é que as pessoas não se falavam, foi só juntar essas pessoas que acabou evidentemente dando liga, então começou a surgir (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Os grupos de pesquisas nascem normalmente com um professor, ou vários professores (Coordenador do curso de Engenharia Civil-Palhoça).

A pesquisa, por sua própria natureza, é uma atividade de longo prazo. Seus resultados costumam aparecer com o amadurecimento e o desenvolvimento dos trabalhos:

É assim, são coisas que levam meses, anos pra se consolidar. Primeiro temos que nos capacitar aqui, ter uma massa crítica pra poder desenvolver (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

A formação de pesquisa também é uma coisa de tempo, não é? (Coordenadora do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

Vários grupos de pesquisa, no campus da Pedra Branca, foram criados recentemente, o que justifica a inexistência de resultados significativos que revelem produtividade em pesquisa:

A única coisa que nós temos aqui, no nosso curso que, que vai para esse lado, é o nosso núcleo na área de Sistemas Automáticos. Nós temos lá o robô e temos também alguma coisa incipiente na área de ergonomia de software (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Observa-se que as atividades de pesquisa correspondem a uma parcela muito pequena das atividades dos coordenadores e que têm poucos resultados concretos a apresentar no momento. Isso pode ser em decorrência dos poucos anos de existência do campus da Pedra Branca. Pelo fato de a pesquisa ser uma atividade de longo prazo, o processo de pesquisa ainda não se encontra consolidado em nenhum dos cursos oferecidos neste campus. Conseqüentemente, pouquíssimas são as atividades da coordenação ligadas ao macro-processo de pesquisa.

4.3.4. Outras atividades administrativas

Para dar suporte aos processos de ensino, pesquisa e extensão, os coordenadores exercem uma série de atividades administrativas para viabilizar sua realização:

Tem as [atividades] de praxe, auxiliar na matrícula, divulgar o curso, redigir os documentos (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Uma atividade burocrática e rotineira é a análise de processos de transferências, validação de disciplinas, revisão de provas e outros ligados ao registro acadêmico:

A gente tem as coisas normais, tem que deferir ou indeferir processos de transferência, de matrículas, de retornos, de trancamento (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Também tem esse lado dos processos, que sempre tomam bastante tempo da gente, sempre tem algum processo chegando e algum que tem que devolver para a Secretaria (Coordenador do curso de Relações Internacionais).

Processo de matrícula, revalidação de disciplina, avaliação final do currículo, revisão de currículo (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

Dentre as atividades administrativas, destaca-se a participação do coordenador nas matrículas. Este é um processo considerado crítico na organização e que demanda eficiência no atendimento. Observa-se que este vem sendo aperfeiçoado a cada semestre, mas é ainda moroso e desgastante:

Todo esse processo de matrícula aqui na Unisul é moroso e as vezes até desgastante, tanto para o aluno quanto para os coordenadores (Coordenador do curso de Relações Internacionais).

O processo de matrícula, de responsabilidade da Secretaria Geral, mesmo sendo suportado pelo Sistema de Controle Acadêmico, tem muitas de suas etapas feitas de modo manual. Neste contexto, a participação do coordenador consiste na orientação de matrículas, autorização para cursar em outras unidades, até mesmo o controle do número de vagas em situações críticas. Tudo isso exige a presença física do coordenador nas várias etapas desse processo:

Ah, nós temos que estar aqui também no dia para receber os alunos para eles efetivarem a matrícula (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Não acho que a matrícula seja um momento fundamental para a participação do coordenador se tiver uma maneira de tornar isto informatizado [...] Eu acho que a participação do coordenador acaba sendo em função dos prazos que são colocados pela Secretaria, que são curtos, e daí não dá tempo do aluno ter acesso à informação para se matricular (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

Além da matrícula, há também outras atividades ligadas ao registro acadêmico que são bastante manuais. Isso faz com que o trabalho dos coordenadores se torne lento e com pouca produtividade:

Sim, isso ainda me parece que, ainda há uma burocracia até de certa forma, eu não diria inútil, mas que poderia ser substituída. Exemplo: processo de revisão final de currículo, onde nos é apresentado o que o aluno não cursou, ou que disciplinas foi reprovado, mas ainda assim, o coordenador tem que dar seu parecer apenas repetindo esses dados e assinando (Coordenação do curso de Turismo-Florianópolis).

A divulgação do curso para a comunidade é também uma tarefa executada pelo coordenador, em conjunto com o setor responsável pela divulgação do vestibular:

Divulgação do curso, principalmente no meu caso, que é um curso novo, recai sobre a gente (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Esta atividade é de difícil realização em virtude da pequena disponibilidade de tempo do coordenador e a sua concentração em determinadas épocas do ano, em que o coordenador deve deslocar-se aos colégios e cursos pré-vestibular:

Também tem uma coisa que a gente faz que é a questão de divulgar o curso em escolas, é uma coisa também muito ruim, porque o pessoal pensa que os coordenadores tem todo o tempo do mundo. Então não existe um sincronismo entre o tempo que o coordenador está aqui para trabalhar no curso e o quanto desse tempo ele vai despendendo, fazendo essas palestras ou visitas nas escolas (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Em relação às atividades de planejamento da coordenação, observa-se que não há uma cultura de planejamento arraigada. O planejamento realizado pelas coordenações, em sua maioria, é operacional e de curto prazo:

Isso para os coordenadores é um grande desafio, para a maior parte dos coordenadores. Na verdade nós não estamos acostumados com isso, planejar, colocar no orçamento tudo aquilo que você vai precisar para o seguinte ano, para os dois semestres seguintes, ou se fosse possível um planejamento semestral (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Curto prazo. Para nossa estrutura, não se consegue trabalhar a longo prazo (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Apesar da Unisul possuir um planejamento estratégico, em todos os depoimentos não houve manifestações a respeito do alinhamento do planejamento dos cursos ao planejamento estratégico da universidade.

O planejamento realizado pelos coordenadores é, em geral, individualizado, e cada coordenador utiliza uma sistemática própria. Neste sentido, há uma sugestão para que os coordenadores sejam treinados para fazer planejamentos de modo eficiente e padronizado:

Não existe um planejamento, existe um planejamento que a gente faz individualmente (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Precisa de um treinamento para quem faz o planejamento [...] Eu acho que precisa o treinamento, seja formal ou informal, trazendo informações escritas ou coisa parecida. Acho que isso é preciso, porque termina o coordenador de Letras fazendo um planejamento, o engenheiro fazendo outro, cada um de uma forma (Coordenador do curso de Engenharia Civil-Palhoça).

Uma outra atividade de planejamento nos cursos que se pode destacar é a reformulação dos projetos pedagógicos dos cursos. No momento atual, várias coordenações vem adequando o projeto pedagógico de seus cursos à nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Há cursos em estágios mais adiantados, enquanto outros ainda estão se organizando para iniciar esta atividade:

Vai ser um trabalho basicamente de todos os coordenadores de núcleo com seus professores. Então vamos trazer as opiniões e vamos reformular o projeto (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Nós estamos na fase de mudanças do projeto pedagógico, aliás, todos os cursos estão envolvidos nisso. Então esse acompanhamento de cronograma, de encontros, preparar o material, montar o grupo de discussão, participar deles, tudo isso faz parte desse jogo (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Observa-se que as atividades administrativas desenvolvidas pelos coordenadores são bastante variadas. Estas são desenvolvidas por cada coordenador sem o apoio de alguma equipe de suporte, o que acaba gerando uma significativa carga de trabalho. Como consequência os coordenadores têm dificuldades para compatibilizar o desenvolvimento de diversas atividades simultâneas.

Esta dificuldade já foi percebida pela nova reitoria, que reconhece a necessidade de se criar uma estrutura de apoio às coordenações. Essa estrutura de apoio, no entanto, ainda não foi implantada. Por parte dos coordenadores, há uma grande expectativa para que isso ocorra logo.

Em virtude dessa sobrecarga de trabalho, os coordenadores dão prioridade para as atividades de caráter mais urgente, que devem ser cumpridas de acordo com normas e prazos pré-estabelecidos. Assim sendo, muito da dedicação dos coordenadores está voltado à manutenção dos serviços básicos de seu curso e pouca dedicação se dá às atividades de podem promover o incremento da qualidade do curso. É neste contexto que as atividades de ensino ocupam a maior parte das atenções da coordenação sendo que pesquisa e extensão ficam em um plano secundário.

4.4 AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DAS COORDENAÇÕES DE CURSO

Neste tópico busca-se investigar as necessidades de informação dos coordenadores de curso na organização em estudo. Como ponto de partida é interessante verificar a diferença existente entre os diversos cursos. Essas diferenças ocorrem, principalmente, devido ao variável número de alunos e professores do curso. Há cursos pequenos, com baixa procura e poucas turmas. Há outros que, ao contrário, são muito procurados e possuem muitos alunos e professores:

Eu tenho aqui oitenta [alunos] (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Eu tenho cento e cinqüenta professores, mais ou menos, e mil e trezentos alunos (Coordenadora do curso de Direito-Palhoça).

Outra diferença refere-se ao tempo de existência do curso. Há cursos mais recentes, ainda em fase de implantação, e há outros consolidados e com turmas já formadas. Além disso, há diferenças decorrentes do próprio conteúdo do curso. Há cursos com necessidades de laboratórios sofisticados, que demandam atualização constante. Há outros em que não há laboratórios, mas sim uma forte demanda por um acervo bibliográfico variado e atualizado:

Livros da biblioteca [...] essa eu acho inclusive uma das questões fundamentais do coordenador, principalmente do coordenador de Direito. Acho que essa é uma das missões mais importantes (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Precisamos de aquisição de equipamento para o laboratório (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Essas diferentes características dos cursos, às vezes, determinam diferentes necessidades de informação. Há necessidades, no entanto, que são comuns, porque são inerentes à gestão de qualquer curso. Neste trabalho estão relacionadas todas as informações apontadas como necessárias pelos coordenadores, buscando abranger as necessidades de todos os cursos.

Para descrever os diferentes tipos de informações necessárias, estas foram divididas em grupos, de modo a facilitar sua análise.

4.4.1 Informações sobre o corpo discente

Entre as necessidades de informações sobre os alunos, observa-se que o coordenador necessita tanto de informações detalhadas de cada aluno, como também de indicadores e estatísticas sobre todo o corpo discente. As informações individuais de cada aluno costumam atender necessidades mais operacionais, e as informações globais, atendem a necessidades de diagnósticos e decisões mais gerenciais.

No que se refere a informações de cada aluno, verifica-se que a necessidade mais comum é o seu histórico escolar, para que se possa observar e acompanhar seu

desempenho acadêmico. Além do histórico, há a necessidade de se ter acesso aos demais registros acadêmicos:

Trancamentos, desistências, transferências, ingressos, índice do vestibular (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

Ter acesso primeiro ao histórico escolar atualizado do aluno, instantâneo Um mini dossiê do aluno, o ano que ele entrou, se ele trancou ou não trancou matrícula, se ele está irregularmente matriculado em uma turma ou não. (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

As informações do registro acadêmico são necessárias para que o coordenador possa, no seu relacionamento com o aluno, orientá-lo de maneira adequada. Além disso, são necessárias para analisar os processos do aluno. Questões como a validação de disciplina, por exemplo, costumam necessitar o acesso aos registros acadêmicos para poder fazer o correto deferimento ou não do processo.

A hora que eu vou argumentar com eles eu deveria estar instrumentalizado para estar conversando. É esse tipo de informação que deveria ter (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Eu não tenho acesso ao histórico do aluno. Então, quando ele entra com um processo de dispensa de disciplina, não vem o histórico dele atualizado, eu não sei se eu já dispensei daquela disciplina ou não (Coordenadora do curso de Pedagogia-Florianópolis).

As informações do registro acadêmico podem, também, contribuir para o diagnóstico sobre os motivos de evasão do aluno do curso:

Os aspectos que levariam os alunos a tomarem tais decisões, como transferências e trancamentos (Coordenação do curso de Turismo-Florianópolis).

Quanto aos indicadores e estatísticas sobre todo o corpo discente, destacam-se o total de alunos matriculados no semestre, total de trancamentos, de desistências, e os respectivos motivos:

As transferências e as desistências deveriam ser catalogadas. Porque que essa aluna está saindo? Alguém na universidade deveria me dizer, eu não sou responsável por isso: 'Olha, 72% estão saindo por causa do preço; 10% por causa de estrutura, 2% por causa da distância. Eu tenho que saber isso (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Seria interessante que os coordenadores recebessem todo semestre também uma relação com o número total de alunos matriculados no curso, total de carga horária, número de alunos desistentes, que trancaram matrícula (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

A informações do registro acadêmico são consideradas fundamentais, entretanto são insuficientes para que o coordenador conheça o perfil completo do aluno. Os coordenadores desejam informações que vão além do histórico escolar e dos registros acadêmicos:

Seria muito importante ir além do histórico que é um documento frio, que na verdade não diz tanto quanto poderia (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

A amplitude de informações desejadas pela coordenação atinge, inclusive, as informações de caráter sócio-econômico:

Inclusive informações até da parte financeira. Eu acho que poderia ter um apanhado da vida acadêmica do aluno realmente, não só a matrícula que ele fez ou que não fez, mas a parte financeira. Se é um aluno que foi beneficiado com bolsa, se não foi. É um aluno que já trancou? Um aluno que já atrasou? Que vive atrasando? Que vive em negociação? Às vezes, com isso, a gente consegue entender porque o aluno se portou daquela forma (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Eu tenho que saber a origem desse aluno, o status social que ele está (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Informações sobre a escola de origem no ensino secundário, bem como a época em que isso ocorreu, também serviriam para dar suporte à tomada de decisões, sobretudo no encaminhamento de disciplinas iniciais do curso:

Que tipo de curso ele fez? Se muitos fizeram escola técnica você pode dar abordagem diferente no início, entendeu? Há quanto tempo ele está fora do ensino formal? Dependendo do perfil da turma eu poderia dar uma reduzida no conteúdo de Física I e deixar para completar na Física II e III, e criar essa dinâmica [...] Então isso é uma informação básica que o setor de ingresso deveria te dar (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Observa-se que a coordenação dos cursos deseja conhecer o aluno de forma mais ampla. Para Tachizawa e Andrade (1999, p. 156) o aluno é um dos clientes da universidade, e cabe às lideranças promover um atendimento adequado às necessidades do cliente.

Neste contexto, o conhecimento do perfil do aluno é que permite aos coordenadores compreender melhor suas necessidades, dificuldades e atributos. Esse conhecimento, por sua vez, dá suporte ao coordenador a tomar decisões mais seguras e propor iniciativas que tornem seu curso mais dinâmico e flexível, na medida em que atende as necessidades de seu público alvo.

4.4.2 Informações sobre o corpo docente

As informações desejadas sobre os professores referem-se, principalmente, ao seu perfil profissional. Parte deste perfil é obtido por meio do *curriculum vitae* do professor:

Eu tenho que saber o perfil claro dos professores, eu vou entender o perfil depois que já deu dois ou três anos (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça)

Eu teria a necessidade de curriculum, da formação do professor (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

A necessidade de se ter o *curriculum vitae* do professor ocorre tanto por motivos legais quanto pelo desejo de conhecer com maior profundidade o recurso humano disponível. No aspecto legal, o *curriculum vitae* do professor é necessário à prestação de contas da universidade para os órgãos fiscalizadores das atividades de ensino superior. Hoje se observa a dificuldade de manter esse *curriculum* atualizado:

A gente está passando pelo processo de reconhecimento do curso. Trinta e quatro professores eu tenho no curso. Mandeí meu e-mail e uma carta solicitando com maior urgência o histórico atualizado deles, o curriculum vitae e toda documentação. De trinta e quatro, até agora eu recebi seis retornos. Isso disponibilizado para a coordenação seria de uma importância assim, estúpida (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

O melhor conhecimento do professor possibilita ao coordenador verificar quais as melhores possibilidades de aproveitamento desse recurso humano. Tachizawa e Andrade (1999, p.156) destacam o professor como um dos recursos mais importantes para a viabilização do processo de ensino. Assim sendo, o pleno conhecimento do perfil do professor é necessário para que o coordenador promova as atividades do curso por meio de uma equipe de professores ajustada aos propósitos do curso.

Dependendo do perfil do professor pode-se identificar, por exemplo, que este tenha atributos e disponibilidade para engajar-se em atividades de extensão e pesquisa:

Ter um perfil para ver que tem um professor que pode trabalhar em disciplinas afins. De repente não se aproveita o indivíduo porque eu não sei dessa possível formação dele (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Com base nessa informação, no perfil do professor, propor até cursos de extensão, outras atividades, com relação à graduação (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

Há coordenador que deseja ter informações que vão além do currículo profissional, mesmo reconhecendo a dificuldade de obtê-las:

Como é que é a vida dele fora da Unisul? O que é que ele faz, além da Unisul? Profissionalmente e até familiarmente. Sabe, o contexto histórico da vida dele (Coordenadora do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

Além do perfil do professor, os coordenadores precisam saber de sua alocação horária na instituição, para facilitar a operacionalização da grade de disciplinas do semestre. Tendo em vista que muitos cursos estão em implantação, a cada semestre há novas disciplinas a serem oferecidas. Por isso, a alocação de professores varia bastante de um semestre para outro e precisa ser diretamente acompanhada:

Fazer a alocação horária das disciplinas e selecionar os professores para elas (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e de Sistemas de Informação-Palhoça).

Onde que ele está, quantas horas ele trabalha na Unisul, se ele trabalha em outro lugar, quais disciplinas que ele ministra. Até para a gente poder saber que aquela pessoa já trabalha com essas disciplinas, então poderia fazer alguma coisa (Coordenadora do curso de Pedagogia-Florianópolis).

Como a cada semestre a gente está implantando um grupo de disciplinas novas, a cada semestre tem que traçar o perfil dos professores (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

Observa-se que algumas informações sobre os professores são dinâmicas, mudam a cada semestre. Novos dados podem ser acrescentados ao seu *curriculum*, modificações na sua alocação horária podem ocorrer, bem como a sua própria disponibilidade para exercer atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim sendo, as informações sobre professores demandam um mecanismo de atualização constante.

4.4.3 Informações sobre os processos organizacionais

Informações sobre o funcionamento dos processos organizacionais foram destacadas como fundamentais para o trabalho do coordenador. O conhecimento do funcionamento da organização faz com que o coordenador conheça os procedimentos e as normas para o encaminhamento das diversas situações com as quais se depara:

Eles [os alunos] têm inúmeras dúvidas, que mesmo nós não sabemos para onde recorrer para questionar, para elucidar dúvidas (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

Muitas vezes eu não sei qual caminho que eu vou seguir, para quem que eu vou pedir isso, para quem eu vou requerer (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Juntamente com as normas e procedimentos é preciso ter informações sobre os prazos em que as atividades normatizadas devem ser realizadas, principalmente aquelas ligadas ao registro acadêmico:

Do calendário acadêmico, prazo para trancamento de matrícula, prazo para requerer dispensa, enfim os prazos (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Na prática, o aprendizado sobre como os processos organizacionais funcionam, dá-se a partir da necessidade de realizar alguma tarefa. Assim, o coordenador conhece normas e procedimentos quando já realizou alguma atividade para a qual precisou obter informação sobre o assunto:

Era para eu ter uma idéia de como funcionaria essa parte de processo, de documentos, de faltar a prova [...] Eu acabei tendo que descobrir aos poucos. Hoje é que eu estou começando a encontrar alguns caminhos (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Verifica-se que há processos que não são padronizados, de modo que todos os setores dêem o mesmo encaminhamento. Neste aspecto, há sugestões de que se tenha alguma ferramenta ou evento que promova a divulgação das normas e procedimentos-padrão da universidade:

Então, muitas vezes, o que acontece é que eu vou na Direção direto e lá me dizem 'tu tens que procurar tal setor'. Muitas vezes esse setor também entende que não é dele. Então a gente perde um tempo muito grande (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Penso que poderia existir uma coisa mais clara, de repente um documento em que eu vá lá e ele diga: o caminho é esse (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Não existe nenhum tipo de seminário pra gente conhecer a estrutura da Unisul, os processos internos da Unisul (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Um dos coordenadores aponta alguns aspectos da estrutura atual como responsável por dificuldades no que se refere à clareza dos procedimentos:

É muito tranquilo você colocar no papel que a Unisul funciona de um modo matricial, sem ter os processos definidos. Então, o que acontece é que na prática esse problema de [...] eu preciso pedir livro: tem que mandar para a Direção do Centro e para a Direção do Campus? (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e Engenharia de Produção-Palhoça).

Ribeiro (1977, p.75) destaca que o coordenador é o responsável pelo funcionamento e a operacionalidade de seu curso, e para isso precisa ter conhecimento sobre o negócio da organização, sua estrutura, suas normas e seu funcionamento. Assim sendo, as informações sobre os processos organizacionais são essenciais para a execução das funções do coordenador.

4.4.4 Informações financeiras

Para a realização de diversas atividades, as coordenações de curso necessitam da disponibilização de recursos financeiros que as viabilizem:

Quando a gente oferece um curso tem-se uma obrigação, além de social, moral de oferecer esta infra-estrutura. E infra-estrutura demanda a aplicação de investimentos, e sem capital não se faz nada, não se constrói nada, não se inicia nada (Coordenadora do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

As informações de caráter financeiro são necessárias para que se possa realizar o gerenciamento dos cursos. Nos cursos em implantação, por exemplo, essa é uma situação crítica, pois estes estão, a cada semestre, incorporando novas aquisições, novos laboratórios, que correspondem à infra-estrutura para o desenvolvimento das atividades didático-pedagógicas:

Toda a programação mínima para estruturação do curso [...] Eu deveria sentar em algum momento com quem é responsável da Unisul e dizer o seguinte: 'Olha, para terminar de implantar o curso eu tenho que ter ainda trezentas obras no mínimo para atingir o que o MEC quer, eu tenho que ter tais laboratórios com no mínimo tais equipamentos e eu que tenho que ter tantos mais professores com esse perfil [...] Teria que ter esse orçamento a mão pelo menos para saber. Não adianta planejar, colocar mil coisas e depois cortar tudo (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Um dos coordenadores destacou a importância de poder influenciar a composição do orçamento do curso, de poder contribuir no estabelecimento dos critérios de distribuição dos recursos financeiros. Apenas a informação sobre o orçamento limita a coordenação à sua execução:

Não sabemos isso daí. Agora, também de posse dessa informação, se nós não podemos reivindicar coisas, não adianta ter informação. Não é só a questão da informação, é a questão de postura de como gerenciar um curso, como também influenciar nesse orçamento do curso (Coordenador do curso de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Observa-se que a necessidade de informações sobre recursos financeiros não se limita somente ao orçamento da universidade, mas também a informações sobre como viabilizar recursos de fontes externas:

O que eu preciso saber é o que a Unisul poderia me oferecer, tanto na parte de apoio financeiro, mas também como captar recursos para fazer todas essas atividades de extensão (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

No caso das atividades de pesquisa, a viabilização de recursos financeiros pode ser feita por órgãos de fomento. Neste aspecto, a informação necessária é o conhecimento sobre o funcionamento desses órgãos, bem como das oportunidades por eles disponibilizadas:

Com certeza órgãos financiadores existem aos montões, basta você ser bastante esperto e inteligente e buscar isto (Coordenadora do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

Sendo o coordenador o responsável pela viabilização dos recursos essenciais ao funcionamento do curso, as informações financeiras podem nortear suas ações no sentido de estabelecer melhor as prioridades e identificar os limites financeiros sobre os quais deve trabalhar.

4.4.5 Informações sobre o acervo bibliográfico

Considerando que uma das atividades dos coordenadores é promover a formação de um acervo bibliográfico que dê suporte às atividades didático-pedagógicas, o pleno conhecimento sobre o acervo disponível é indispensável:

São informações que deixassem claro o acervo existente ou que está em processo de compra (Coordenadora do curso de Pedagogia-Florianópolis).

Sem a informação sobre o acervo torna-se difícil decidir sobre quais são as melhores obras a serem adquiridas ou avaliar as aquisições realizadas inadequadamente:

Estou sabendo de alguns casos de livros que existem em demasiado, porque foram feitos pedidos de vários centros, e alguns que simplesmente não existem e seriam muito necessários, e outros livros que foram pedidos, livros caríssimos, obras que ninguém utiliza (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

As informações sobre o acervo não se resumem a conhecer apenas quais são os exemplares e quantos volumes existem. É necessário também acompanhar a utilização dos itens do acervo pela comunidade acadêmica. Essas informações permitem que o coordenador decida melhor sobre o que é necessário adquirir ou que ações podem ser feitas para estimular o uso dos itens disponíveis:

Relatórios, por exemplo, da Biblioteca, da utilização de livros e periódicos, para saber tais periódicos têm uma saída muito grande, para que eu pudesse estimular os professores, para que eu pudesse, eventualmente, tomar uma decisão mais criteriosa, mais técnica (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Além das aquisições, destaca-se também a necessidade de se ter informações sobre a produção científica realizada na própria universidade. Isto seria útil tanto para a coordenação quanto para a consulta direta dos professores e alunos:

A produção científica, tanto dos pesquisadores quanto dos alunos [...] Podia ter uma parte. para os alunos publicarem alguma coisa, para os professores em geral e para esses núcleos de pesquisa (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Informações sobre o acervo e a produção científica da universidade seriam úteis para estimular o desenvolvimento das atividades de pesquisa, na medida em que se divulga o que se produz e se dá subsídios para a realização de novos projetos de pesquisa:

A biblioteca pra mim é importante no que diz respeito à pesquisa. Porque se você tem um bom projeto, embasado, sustentado, você encontra o financiador (Coordenadora do curso de Naturologia Aplicada-Palhoça).

O acervo bibliográfico é um recurso caro e que necessita de constante renovação. Nos cursos em implantação, o acervo está ainda em formação, demandando investimentos ainda maiores. Dada a demanda por investimentos em acervo bibliográfico, torna-se necessário gerenciar adequadamente este processo, estabelecendo prioridades e estratégias que contemplem as necessidades das atividades acadêmicas e ao mesmo tempo respeite as limitações financeiras. Portanto, o conhecimento do acervo com precisão, bem como a verificação de como este vem sendo utilizado, são informações úteis para a tomada de decisão.

4.4.6 Informações estratégicas da IES

No que se refere às informações de natureza estratégica, os coordenadores necessitam maior detalhamento e constante atualização sobre as estratégias e prioridades da universidade. Neste sentido, solicitam que a direção do campus e a reitoria os mantenham mais bem informados sobre suas decisões e deliberações:

Teria uma informação que é básica: o que é decidido na reitoria que envolve todos os coordenadores. Ao ser decidido lá na reitoria que imediatamente a gente tenha conhecimento favorável ou desfavorável, mas que a gente tenha conhecimento (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Aquelas pessoas que têm maior poder de decisão, que elas realmente mantenham informados os coordenadores (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Por exemplo, se vai ser lançado o vestibular. E geralmente você fica por fora de como que é esse processo. Quantas vagas vão ser? Vai ter ou não

vestibular no meio do ano? (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Alguns coordenadores não têm clareza sobre o quão estratégico é o seu curso para a universidade. Por isso, solicitam maior abertura por parte da alta direção, para que as prioridades da universidade sejam nitidamente explicitadas:

Quais são as intenções da Unisul com relação a certos cursos? (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

A falta de informações de natureza estratégica pode provocar o planejamento de atividades que não se realizarão. Além disso, pode alimentar expectativas impróprias e gerar frustrações:

Eu tinha algumas expectativas na minha área. e esta minha expectativa foi frustrada. Fiquei sabendo assim por acaso. A Reitoria decidiu e eu não fiquei sabendo. Numa conversa de corredor eu então descobri. Então eu estou planejando a abertura de novos cursos, agora no primeiro semestre de 2002 e eu espero que se confirme (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

As informações de natureza estratégica refletem-se diretamente na gestão dos cursos. Observa-se que estas são necessárias, sobretudo, para a realização do planejamento dos cursos. Segundo Andrade (1993, p. 29), as estratégias de uma organização devem ser desdobradas em planos táticos e operacionais para que se dê continuidade ao planejamento estratégico da organização. Neste sentido, a necessidade dos coordenadores justifica-se na medida em que estes, no âmbito de seus cursos, devem promover a realização das direções estratégicas emanadas da reitoria.

4.4.7 Informações externas à universidade

Como informação complementar às normas internas, há necessidade de informações sobre as normas e leis de origem externa, relacionadas a ensino, pesquisa e extensão, além de legislação específica das áreas de cada curso:

Informações ligadas ao MEC, à Secretaria de Educação do Estado e à Unisul. Esse triângulo deveria fechar melhor, porque essa base legal a gente precisa ter (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

A parte legal mesmo da coisa, o que é transferência, o que é isso, o que é aquilo. Todas essas informações num banco de dados, que a gente consultasse [...] Como, por exemplo, num processo de transferência, o que é avaliado? Não só como a gente faz, mas em termos legais o que o MEC considera. Como é este procedimento? Eu acho que toda esta parte aí é fundamental (Coordenador do curso de Engenharia Civil-Palhoça).

As informações sobre a legislação específica de cada curso envolve, principalmente, aquelas sobre questões profissionais, sindicais e de regulamentação das profissões:

Informações específicas sobre legislação. Essa é uma informação muito importante que a gente precisaria ter. Eu sei que isso está definido, regulamentado em lei, a profissão de secretaria executiva, só que eu não tenho essa lei, eu não sei o que ela diz (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Sindicatos, é muito interessante a resolução deste sindicato. É tentar trazer alguma coisa da sociedade mesmo (Coordenador do curso de Engenharia Civil-Palhoça).

Por exemplo, uma lei nova que foi homologada e que é do nosso interesse para atuação profissional (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

A coleta de textos não é uma tarefa definida como sendo de atribuição de um setor da universidade. A Secretaria Geral fornece as informações legais sobre o registro acadêmico, mas as questões específicas de cada curso são mantidas, às vezes, pelos próprios coordenadores:

Eu mantenho um arquivo com essas correspondências, com essas leis, portarias, não só o que é da Unisul, mas o que vem também do governo do Estado, do Ministério (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

No que se refere ao exercício profissional, não são apenas informações de caráter legal que podem ser fornecidas pelas entidades profissionais. Notícias de modo geral são consideradas necessárias:

Coisas que envolvam a área da arquitetura por exemplo, coisas que estão acontecendo na UFSC, ou na cidade, ou no IPUF, nos órgãos que lidam com arquitetura, órgãos ambientais. Por exemplo, uma lei nova que foi homologada e que é do nosso interesse para atuação, ou por uma parceria [...] O que está acontecendo nestas entidades relacionadas com arquitetura, novidades ou coisas assim (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

Para o curso de Direito, especificamente, nós precisamos também de informações do Conselho de Ordem, da Comissão de Estudos Jurídicos, da Comissão da Ordem, nós precisamos interagir com esses órgãos. A gente interage muito com o pessoal da magistratura do Ministério Público, da OAB, que são muito atuantes na sociedade. No curso de Direito, nós temos esses órgãos com um poder muito grande e que tomam decisões que, inclusive, afetam a universidade (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Precisamos de informações, principalmente, da nossa área. Informação de conselho, informação de sindicato, informação dos órgãos de classe, informação de escritório de contabilidade e dos profissionais da área também (Coordenador do curso de Ciências Contábeis-Palhoça).

Outro tipo de informação externa refere-se àquela sobre o mercado de trabalho. O mapeamento do mercado de trabalho é considerado útil para promover a integração do aluno com as entidades onde podem exercer sua profissão. No caso dos cursos com estágios curriculares, esta informação revela-se necessária não apenas para a coordenação do curso, como também para o aluno:

Seria muito interessante, isso para o aluno também, que fosse disponibilizado na internet uma relação das empresas ligadas à área de cada curso com registro junto a JUCESC [Junta Comercial do Estado de Santa Catarina] para eles terem um guia na hora de buscar um estágio (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Um mapa das organizações existentes, que tenham uma expectativa de ter o aluno bolsista, ou estagiário (Coordenadora do curso de Serviço Social-Florianópolis).

A gente precisa de alguém que observe o mercado e as empresas, que faça essa interface, para podermos adaptar os nossos cursos de extensão para essas empresas. É um cominho de ida e volta. Da mesma forma que a gente vai construir um curso em função da necessidade do mercado, também é preciso conhecer o mercado para saber quem é que vai comprar o curso

(Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Informações sobre as demais universidades existentes na Grande Florianópolis são também consideradas necessárias. Tendo em vista o aumento da oferta de cursos de graduação que se pode observar nos últimos anos, vários coordenadores consideram esta uma informação importante para avaliar a concorrência de seus cursos com as demais instituições de ensino superior:

Nós precisamos saber o que acontece com as universidades concorrentes (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Eu acho que devia ter um acompanhamento maior com relação à concorrência dos cursos que são compatíveis ou similares ao da Unisul, para eu poder avaliar como é que está o mercado (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

De outros cursos de turismo, até para comparar grade, corpo docente, e atividades extra-curriculares dessas outras instituições (Coordenação do curso de Turismo-Florianópolis).

Seria muito interessante saber quantos cursos existem no Brasil relacionados a cada área, principalmente nas áreas emergentes. Essa é uma informação que seria interessante para o aluno, para a coordenação, para todo mundo (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Informações sobre eventos de qualificação profissional são consideradas úteis na medida em que a participação nestes eventos pode contribuir para o aperfeiçoamento do corpo docente e contribuir para a complementação da formação do aluno:

Com relação a eventos externos, que acontecem dentro da área de administração e comércio exterior (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Informações de eventos (Coordenação do curso de Turismo-Florianópolis).

Outra informação relevante é sobre os convênios que a universidade tem com outras entidades. De posse dessa informação os coordenadores podem promover atividades

de extensão e pesquisa, ou ainda ter como oferecer um diferencial atrativo na divulgação de seus cursos à comunidade em geral:

Os convênios que a Unisul tem com diversas instituições internacionais. Conhecer quais são e o que proporcionam [...] Na venda do curso, nas palestras que eu faço por aí nas escolas, eu sempre remeto a possibilidade concreta de fazer estágio ou um curso extra no exterior (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Meyer Jr (1988, p.65) destaca que a universidade necessita de informações acerca do ambiente externo e interno. Isto é necessário para que a universidade atenda às expectativas da comunidade e também para que se possa planejar ações coerentes com o meio.

Neste sentido, verifica-se que as necessidades de informações externas dos coordenadores tem o potencial de gerar ações que promoveriam uma maior aproximação de cada um dos cursos com a comunidade. Essa integração contribuiria para o atendimento da missão da universidade, que não deve estar apenas circunscrita aos clientes diretos, mas atender ao desenvolvimento de toda sociedade.

4.4.8 Outras informações

As necessidades de informação dos coordenadores são diversas. Pelo fato do coordenador ser um elo entre a instituição e os professores e alunos, a abrangência das informações necessárias é grande:

Teria que ter todas as informações da universidade, por que eles [os alunos] recorrem à gente para tudo (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

Sobre alguma carência da estrutura física da Unisul, carência de biblioteca, preço de mensalidade, realmente tudo vem bater no coordenador, mesmo algumas questões que estão completamente fora da nossa alçada, como preço de mensalidade (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

A demanda por informações é muito grande, por isso que eu deixo meu telefone com eles [os alunos] (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Sendo assim, o coordenador necessita estar atualizado sobre informações da universidade como um todo. Neste sentido, é interessante ter informações sobre os eventos promovidos na instituição, sobre os outros cursos da universidade e qualquer outra informação de possibilite o conhecimento das diversas atividades realizadas na instituição:

Eu acredito que uma informação muito útil seria um apanhado geral de todos os eventos de extensão do mês (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Dados relacionados a outros cursos da Unisul, do coordenador, com pontos de comparação, para ver o desempenho do curso dele e garantir o curso (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

A interação do curso com outros cursos, que nos pudesse estar possibilitando diferentes percepções [...] Eu sinto falta disto, da gente poder estar entendendo melhor o funcionamento de outros cursos, e como que se poderia fazer parcerias de trabalho (Coordenadora do curso de Serviço Social-Florianópolis).

Diante de todas as necessidades de informações apresentadas, verifica-se que os coordenadores demandam variadas informações, oriundas de diversas fontes. O nível de detalhamento da informação é também variável. Há momentos em que existe a demanda por informações detalhadas, como, por exemplo, informações de um determinado professor ou aluno. Em outros momentos, a necessidade é de informações abrangentes, de indicadores que revelam as tendências do próprio curso. Estes indicadores permitiriam aos coordenadores promover a avaliação o desempenho do seu curso, dando-lhe melhores condições para a tomada de decisões:

É uma estatística que nós não temos. Historicamente como que está indo essa disciplina com determinado professor, para poder interagir no processo e ver como se pode melhorar isso. Mas o que acontece hoje em dia, é estar aí perguntando, olhando para o diário, perguntando. É difícil manter na memória como foi o semestre passado, como foi no outro. São muitas disciplinas e muitos professores diferentes em várias turmas (Coordenador do cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Indicadores precisos podem ajudar o coordenador a conhecer mais o aluno, o professor e a própria instituição. Podem ajudar também a promover ações que aproximem o aluno da universidade e façam com que a sua vida acadêmica seja de boa qualidade.

Oliveira (1993, p.35) destaca que, através da informação, a organização pode conhecer mais sobre si mesma, gerir seus recursos com mais eficiência e contribuir para a definição e execução das estratégias organizacionais. Neste sentido, os coordenadores, enquanto executores de diversas estratégias da universidade, necessitam de informações para conhecer mais a universidade e assim reduzir a incerteza na tomada de decisões.

Observa-se que as informações apontadas são úteis para dar suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dentre elas existem aquelas que estão associadas com a própria manutenção e sobrevivência da universidade. Há outras que se apresentam como necessárias para promover o incremento da qualidade na prestação dos serviços.

As necessidades de informações apresentadas são de natureza variada, às vezes extrapolando o âmbito acadêmico. A variedade de informações pode ser consequência da própria natureza do trabalho do coordenador. Para Matos (1997, p.92), o coordenador deve ser capaz de trabalhar com velocidade, de olho no cliente, no concorrente e na qualidade do produto. Assim sendo, a abrangência das necessidades de informação apontadas parece estar de acordo com o trabalho a ser realizado.

4.5 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES ACADÊMICAS ATUAL

A seguir são descritos os principais sistemas de informação em uso na Unisul, de modo a identificar as informações disponíveis na IES, principalmente aquelas ligadas às atividades acadêmicas.

4.5.1 Sistema de controle acadêmico

O Sistema de Controle Acadêmico da Unisul é um sistema desenvolvido por equipe da própria universidade e tem como usuários os setores Secretaria Geral de Ensino e Tesouraria.

Para a Secretaria Geral, o sistema dá suporte às atividades de controle e atualização dos registros acadêmicos dos cursos de graduação. Para isto o sistema oferece as seguintes funcionalidades:

- cadastro de alunos, disciplinas, turmas e cursos;
- cadastro da matrícula do semestre;
- registro do histórico escolar do aluno;
- registro da situação atual do aluno no que se refere a trancamentos, dispensas e validações;
- emissão de documentos básicos: histórico escolar, histórico de notas, certidão de matrícula, diário de classe;
- emissão de relatórios operacionais tais como: listagens de alunos, mala direta, relação de disciplinas oferecidas, quebra de pré-requisitos e outros.

A Tesouraria é o órgão responsável pelo recebimento das mensalidades dos alunos e por todos os controles e negociações inerentes a esta função. Faz uso do Sistema de Controle Acadêmico para:

- emissão de boletos para cobrança de mensalidades;
- controle dos pagamentos efetuados e de inadimplências;
- emissão de relatórios operacionais, tais como: relação de pagamentos, situações de débitos, financiamento (CredUnisul), apropriação contábil e outros.

O Sistema de Controle Acadêmico atende a todos os campi, mas não está integrado em uma base de dados única. Desse modo, cada campus tem acesso apenas a seus dados, não podendo acessar os demais campi. Como consequência, tem-se a padronização do uso do sistema mas não se pode ter acesso integrado a todos os registros acadêmicos, em um único campus, o que permitiria uma visão integrada de toda a universidade.

4.5.2 Outros sistemas da área acadêmica

Além do sistema de controle acadêmico, há outros sistemas de informações usados em outros setores.

A Biblioteca implantou recentemente o Sistema Pergamun, que é uma ferramenta de apoio aos processos de aquisição, catalogação e controle da circulação de materiais realizados pelo setor. Esse sistema oferece ferramentas de pesquisa do acervo da biblioteca, acessíveis à toda comunidade acadêmica, via internet, e permite que se façam controles de segurança e o monitoramento das operações do setor.

Além dos controles operacionais, o Sistema Pergamun possui também um módulo gerencial, que fornece relatórios estatísticos e gráficos com indicadores sobre a evolução e o uso do acervo, o monitoramento das rotinas de atendimento ao usuário, a rastreabilidade dos exemplares, entre outros.

O Sistema Pergamun é um sistema adquirido na forma de um pacote terceirizado, desenvolvido e mantido pela PUC do Paraná. Hoje é o único sistema informatizado que integra toda a universidade. Está disponível na internet e integra todas as bibliotecas dos diferentes campi, de modo que o usuário pode consultar, de qualquer lugar, o acervo de todas as bibliotecas da universidade.

Outro sistema de informação que se pode destacar é o portal da Unisul na internet, de livre acesso a qualquer usuário da rede no endereço eletrônico <http://www.unisul.br>. Este portal apresenta informações gerais da universidade, tais como os cursos de graduação, seqüenciais e de pós-graduação, as atividades de extensão, o perfil da instituição, os serviços por ela oferecidos, informações sobre vestibular, acesso ao acervo da biblioteca universitária e notícias gerais da universidade.

No que se refere aos cursos de graduação, o portal disponibiliza, para cada curso, a descrição dos objetivos do curso, seus dados legais, o perfil esperado do aluno egresso, a grade curricular, as ementas das disciplinas, e o nome e e-mail dos coordenadores do curso. Observa-se que este portal tem como usuário principal a comunidade externa à universidade.

Além dos sistemas mencionados, na área acadêmica existem pequenos aplicativos setoriais desenvolvidos e mantidos pelos próprios setores. São implementados com ferramentas simples de bancos de dados ou ainda por meio da programação de planilhas.

São aplicativos que não estão integrados com nenhum outro da organização e que apresentam informações duplicadas em cada setor.

4.5.3 Sistemas de informações administrativos

Recentemente a Unisul informatizou alguns setores administrativos, quando implantou o sistema de informações R/3 da SAP. O sistema R/3 é um sistema de informações do tipo ERP, ou seja, um pacote de software de gestão integrada. Seus módulos são integrados de modo a evitar duplicidade de trabalho e da própria informação.

Foram implantados os módulos: Financeiro (FI), Contabilidade (CO), Gestão de ativos (AM) e Materiais (MM). Atualmente, estes módulos encontram-se em fase de consolidação.

O processo de implantação do R/3 provocou, antes da informatização propriamente dita, a reformulação de diversos processos de trabalho, haja visto que a organização optou por adaptar seus processos ao sistema terceirizado e não de *customizar* o sistema.

O Setor de Pessoal conta com um aplicativo específico para Folha de Pagamento fornecido por uma empresa terceirizada. Este aplicativo não está integrado ao R/3, mas possui recursos para exportação de dados para aquele sistema.

De modo geral, observa-se que os sistemas de informações da universidade são, em sua maioria, para processamento de transações. Segundo Laudon e Laudon (1999, p. 287) esta categoria de sistemas está orientada a execução e registro de transações rotineiras e, portanto, dá suporte às atividades mais operacionais da organização. A exceção parece ser o sistema da biblioteca, que juntamente com o suporte às atividades operacionais oferece um módulo para suporte gerencial.

4.6 A DISPONIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES

Neste tópico faz-se a análise geral da disponibilidade das informações no sistema acadêmico, verificando tanto o seu conteúdo quanto sua distribuição e utilização pelos coordenadores.

No que se refere à disponibilidade das informações, observa-se três situações distintas. Há as informações que existem e estão facilmente disponíveis, há outras que existem mas são de difícil acesso, e ainda outras que não existem e portanto não estão disponíveis:

Muitas informações nós temos, mas muitas nós não temos também, tipo: orçamento, relação candidato/vaga, recursos para poder fazer propaganda, coisas assim (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

As informações amplamente disponíveis, em geral, são aquelas que estão organizadas e sistematizadas. As informações que existem, mas que não estão facilmente disponíveis, são aquelas que estão em meio físico e de difícil processamento e acesso, ou ainda, aquelas que estão de posse dos próprios indivíduos da organização:

Então, se tivesse essa informação disponível [...] Na verdade, só está em meio físico. Assim, a hora que você levanta é um trabalho danado. Se tivesse um banco de dados que eu tivesse acesso, eu já pegaria, selecionaria, já formaria um histórico do curso. Acabou, matou a lebre, não dependeria das pessoas (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Eu realmente tenho que sair atrás das pessoas. Então, tem até pessoas dentro da Unisul que sabem, mas muitas vezes a gente não consegue chegar nelas (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Para analisar a disponibilidade da informação, dividiu-se esta seção em duas partes. A primeira refere-se ao conteúdo propriamente dito, de acordo com as necessidades anteriormente descritas. A segunda parte refere-se à aspectos da distribuição e utilização da informação na organização, descrevendo como as informações são obtidas e acessadas pelos coordenadores.

4.6.1 Quanto ao conteúdo da informação

Das informações apontadas pelos coordenadores como necessárias, verifica-se que a maioria hoje não se encontra facilmente acessível. As informações sobre os alunos estão parcialmente disponíveis, uma vez que há relativa facilidade de acesso ao cadastro básico e ao histórico do aluno, mas as demais características do perfil do aluno não se encontram disponíveis. Também não há disponibilidade de informações com indicadores globais sobre o corpo discente. Isso leva um dos coordenadores a concluir que não conhece o perfil do seu aluno:

Não tenho o perfil dos meus alunos. Essa é uma informação básica (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e Engenharia de Produção-Palhoça).

Eu não sei quantos alunos estão matriculados naquele semestre, quantos não estão mais, que não pediram o trancamento, que desistiram. A gente não fica sabendo ao longo do semestre aquele que desistiu (Coordenadora do curso de Pedagogia-Florianópolis).

Do mesmo modo ocorre com as informações relativas ao corpo docente. Os coordenadores revelam que a maioria delas não está disponível:

Eu teria a necessidade do currículo da formação do professor. É claro que a coordenação deveria ter, mas formalmente não se tem essa facilidade de acesso como deveria ter (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

Hoje, se eu preciso de levantamento do meu corpo docente, eu vou obter, mas de forma manual (Coordenadora do curso de Direito-Palhoça).

Em relação às informações de natureza estratégica, observa-se que a situação se repete:

Muitas coisas acontecem na universidade e nós não sabemos. Eu acho que, do ponto de vista estratégico, a gente fica um pouco à parte (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Informações da cúpula superior, que não nos informam com antecedência as coisas que vão ocorrer (Coordenador do curso de Ciências Contábeis-Palhoça).

Quanto às informações sobre os processos organizacionais, observa-se uma significativa carência de informações. As normas e os procedimentos internos freqüentemente não estão claros e não são de conhecimento de diversos coordenadores. Neste aspecto, foi apontado como crítico o fato de não se ter conhecimento sobre a própria fonte de informação:

Falta alguém que diga: "este problema se resolve assim" (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis)

Verifica-se, também, que os coordenadores não tem à sua disposição nenhuma informação sobre os recursos financeiros que poderão dispor para a implementação das ações do seu curso:

Não sabemos o nosso orçamento. Acontece que nós trabalhamos às cegas, não sabemos se podemos comprar uma determinada placa, determinado computador, se o nosso curso dá lucro ou não dá (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Em relação ao ambiente externo à universidade, há também pouca disponibilidade de informações, principalmente no que se refere à legislação. É possível que isso ocorra porque o foco da atenção dos coordenadores e da própria instituição está voltado ainda às informações internas:

De toda a legislação somos muito carentes (Coordenador do curso de Engenharia Civil-Palhoça).

Tenho uma carência muito grande de toda legislação. Eu não tenho, por exemplo, um ementário de todas as legislações da faculdade, eu não tenho aqui na minha sala toda a legislação, desde o MEC, desde a LDB, compilado (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

No que se refere ao acervo da biblioteca, verifica-se que a situação é inversa. A disponibilidade da informação é ampla e irrestrita. Cada usuário, ou membro da

comunidade acadêmica, tem acesso livre, via internet, ao sistema de informações da biblioteca.

Em relação à aquisição de livros, entretanto, observa-se que o sistema tem um módulo para atender esta atividade, mas este ainda não foi implantado. Da mesma forma ocorre com a geração de relatórios de acompanhamento da utilização do acervo. Não há uma rotina estabelecida para emissão e acompanhamento das informações geradas.

Quando perguntado aos coordenadores sobre quais os sistemas de informação que eles conhecem na universidade, poucos destacaram o sistema da biblioteca, e nenhum deles a parte de geração de relatórios sobre o uso do acervo. Isso pode ser devido à sua recente implantação ou à falta de comunicação aos coordenadores sobre a disponibilidade do recurso. Os que conhecem, no entanto, mostram-se satisfeitos com a sua disponibilização:

Acho que está com um sistema interessante a biblioteca (Coordenadora do curso de Serviço Social-Florianópolis).

Quanto às informações gerais da universidade, verifica-se que o portal na internet é uma tentativa de disponibilização das informações institucionais. Estão disponíveis diversas informações institucionais e algumas específicas sobre os cursos. Entretanto, há coordenadores que manifestam que as informações nele contidas são pouco utilizadas, seja por dificuldades na sua utilização ou simplesmente por este não ser conhecido e de uso habitual:

Existe o portal agora, mas é incrivelmente pouco usado (Coordenadora do curso de Arquitetura-Palhoça).

Uma pessoa que não conhece a estrutura da universidade, pelo comentário do corpo discente, teria dificuldade de navegar, de se situar no portal [...] Eu também já escutei alguns comentários de alunos de que é difícil se localizar dentro do portal (Coordenadora do curso de Direito-Palhoça).

No Quadro 2, apresenta-se uma síntese da disponibilidade das informações quanto ao seu conteúdo.

Quadro 2 - Disponibilidade das informações.

Tipo de Informação	Disponibilidade
Corpo discente	Parcialmente disponível
Corpo docente	Parcialmente disponível
Processos e procedimentos organizacionais	Parcialmente disponível
Informações financeiras	Indisponíveis
Acervo bibliográfico	Amplamente disponíveis
Informações estratégicas	Parcialmente disponíveis
Informações externas	Parcialmente disponíveis
Outras informações	Parcialmente disponíveis

De modo geral, verifica-se que, em relação ao que foi apontado como necessário, há muitas informações indisponíveis. Apenas as informações sobre o acervo bibliográfico é que se encontram de acordo com o que foi apontado como necessário. É interessante observar que justamente este setor é atendido por um sistema informatizado, recentemente implantado, que disponibiliza, de modo integrado, a informação à toda a comunidade acadêmica.

4.6.2 Quanto à distribuição e utilização da informação

Para obter as informações que hoje se encontram disponíveis, os coordenadores precisam procurar pela maioria delas, uma vez que não há mecanismos facilitados de disseminação da informação. Isso demanda esforço e o conseqüente investimento de tempo nessa busca.

Informações como, por exemplo, quantos alunos eu tenho agora? Eu tenho que ir atrás dessa informação. Tem que ir lá na Secretaria de cursos e descobrir. Teve um aumento ou diminuição da procura do vestibular? Também tenho que procurar lá no PRIMA [Programa de Integração e Manutenção do Aluno] (Coordenador do cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Davenport e Prusak (1998, p. 190) destacam que as informações nunca costumam estar em um único local e por isso os usuários devem ser estimulados a procurar por elas e não serem receptores passivos da informação. Por outro lado, enfatizam que sua distribuição é mais efetiva quando formatada adequadamente para o acesso e disponibilizada em meios que permitam o acesso a todos que dela necessitam.

Observa-se que o coordenador é cliente dos setores, no que se refere ao acesso à informação, o que estabelece uma relação de dependência entre coordenação e o setor:

Às vezes eu preciso da Secretaria, do Protocolo e da Tesouraria (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Essa relação de dependência demanda a existência de uma boa comunicação entre os setores e as coordenações para que a informação possa fluir com facilidade. Entretanto, verifica-se que esta comunicação é, às vezes, difícil:

As pessoas recebem um telefonema e não respondem, você manda tuas solicitações que não têm uma resposta. Então você tem que ligar de novo (Coordenação dos cursos de Engenharia Ambiental e Engenharia de Produção-Palhoça).

Neste contexto, há coordenador que destaca a necessidade da sua presença na sede do campus para a melhor obtenção e troca de informações, principalmente quando estas se referem a projetos de interesse do curso:

Eu teria que estar mais no campus para algumas coisas, para outras coisas eu acho que o sistema e-mail funciona perfeitamente, mas para algumas coisas como apresentação de discussão prévia, de propostas, eu teria que estar lá (Coordenadora do curso de Serviço Social-Florianópolis).

Para a melhoria do fluxo da informação, há sugestões para que se estabeleçam canais de comunicação mais eficientes, que possibilitem uma melhor disseminação da informação na IES:

De modo geral, falta uma estrutura para essa comunicação acontecer (Coordenador do curso de Engenharia Civil-Palhoça).

Um canal de comunicação, de cima para baixo, dizendo pra gente como está o status da administração e muitas coisas (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Neste aspecto, Rocha Filho (1986, p.12) destaca que, para que a informação seja utilizada eficientemente, não basta a existência de dados armazenados, é essencial a

presença de um canal de comunicação entre as diferentes partes que compõem o sistema universitário.

A disponibilidade das informações e a facilidade de sua obtenção são fundamentais no momento em que o coordenador atende o aluno:

Na hora do atendimento do aluno, que o aluno vem e diz: 'escuta, mas está havendo tal curso ? não sei onde e eu não fui informado'. Nem eu sei. Aí eu vou correr atrás. Então é na hora do atendimento que eu sinto falta dessas informações (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Deve-se destacar também a importância da informação chegar no tempo certo. Observa-se que a comunicação com a sede da universidade, em Tubarão, não se dá de modo imediato. A comunicação com os setores situados no campus da Pedra Branca, por sua vez, é mais fácil e rápida quando feita pessoalmente:

Para mim, o grave dessa relação com Tubarão é que você não tem a resposta imediata porque você não tem contato com a pessoa. Aqui na Pedra Branca é tranquilo, eu pelo menos acho. Qualquer coisa você vai direto, senta com a pessoa, mostra, resolve o problema (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

Algumas coisas chegam, outras não chegam, mas dentro do modelo da nossa estrutura atual, chega para Tubarão, e nem sempre a informação chega aqui, ou quando chega, já foi (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Há um problema de informação tão grave que as unidades, às vezes, não são informadas de congresso da própria Unisul . (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

Quando a comunicação se dá à distância, mesmo no campus da Pedra Branca, ela também é limitada. Isso pode ser observado no caso dos cursos em unidades distribuídas na Grande Florianópolis, localizadas fora da sede do campus.

Há reuniões em que eu sei um dia antes da reunião. Então, pelo menos aqui no Centro Internacional de Pós-graduação, muitos avisos de reunião ou muitas comunicações não chegam na hora adequada. Por exemplo, eu chego agora à tarde, segunda-feira, está na minha mesa uma convocação

para amanhã de manhã. Bom, eu não tenho como fazer porque eu não tenho como programar (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

Existe uma certa distância e eu tenho freqüentemente a sensação de que as coisas chegam aqui de uma forma bem atrasada. Muitas das correspondências não chegam depois do prazo. Chegam antes, mas o prazo é tão exíguo que nós não temos tempo hábil para encaminhar determinadas coisas (Coordenadora do curso de Serviço Social-Florianópolis).

Além disso, há coordenador que destacou dificuldades de comunicação no que se refere a obter retorno de suas propostas, solicitações e projetos em geral:

O planejamento do curso a gente fez já duas versões. O plano de ação do curso até hoje não foi me mandado a resposta, se eu vou ter ou não aquilo que eu pedi. O orçamento que eu fiz, o orçamento do curso, até hoje não foi me dada a resposta. Quando eu entrei na coordenação, eu fiz um plano de fundação do curso, eu mandei já umas três vias, ninguém me respondeu. (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

A nova estrutura organizacional, que está sendo adotada no campus da Pedra Branca, tem criado expectativas de que os problemas no fluxo da informação diminuam:

Com esse novo modelo que está sendo instalado eu acredito que algumas coisas vão acontecer mais rápido (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

Eu tenho uma expectativa favorável em função desse reordenamento de setores, de alocação de pessoal agora no campus e dessa nova estrutura. É uma expectativa de que o curso também possa se reordenar e que nós possamos realmente instituir um canal de comunicação mais direto e antecipado (Coordenação do curso de Serviço Social-Florianópolis).

Reflexos dessa nova estrutura já podem ser observados no que se refere ao fluxo da informação e o estabelecimento de melhores canais de comunicação. Esta estrutura parece estar minimizando a dificuldade dos coordenadores de obter retorno às suas solicitações:

A criação dessas novas gerências tem sido, pelo menos eu acho que está sendo, fundamental e porque parece que a informação é imediata, você tem informação e então o que acontece? É a Pedra Branca é que faz contato (Coordenador do curso de Filosofia-Florianópolis).

Outro aspecto que precisa ser avaliado na disponibilização da informação é a sua precisão. Para suportar a tomada de decisão, as informações disponíveis devem ser corretas. Neste aspecto, em relação às informações sobre os procedimentos e normas da universidade, foram apontadas algumas inconsistências hoje existentes na divulgação de informações:

Tem muitas informações desencontradas, porque alguns dizem assim, olha, já pode fazer o curso seqüencial. Por outro lado, uns dizem ainda que não pode porque ainda não foi reconhecido. Então não existe a informação (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Em relação às informações divulgadas no portal da Unisul na internet, foi destacado a existência de informações inconsistentes sendo divulgadas nesta mídia:

A página da Unisul tem informações equivocadas (Coordenadora do curso de Pedagogia-Florianópolis).

Como as coordenações interagem com os mais diversos setores da universidade, verifica-se a importância de se ter à disposição mecanismos eficientes de distribuição da informação. Em qualquer organização, mesmo que a informação exista, para ela se tornar disponível é preciso a existência desses mecanismos de distribuição.

O coordenador não tem um instrumento em que ele tem as informações prontas para ele, ou que cheguem a ele. Não existe um veículo forte e com informações para a gente [...] O canal de comunicação entre a administração e o curso é muito tênue (Coordenador do cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Neste aspecto, dado o volume de informações que se precisa manipular na universidade, a existência de sistemas de informações automatizados poderia contribuir para melhorar a disponibilização da informação. Há diversas solicitações das coordenações por ferramentas automatizadas, que facilitem o tratamento da informação e que dêem suporte à realização das atividades de coordenação:

Com a velocidade da informação, não é mais possível que a gente continue esperando fax (Coordenadora do curso de Pedagogia-Florianópolis).

Sistematizar a informação, informatizar a informação, quando hoje toda é feita em papel (Coordenadora do curso de Direito-Palhoça).

Agora, se eu tiver um banco de dados do curso, que [...] 'Olha, eu tenho tantos engenheiros, tanto isso, tantos aquilo, tantos na área matemática, tantos na área biológica', eu poderia até eventualmente pegar um cara lá na frente com perfil diferente, porque eu tenho já uma quantidade. Esse tipo de informação que eu poderia brincar um pouquinho com isso. Entendeu? (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e Engenharia de Produção-Palhoça).

Destaca-se que, além de dar suporte às tarefas operacionais, a disponibilização da informação, por meio de um sistema, seria útil para dar suporte à tomada de decisões:

Ele poderia me auxiliar nesta tomada de decisões ou até de prognósticos sobre o que fazer, que pontos falhos existem [...] Por exemplo, no caso de transferência, em que período se deram, que fase, que curso (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

O e-mail é uma ferramenta de disseminação da informação bastante utilizada, mas não é suficiente para garantir um bom fluxo da informação. Frequentemente, o uso do e-mail deve ser associado a algum outro meio de comunicação:

Atualmente [a comunicação] é feita toda via ofício impresso, via malote. Eventualmente e-mail, mas eu não costumo utilizar (Coordenação do curso de Turismo-Florianópolis).

Tem que mandar um e-mail, tu tens que ligar para ver se recebeu, tem que ligar incomodando para conseguir as coisas (Coordenador dos cursos de Engenharia Ambiental e de Produção-Palhoça).

Na comunicação entre coordenadores e professores também se verifica uso do e-mail como ferramenta:

Uso bastante e-mail, e nos comunicamos bastante assim (Coordenação do curso de Arquitetura-Palhoça).

Para cada reunião existe todo aquele chamado que vai via internet e um documento que a gente coloca no escaninho do professor (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Há casos em que a prática do uso do e-mail revela-se satisfatória, mas isso não se aplica a todos os cursos:

Nós temos nosso processo da lista de discussão que ajuda muito quando a gente quer fazer comunicação com os professores (Coordenador do cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Às vezes, tem professor que diz que não foi chamado, que não tá sabendo disso, não tá sabendo daquilo (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Davenport e Prusak (1998, p.164) destacam que é comum a necessidade de se utilizar de múltiplos canais para garantir a distribuição da informação. Neste contexto, o e-mail, geralmente considerado como um canal pobre, contribui para o reforço das comunicações.

Observa-se que a obtenção da informação se dá, também, de modo assistemático e informal:

Percebo que consegue-se muito mais de corredor, conversando com as pessoas, do que formalmente, como deveria ser (Coordenação dos cursos de Engenharia Ambiental e Engenharia de Produção-Palhoça).

Não existe uma sistematização da Secretaria nos enviar a estatística sobre como estão indo as turmas (Coordenador dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

A falta de ferramentas informatizadas que facilitem o acesso à informação faz com que certas atividades se tornem muito trabalhosas. No caso, por exemplo, da alocação de professores, é necessário o deslocamento da Direção de Centro, de Tubarão, para o campus da Grande Florianópolis, para a discutir o assunto:

Sempre nos reunimos com os diretores de centro a cada semestre para ver a alocação (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

Mesmo quando as informações estão armazenadas em um sistema informatizado, como é o caso do Sistema de Controle Acadêmico, estas não estão diretamente disponíveis aos coordenadores, uma vez que a estes não é dada autorização para acessar o sistema. Há o desejo, no entanto, de poder acessá-lo diretamente:

Eu recebo os dados do sistema via uma secretária (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

É proibido, só o pessoal da Secretaria pode mexer (Coordenador do cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Eu acho que poderia, ao invés de centralizar na Secretaria, o coordenador do curso ter acesso a algumas destas informações (Coordenador do curso de Turismo-Florianópolis).

A impossibilidade de acessar diretamente o Sistema de Controle Acadêmico torna o coordenador dependente dos funcionários do setor e sem autonomia para acessar as informações nele armazenadas:

É difícil, porque eu não posso acessar, mexer na máquina, porque tem senha, aquelas coisas todas. Então quando eu vou lá, nem sempre a moça pode me atender na hora, e às vezes tem que ser coisa rápida (Coordenador do curso de Letras-Palhoça)

Se eu tivesse esse acesso que eu pudesse puxar no meu computador, ali na minha sala, eu não precisava perder esse tempo de ir lá muitas vezes (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

O Sistema de Controle Acadêmico, na percepção dos coordenadores, vem evoluindo com o tempo, entretanto, verifica-se a necessidade de seu aperfeiçoamento. Entre as sugestões de melhoria há questões de ordem tecnológica e outras relativas à melhoria dos processos de trabalho. Um exemplo típico é o processo de matrícula:

O sistema de informação deles agora está um pouco melhor, mas tem que melhorar um pouco mais, por que não há necessidade de o aluno ficar ai nos corredores, pegando ficha para fazer matrícula. Não há necessidade,

bastava fazer tudo via computador (Coordenador do curso de Ciências Contábeis).

A Secretaria tem que se informatizar no aspecto da matrícula, então o processo como é hoje, entregar fixa no corredor, recolher fixa, levar fixa é uma coisa tão complicada (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

No que se refere às atividades ligadas ao registro acadêmico, verifica-se que a disponibilização de ferramenta que automatizasse algumas tarefas mecânicas e rotineiras poderia conferir produtividade ao trabalho do coordenador:

A redução desses aspectos burocráticos, coisas que talvez não precisariam passar, ou se passariam de meio muito mais simples, do que um simples despacho, só vai confirmar uma informação que já nos é dada (Coordenação do curso de Turismo-Florianópolis).

[Nos processos] teria que ter a avaliação do coordenador, mas nada mais. O repasse dessas informações, ao meu ver, se fosse algo informatizado, nem esse parecer seria necessário, uma vez que entende-se que as informações da Secretaria são confiáveis (Coordenação do curso de Turismo-Florianópolis).

Toda essa questão burocrática do dia-a-dia poderia estar sendo informatizada (Coordenador do curso de Direito-Florianópolis).

A simples disponibilização do acesso ao Sistema de Controle Acadêmico, como ele existe hoje, é insuficiente para satisfazer as necessidades dos coordenadores referentes ao registro acadêmico. Há relatórios que não estão disponíveis no sistema, e que, para serem emitidos, necessitam da intervenção direta dos técnicos do setor de informática sempre que estes são necessários:

Mas muitos relatórios ele não consegue fornecer. Por exemplo, eu quero saber quantos alunos precisam fazer a disciplina Técnicas de Programação. Para isso é difícil de fazer um levantamento. Aliás é impossível fazer levantamento com o sistema. Tem que se pedir a alguém que trabalha na ATI [Assessoria de Tecnologia da Informação], um programador do sistema para fazer isso. Então, também falta uma interface, que deveria existir, entre o coordenador e o banco de dados de alunos. Não poderia alterar notas é claro, mas pelo menos consultar (Coordenador do cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação-Palhoça).

Como a disponibilização de informações é, às vezes, difícil, há coordenadores que mantêm alguns registros paralelos para ter maior autonomia. Essa é uma prática que é possível apenas para os cursos com uma pequena quantidade de alunos:

Eu monto o meu [cadastro] mesmo. Eu vou na turma, peço para eles preencherem o nome e telefone, o básico. Então, se dá um problema eu já não preciso ir na Secretaria, entende? Eu consulto a minha pasta mesmo, e vou, e ligo e resolvo (Coordenador do curso de Letras-Palhoça).

No que se refere à utilidade da informação, verifica-se que nem todas as informações disponíveis na universidade são úteis. Algumas até contribuem para poluir as vias de distribuição da informação, misturando informações relevantes com outras que são irrelevantes:

É uma coisa que as vezes a gente até recebe e deleta sem querer. Mas por quê? Porque na verdade a gente entra ali e lê um monte de coisa que não tem nada a ver com nosso interesse (Coordenador do curso de Relações Internacionais-Palhoça).

Neste aspecto verifica-se a importância de se ter mecanismos de seleção da informação. Davenport e Prusak (1998, p. 184) destacam que a seleção faz parte da rotina de trabalho daqueles que lidam com a informação e sugerem que todos os membros da organização compartilhem com os demais aquelas que forem consideradas relevantes.

Por outro lado, há informações que existem na universidade, que são de interesse da coordenação e não se encontram disponíveis. Há aquelas que, mesmo existindo, não são aproveitadas e distribuídas aos interessados:

A Unisul faz uma pesquisa sócio-econômica do aluno quando ele entra aqui. Para que serve essa pesquisa? Serve só para índice? Para que se usa isso? (Coordenador do curso de Administração/Comércio Exterior-Florianópolis).

Percebe-se que a disponibilidade da informação está diretamente associada à existência de canais ágeis de disseminação da informação e que permitem fácil acesso aos coordenadores. Neste aspecto, os sistemas de informações precisam, além de armazenar e

manipular a informação, possibilitar o acesso e a distribuição da informação para que esta seja efetivamente utilizada pelos integrantes da organização.

Para dar suporte à tomada de decisão, as informações precisam ser revestidas de qualidade. Dias (1985, p.45) destaca que a qualidade da informação pode ser observada por seu conteúdo adequado, pela precisão, atualidade, freqüência e pela satisfação do usuário.

Observa-se que na Unisul a informação disponível ainda não atingiu patamares que a caracterizem como de boa qualidade. O conteúdo da informação hoje disponível é restrito ao suporte operacional de algumas atividades. Quanto à precisão, atualidade e freqüência, observa-se que a informação disponível aos coordenadores não atinge os níveis esperados. Como consequência, os coordenadores são, hoje, usuários insatisfeitos com as informações que têm à sua disposição.

4.7 ESBOÇO DA CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Nesta seção apresenta-se a proposta de configuração de um sistema de informações que possa atender as necessidades dos coordenadores dos cursos de graduação, baseado nos depoimentos colhidos.

Um sistema de informações adequado às necessidades dos coordenadores de curso deve prover as informações para suporte ao desenvolvimento das atividades relacionadas a ensino, pesquisa e extensão, bem como àquelas de caráter administrativo.

Para isso, o sistema deve fornecer informações, unificando em uma única ferramenta de acesso, a variedade de informações apontadas como necessárias. Deve reunir informações relativas ao corpo docente e discente, às normas e procedimentos da organização, à alocação de recursos físicos e financeiros para o curso, ao acervo bibliográfico, às decisões estratégicas e de caráter institucional, às informações externas, ao acompanhamento dos projetos de pesquisa e extensão, e aos indicadores de gestão dos cursos.

Na Figura 6 apresenta-se o esboço da configuração do sistema proposto. Neste esboço, as informações foram divididas em grupos, de modo a especificar os variados tipos de informações necessárias.

Corpo discente	Cadastro do aluno, histórico de notas e processos, perfil sócio-econômico
Corpo docente	Cadastro professor, titulação, curriculum vitae, alocação horária, perfil sócio-econômico
Registros acadêmicos	Disciplinas e notas, processos tramitados e em andamento, matrículas e índices de aproveitamento
Normas e procedimentos	Descrição de procedimentos, normas, prazos, resoluções e regimento interno
Recursos físicos e financeiros	Orçamento planejado e realizado, alocação de salas, laboratórios e outros
Acervo bibliográfico	Titulos e quantidade de obras, índices de utilização, aquisições, produção científica interna
Projetos extensão e pesquisa	Planejamento, execução e avaliação de projetos
Informações Institucionais	Diretrizes estratégicas, decisões da reitoria, histórico e notícias da universidade
Informações externas	Legislação, informações MEC, órgãos de pesquisa, associações profissionais/empresariais, convênios
Indicadores de gestão	Indicadores, índices e estatísticas que revelam as tendências dos cursos

Figura 6 - Esboço da configuração de um sistema de informações

As informações do *corpo discente* referem-se aos dados cadastrais do aluno, escola de origem, histórico de notas e processos, e perfil sócio-econômico.

Quanto ao *corpo docente*, o sistema deve ter as informações cadastrais do professor, sua titulação, *curriculum vitae*, alocação horária e seu perfil sócio-econômico.

No que se refere aos *registros acadêmicos*, os coordenadores necessitam do registro das disciplinas e notas, bem como dos processos realizados e em andamento. A partir dessas informações, deve-se obter relatórios, tais como, histórico dos alunos, índices de trancamento e desistência e seus respectivos motivos, índices de reprovação por disciplina, totais de matriculados, totais de processos e outros.

As informações sobre *normas e procedimentos* da organização devem descrever os trâmites e prazos para a execução dos trabalhos, bem como a responsabilidade dos setores por seu desenvolvimento. Além disso, deve disponibilizar acesso ao Regimento e a todas as Resoluções aprovadas pela Câmara de Gestão. Para facilitar o acesso a estas informações, deve-se disponibilizar ferramentas de pesquisa que facilitem a localização por chaves de pesquisa, tais como assunto ou data de aprovação.

Em relação à *alocação de recursos financeiros e físicos*, o sistema deve fornecer informações sobre sua alocação e disponibilidade. Sobre as informações financeiras, o sistema deve disponibilizar o orçamento do curso e o acompanhamento de sua execução, onde se possa identificar as receitas e despesas geradas pelo curso em determinado exercício. Sobre os recursos físicos, o sistema deve informar sobre a disponibilidade de espaço físico e de uso dos laboratórios.

Sobre o *acervo bibliográfico* devem ser disponibilizadas as obras e títulos disponíveis, sua quantidade, disponibilidade para empréstimos, indicadores de utilização das obras, o andamento das aquisições solicitadas e a produção científica realizada na universidade.

No que se refere aos *projetos de extensão e pesquisa*, o sistema deve fornecer uma ferramenta automatizada de encaminhamento e planejamento de projetos, bem como o acompanhamento de sua aprovação, execução e avaliação de resultados.

Quanto às *informações institucionais*, devem estar disponíveis dados históricos da universidade, as diretrizes e decisões tomadas pela reitoria bem como qualquer outra informação da instituição que interfira na gestão dos cursos.

As *informações externas* à universidade correspondem à todas as informações oriundas de órgãos e entidades externas, dentre as quais se destacam as informações do MEC, órgãos de fomento à pesquisa, sindicatos, associações profissionais e empresariais. Esses órgãos são fornecedores de informações relativas à legislação, avaliação externa dos cursos, oportunidades e procedimentos de financiamento de pesquisas, oportunidades para estágios, eventos e notícias de interesse à comunidade acadêmica. Além disso, deve-se ter acesso aos convênios celebrados entre a universidade e entidades externas.

As necessidades apontadas pelos coordenadores são principalmente de natureza operacional, excetuando-se as informações externas e as institucionais. Possivelmente isso se dá devido à carência ainda existente de informações de suporte às atividades operacionais. Poucas informações de caráter mais sintético, que possibilitam a visualização de tendências dos cursos foram assinaladas pelos coordenadores. Assim sendo, parte significativa do esboço do sistema apresentado caracteriza-se como um sistema de processamento de transações.

Laudon e Laudon (1999, p.287, 347) destacam que os sistemas empresariais básicos, também chamados de sistemas de processamento de transações, são aqueles que executam e registram as transações rotineiras necessárias para conduzir o negócio. Esses sistemas, entretanto, são a base para se estruturar os sistemas de apoio gerencial, que dão apoio às atividades de gerenciamento de uma organização

Assim, a partir das informações relacionadas nesta proposta, tem-se condições de gerar *indicadores de gestão*, de modo a permitir a visualização das tendências do curso. Esses indicadores podem ser obtidos pelo cruzamento de informações e pela geração de estatísticas, tais como: índice de desistência de aluno por curso, motivos de desistência do curso em percentuais, índice de inadimplência financeira do curso, relação entre recursos orçados e executados, estatística de utilização do acervo, ociosidade das instalações físicas, indicadores sobre a capacitação de professores, etc.

Indicadores também interessantes aos coordenadores são aqueles que possibilitam a visualização do curso no contexto geral da universidade. Isso pode ser obtido pela comparação das informações do curso em relação aos totais da universidade, de um

determinado campus, ou ainda a comparação entre os próprios cursos. Davenport e Prusak (1998, p. 158) enfatizam que a contextualização da informação é o meio mais poderoso para aumentar o interesse e o uso da informação, pois mostra aos gerentes como estes se posicionam em relação a outros grupos ou critérios.

Outros recursos que poderiam atender a necessidades mais estratégicas seriam as ferramentas de simulação, que permitem a projeção de um cenário futuro do curso, instrumentalizando o coordenador à tomada de melhores decisões. Essas ferramentas caracterizariam um sistema de apoio à decisões.

Além do conteúdo da informação propriamente dito, o sistema de informações proposto neste trabalho deve ter como atributos a precisão, a atualidade e a facilidade de acesso imediato à informação.

Um atributo também importante é a existência de mecanismos de segurança que garantam que somente os usuários autorizados tenham acesso à informação. Além disso, em caso de quebra de continuidade do sistema, por motivos de falhas de hardware, software ou mesmo humana, deve-se ter procedimentos alternativos de recuperação da informação no tempo e prazo adequado.

Deve-se observar que as informações apresentadas neste esboço estão de acordo com as atividades atualmente realizadas pelos coordenadores. A alteração das atribuições dos coordenadores pode provocar a necessidade de reconfiguração do sistema proposto, uma vez que novas necessidades de informação poderão surgir e outras poderão deixar de existir.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo foi dividido em duas seções. Na primeira descreve-se as conclusões do trabalho, com base na pesquisa realizada. Na segunda seção registram-se as recomendações para pesquisas futuras relacionadas ao tema em estudo.

5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho foi a elaboração de uma proposta de um sistema de informações para dar suporte às atividades de gestão acadêmica dos cursos de graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul. De modo mais específico, buscou-se descrever os processos organizacionais com os quais as coordenações acadêmicas de curso estão envolvidas; detalhar as atividades desenvolvidas pelos coordenadores; investigar suas necessidades de informação; identificar as informações disponíveis no sistema de informações acadêmico existente na IES; verificar que informações são necessárias e não estão disponíveis no sistema acadêmico atual, e esboçar as especificações de um sistema de informações que satisfaça as necessidades dos coordenadores de curso.

No que se refere à metodologia da pesquisa adotada, este trabalho caracterizou-se como um estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Inicialmente a pesquisa foi realizada a partir de fontes secundárias, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, seguida pelo estudo de caso em uma organização universitária. A coleta dos dados na instituição deu-se por meio da observação participante da pesquisadora, de entrevistas com os coordenadores de curso e da análise de documentos da organização. A partir dos dados coletados na pesquisa empírica, seguem as inferências que respondem às perguntas de pesquisa:

a) *Quais os principais processos da organização com os quais as coordenações de curso de graduação estão envolvidas?*

Os coordenadores de curso estão envolvidos com os três macro-processos existentes na universidade que delimitam sua atividade-fim - o ensino, a extensão e a

pesquisa. Cabe aos coordenadores, por atribuição regimental, zelar pela condução desses três processos no âmbito de seus cursos.

No entanto, ao observar a prática diária dos coordenadores, verificou-se que o processo de ensino é o mais desenvolvido, sendo aquele que absorve a maior parte da dedicação do coordenador.

O processo de extensão é pouco desenvolvido, mas a maioria dos cursos possui algum projeto nessa área. A natureza dos projetos de extensão desenvolvidos pelos cursos depende da área de conhecimento com a qual trabalham. Além disso, a intensidade da participação da coordenação no processo de extensão está vinculada ao tempo de existência do curso e ao seu número de alunos.

O processo de pesquisa, por sua vez, está ainda menos desenvolvido que o processo de extensão. Há coordenadores que absolutamente não interagem com este processo, enquanto que outros já o desenvolvem, mas de modo ainda tímido.

Há fatores condicionantes que auxiliam a compreensão do pouco desenvolvimento dos processos de extensão e pesquisa. Dentre eles destacam-se: (a) a inadequação da estrutura de trabalho das coordenações; (b) a não consolidação do processo de ensino nos cursos de implantação recente; (c) a falta de apoio institucional, principalmente no que se refere à pesquisa; (d) a sobrecarga de trabalho do coordenador em relação ao seu tempo de dedicação; (e) a existência de um corpo de professores em sua maioria horistas; e (f) o despreparo do coordenador para exercer uma função gerencial.

Nota-se que os processos de ensino, extensão e pesquisa perpassam toda a IES. Isso faz com que os coordenadores interajam com os mais diversos setores da universidade, caracterizando a interdependência entre eles. Esta interdependência evidencia a necessidade de mecanismos que facilitem a interatividade entre a coordenação e os setores, de modo a superar barreiras que bloqueiam o fluxo da informação.

b) Quais as atividades dos coordenadores de curso de graduação nos processos identificados?

Observou-se que o coordenador exerce uma ampla gama de atividades, ligadas ao ensino, extensão e pesquisa, e também outras atividades de caráter administrativo.

Em relação ao ensino, destacam-se as atividades ligadas ao gerenciamento do processo de ensino-aprendizagem. Suas atividades envolvem o acompanhamento, orientação, coordenação e avaliação do corpo docente. O atendimento e orientação do corpo discente sobre procedimentos, direitos, obrigações, questões legais, estágios, solicitações e reivindicações em geral. Além disso, o coordenador é, freqüentemente, o mediador dos conflitos entre professores e alunos.

Ainda, em relação ao ensino, o coordenador tem como atividades o planejamento e organização das grades de disciplinas, a alocação de professores, a viabilização de recursos para as atividades em sala de aula, a composição do acervo bibliográfico de suporte ao curso. De modo sintético, as atividades do coordenador, em relação ao ensino, consistem em prover ou mobilizar as condições necessárias para o funcionamento do curso.

Em relação às atividades ligadas à extensão, quando estas ocorrem, percebe-se que o coordenador participa intensivamente de todas as etapas do processo. Seu envolvimento com os projetos de extensão vai desde o planejamento, organização, divulgação e alocação de recursos até a execução e seus detalhes operacionais. Este envolvimento é considerado necessário, por parte dos coordenadores, para garantir que os projetos de extensão sejam bem sucedidos.

Em relação à pesquisa, poucas são as atividades desenvolvidas, apesar do reconhecimento de sua importância. As principais atividades identificadas estão associadas à mobilização do corpo docente para o desenvolvimento de pesquisas e ao fomento à formação de grupos de pesquisa pelos professores interessados, de acordo com as áreas de interesse do curso.

Quanto às demais atividades administrativas, pode-se destacar a análise de processos de transferências, validação de disciplinas, revisão de provas, matrícula e outras ligadas ao registro acadêmico. Além disso, cabe também ao coordenador promover a

divulgação do curso à comunidade, mais especificamente aos vestibulandos e potenciais alunos.

Destaca-se também, como atividade administrativa, o planejamento do curso e a condução do processo de formulação ou reformulação dos projetos pedagógicos.

c) *Quais as informações necessárias, na percepção dos coordenadores de curso de graduação, para dar suporte às suas atividades?*

Apesar das diferenças existentes entre os cursos, há necessidades de informações comuns a todos. São necessários os seguintes tipos de informações:

- sobre o corpo discente, que permitam o conhecimento detalhado do perfil de cada aluno e de sua vida acadêmica;
- sobre o corpo docente, detalhando seu perfil profissional, *curriculum vitae* e alocação horária na IES;
- sobre os processos organizacionais, incluindo a descrição das normas, procedimentos e prazos internos;
- sobre os recursos financeiros disponíveis aos cursos;
- sobre o acervo bibliográfico disponível e em processo de aquisição, incluindo informações sobre a utilização deste acervo pela comunidade acadêmica;
- sobre informações estratégicas, incluindo decisões e deliberações da alta administração da universidade;
- sobre informações externas à universidade, englobando a legislação relacionada à área de educação e às áreas específicas de cada curso, bem como qualquer outra informação referente o relacionamento da universidade com a comunidade externa, como, por exemplo, os convênios com outras instituições;
- outras informações que permitam o conhecimento das atividades realizadas na instituição, de modo a permitir a integração dos cursos com a comunidade universitária como um todo.

As necessidades de informação relacionadas são consideradas necessárias para que o coordenador possa executar suas atividades rotineiras ligadas a ensino, pesquisa e extensão. Por meio delas é possível também promover a avaliação e o diagnóstico de

tendências, o que contribui para o planejamento e a tomada de decisões no âmbito dos cursos.

d) Quais as informações disponíveis no sistema de informações acadêmico existente na IES?

Dentre os sistemas de informação existentes na Unisul destaca-se o Sistema de Controle Acadêmico, que disponibiliza basicamente as informações relativas ao registro acadêmico e ao relacionamento financeiro com a universidade.

Em relação ao registro acadêmico, mantém as informações cadastrais do aluno, seu histórico escolar, a situação atual do aluno no que se refere a trancamentos, dispensas e validações de disciplina. A partir dessas informações, o Sistema de Controle Acadêmico emite documentos como histórico escolar, histórico de notas, certidão de matrícula e diário de classe, e relatórios operacionais como listagens de alunos, mala direta, relação de disciplinas oferecidas, quebra de pré-requisitos e outros.

No que se refere ao relacionamento financeiro com a universidade, o Sistema de Controle Acadêmico registra informações sobre o pagamento das mensalidades e faz o controle de cobranças, inadimplências e crédito educativo.

As informações do Sistema de Controle Acadêmico dos diversos campi não estão integradas em uma base de dados única. Essa característica não permite a consolidação das informações acadêmicas de toda a universidade, de modo que não se pode ter, atualmente, uma visão global da IES por meio do sistema.

Além do Sistema de Controle Acadêmico, a universidade possui outros sistemas de informações que atendem necessidades acadêmicas como o Sistema Pergamum, da Biblioteca; o portal da Unisul, na internet, e pequenos aplicativos setoriais, desenvolvidos pelos próprios usuários e que não estão integrados com outros setores.

Fora do âmbito acadêmico, a universidade possui sistemas da área administrativa, que atendem a funções como contabilidade, finanças, gestão de ativos, controle de materiais e folha de pagamento.

e) Dentre as informações necessárias, quais não estão disponíveis no sistema acadêmico atual?

No que se refere ao conteúdo das informações, observou-se que a maioria das informações consideradas necessárias não estão disponíveis ou tem disponibilidade parcial. As informações dos alunos estão parcialmente disponíveis, sendo que seu cadastro básico e o histórico escolar são de fácil acesso, mas as demais informações que compõem seu perfil, bem como indicadores globais sobre o corpo discente, não são disponibilizadas.

As informações sobre o corpo discente também encontram-se parcialmente disponíveis. Informações cadastrais básicas do professor são de fácil acesso, mas as informações detalhadas sobre seu perfil profissional não são disponibilizadas.

Quanto às informações estratégicas e àquelas sobre procedimentos organizacionais, há uma significativa carência de informações. O mesmo ocorre em relação às informações sobre os recursos financeiros e sobre o ambiente externo à universidade.

Quanto às informações sobre o acervo da biblioteca verifica-se situação inversa. A disponibilidade de informações dessa natureza é grande, sendo apenas indisponíveis informações sobre o atual estágio das obras em processo de aquisição. Estas, no entanto, devem estar disponíveis em breve.

No que se refere à distribuição e utilização da informação, observa-se que os coordenadores são clientes da informação e dependem da sua disponibilização pelos diversos setores. Neste aspecto, os coordenadores precisam ir em busca da informação para poder utilizá-la, demandando esforço de procura pela informação.

A disponibilização da informação demanda a existência de uma boa comunicação entre os setores e a coordenação para que sua disseminação ocorra. Entretanto, barreiras

nessa comunicação freqüentemente impedem que a informação esteja disponível para uso no momento em que ela é necessária.

Para a melhoria da disponibilização da informação, foi apontado como necessária a existência de canais de comunicação e o uso de ferramentas que potencializem a comunicação e disseminação da informação entre os setores da universidade. Neste contexto, os sistemas de informações foram destacados como mecanismos úteis para disponibilizar a informação diretamente a seu usuário com a eficiência desejada.

A qualidade da informação é também relevante na análise da disponibilidade da informação. A precisão, a atualidade e a freqüência em que a informação é disseminada determinam sua qualidade, e estas, hoje, não atingem os níveis esperados pelos coordenadores de curso.

f) Qual a especificação de um sistema de informações que satisfaça as necessidades informacionais dos coordenadores de curso de graduação?

Um sistema de informações que atenda às necessidades dos coordenadores de curso deve prover as informações para dar suporte às atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, bem como àquelas de caráter administrativo.

Deve fornecer informações relativas ao corpo docente e discente, às normas e procedimentos da organização, à alocação de recursos físicos e financeiros para o curso, ao acervo bibliográfico, às decisões estratégicas e de caráter institucional, às informações externas, ao acompanhamento dos projetos de pesquisa e extensão, e aos indicadores de gestão dos cursos.

O sistema deve fornecer a informações unificadas em uma única ferramenta de acesso e disponibilizadas no momento em que são necessárias. A segurança dessas informações deve também ser proporcionada pelo sistema de informações

A configuração proposta busca atender as necessidades de informação dos coordenadores de curso, dando suporte à realização de suas atividades. Assim, o sistema de

informações proposto pretende contribuir para a melhoria do tratamento e da disseminação da informação, no âmbito dos cursos de graduação, de modo a cooperar para a melhoria da gestão dos cursos na instituição pesquisada.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A partir deste trabalho pode-se fazer recomendações para futuras pesquisas no que se refere a sistemas de informação para a gestão acadêmica dos cursos de graduação universitária. Dentre elas pode-se destacar:

- dar continuidade ao estudo com a finalidade de elaborar a especificação das tecnologias mais apropriadas para a implementação efetiva do sistema proposto;
- ampliar o estudo, investigando as necessidades de informação dos demais setores da área administrativa, de modo a atender as demandas de todos os usuários de informação na organização; e
- realizar este mesmo estudo em outra organização universitária, de modo a aprimorar as questões discutidas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- AMORIM, A. **Avaliação institucional da universidade**. São Paulo: Cortez, 1992.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico para instituições de nível superior**. Blumenau: FURB, 1993.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- BNQP - BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Education criteria for performance excellence 2000**. Disponível em <http://www.quality.nist.gov/bcpg.pdf.htm>. Acesso em 17/01/2001.
- BRASIL. Lei de diretrizes e bases da educação, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <http://www.mec.gov.br/home/legislacao/default.shtm>. Acesso em 17/01/2001.
- BRUYNE, P., HERMAN, J. e SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1991.
- CAMPOS FILHO, M. P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n. 6, p.33-45, nov./dez. 1994.
- CASTRO, N. C. Administração na universidade brasileira: há um modelo ideal? **Educação Brasileira**. Brasília, vol. 24, p.101-116, 1º. sem, 1990.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- CAVALCANTE, J. F. **Educação superior: conceitos, definições e classificações**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- COMISSÃO DE ESPECIALISTAS DE ENSINO DE COMPUTAÇÃO E INFORMÁTICA. Ministério da educação. Secretaria de ensino superior. **Coordenação de Cursos**. Disponível em <http://www.inf.ufrgs.br/mec/ceeinf.coordenador.html>. Acesso em 17/01/2001.
- CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. Seminário Regional. **Sistemas de informações gerenciais**. Brasília, p.47-50, 1986.

D'AMBROSIO, D. O difícil começo dos softwares de gestão no país. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. Empresas & Carreiras, p.c-1, 14.out,1999.

× DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

× DAVENPORT, T.H e PRUSAK, L. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

DIAS, D. S. **O sistema de informação e a empresa**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa. In: SGUISSARDI, V (org.). **Avaliação universitária em questão**. Campinas: Autores Associados, 1997. p. 71-89.

_____. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: BALZAN, N. C. e DIAS SOBRINHO, J. (orgs.) **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995. p. 15-36.

EIN-DOR, P. e SEGEV, E. **Administração de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

ESTATUTO da Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina. Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão, 1997.

FINGER, A. C. et al. **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996.

FINGER, A. C. Gestão universitária no brasil: a busca de uma identidade. In: FINGER, A. P. (org). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. p.11-24.

_____. Liderança e gestão universitária. In: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE GRADUAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. **Plano nacional de graduação**. Ilhéus/BA, maio de 1999. Disponível em <http://www.mec.gov.br/Sesu/planograd.shtm>. Acesso em 17/01/2001.

FRANCO, E. Discurso de abertura do X Senubras. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS NOVAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS, 10, 1995, Belém. **Anais...** Belém: Universidade da Amazônia, 1995. 166 p.10-22.

FREITAS, I. M. A. e SILVEIRA, A. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.

FULAN, J. D., IVO, I. M e AMARAL, F.P. **Sistemas de informação executiva**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PREMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de excelência**. Disponível em <http://www.fpnq.org.br/criterios.htm>. Acesso em 15/01/2001.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n. 3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GUIA Acadêmico. Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão, 2000.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARDY, C. e FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**. Porto Alegre: Editora Universidade/UFRGS, 1996.

HYPOLITO, C. M. e PAMPLONA, E. O. **Sistemas de gestão integrada: conceitos e considerações em uma implantação**. Enegep, 1999. Rio de Janeiro. CD-ROM.

JANNE, H. **Princípios gerais do planejamento universitário**. Fortaleza: Universidade do Ceará, 1981.

KARADIMA, O. **Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitária**. Contribuciones Cientificas e Tecnologicas. Santiago, Chile: Universidade de Santiago, fev.1987.

KEEN, P. G. W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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

KOURGANOFF, W. **A face oculta da universidade**. São Paulo: Editora Universidade Estadual Paulista, 1990.

KUMMAR, K. e HILLEGERSBERG, J. V. ERP: experiences and evolution. **Communications of the ACM**. Washington DC, v. 43, n.4, p.23-26, abril, 2000,.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K. C. e LAUDON, L. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

× LÜCK, H. **Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino**. In: **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996. p.153-166.

MARCOVITCH, J. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MATOS, H. M. L. **Reengenharia: uma alternativa para a questão da coordenação dos cursos de graduação?** In: FINGER, A. P. (org). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. p.59-94.

MCGEE, J. V e PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEYER JR, V. Considerações sobre o planejamento estratégico nas universidades. In: FINGER, A. P. (org.). **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p.53-69.

MOSIMANN, C. P. e FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

NADLER, D. A., GERSTEIN, M. S. e SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEIVA, C. C. Avaliação como instrumento de apoio planejamento e tomada de decisões: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA, 1989. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: Ufsc, 1989. p.78-94.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo, Atlas, 1993.

PAVIANI, J. e POZENATO, J. C. **A universidade em debate**. Caxias do Sul: Educus, 1984.

PEREIRA, A. R. S. **Projeto escolar: um projeto pedagógico**. Disponível em http://www.mec.gov.br/acs/jornalis/ar_diversos/d-9.shtm. Acesso em 17/01/2001.

PRUPIS, S. L. The reorganization of higher education through information technology: understanding the process. In: ACM SIGUCS XX. **Proceedings...** Washington DC, EUA: Association for Computer Machinery, 1992, p.193-198.

REGIMENTO Geral. Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA FILHO, J. V. C. Coleta, tratamento e divulgação da informação gerencial. In: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. **Estudos e debates: administração universitária**. N. 12. Brasília: Crub/Capes, v. 1, p.11-14, 1986.

RODRIGUEZ, M. V. e FERRANTE, A. J. **Tecnologia da informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANTANA, N. **O papel do administrador universitário**. Enampad. v. 7, p. 21-32, Salvador, 1993.

SCHEER, A. W. e HABERMANN, F. Making ERP a success. **Communications of the ACM**. Washington DC, EUA, v. 43, n.4, p.57-61, abril, 2000.

SELLTIZ, JAHODA, DEUTSCH e COOK. **Método de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: USP, 1974.

SCHWARTZMAN, J. Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras. In: SGUISSARDI, V (org.). **Avaliação universitária em questão**. Campinas: Autores Associados, 1997.

SGUISSARDI, V. Para avaliar propostas de avaliação do ensino superior. In: SGUISSARDI, V (org.). **Avaliação universitária em questão**. Campinas: Autores Associados, 1997.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SOH, C., KIEN, S. S. e TAY-YAP, J. Cultural fits and misfits: is a ERP a universal solution? **Communications of the ACM**. Washington DC, v. 43, n.4, p.47-51, abril, 2000.

SOUZA, C. A. e ZWICKER, R. **Ciclo de vida de sistemas ERP**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 11, p.46-57, 1º trim/2000.

TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999.

THIOLLENT. M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1994.

TORRES, N. A. Competitividade empresarial com a tecnologia de informação. São Paulo: Makron Books, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1992.

Unisul - Universidade do Sul de Santa Catarina. Relatório de atividades 1995-1998.

WOLYNEC, E e MARIN, H. L. A informatização da administração na universidade de são paulo. **Educação Brasileira**, Brasília, vol. 21, p.213-224, 2º. sem, 1988.

ZURAYK, C. K. Prefácio. In: VIANA, M. F. R (Trad.). **A administração das universidades**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1981.

ANEXOS

ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS COORDENADORES DE CURSO

I. Perfil do entrevistado

1. Nome:
2. Curso:
3. Formação Acadêmica:
4. Cargo: (Coordenador Adjunto ou Coordenador Geral)
5. Tempo que trabalha na instituição:
6. Tempo que exerce a coordenação:

II. Questões para a entrevista

1. Com que setores da universidade o coordenador interage?
2. De que forma interage com cada um desses setores?
3. Supõe-se que o coordenador esteja envolvido com os três macro-processos na IES: ensino, pesquisa e extensão. De que forma o coordenador interage com o processo de ensino?
4. Como se dá a participação do coordenador no macro-processo de pesquisa da IES?
5. De que forma se dá a participação do coordenador no macro-processo de extensão na IES?
6. Identifique as atividades desenvolvidas pelo coordenador ligadas ao ensino.
7. Aponte as informações que você necessita para o desenvolvimento das atividades relacionadas com o ensino.
8. Descreva as atividades desenvolvidas pelo coordenador ligadas à extensão.

9. Que informações você necessita para suportar as atividades relacionadas à extensão?
10. Relacione as atividades desenvolvidas pelo coordenador ligadas à pesquisa.
11. Indique que informações você necessita para o desenvolvimento das atividades ligadas à pesquisa.
12. Fale sobre as atividades em que o coordenador interage com os alunos do curso.
13. Em relação ao atendimento dos alunos, quais são as informações que você necessita?
14. Descreva as atividades do coordenador em relação aos professores de seu curso.
15. Apresente as informações requeridas para a execução das atividades relacionadas aos professores.
16. Identifique as atividades em que o coordenador interage com a direção do campus (ou os níveis administrativos mais elevados do organograma da IES).
17. No que se refere às suas atividades relacionadas à direção do campus, quais são as informações necessárias para o seu desenvolvimento?
18. Que atividades o coordenador exerce relacionadas ao planejamento de seu curso?
19. Fale sobre as informações necessárias para a realização do planejamento do curso sob sua responsabilidade.
20. O curso sob sua responsabilidade está fazendo a reformulação do projeto pedagógico no sentido de alinhá-lo à nova LDB? Como isso está sendo realizado?
21. Que informações são necessárias para suportar as atividades relacionadas à reformulação dos projetos pedagógicos?

22. Que atividades o coordenador exerce relacionadas à avaliação docente, discente e de infra-estrutura do curso?
23. Aponte as informações necessárias para a realização das atividades de avaliação docente, discente e da infra-estrutura do seu curso.
24. Que outras atividades administrativas o coordenador realiza para garantir o funcionamento do curso?
25. Que informações são necessárias para a realização dessas atividades?
26. Quais as informações externas à universidade que o coordenador necessita?
27. De todas as necessidades de informação apontadas, quais são as mais críticas para o coordenador realizar suas atividades hoje na IES?
28. Você conhece o sistema de controle acadêmico da Unisul?
29. Você conhece outros sistemas de informação da Unisul?
30. Descreva como se dá a sua interação com os sistemas de informação acadêmicos da IES.
31. Com que frequência se dá a sua interação com os sistemas de informação acadêmicos?
32. Que informações do sistema acadêmico você usa no desenvolvimento de suas atividades?
33. Qual é o papel dos sistemas de informações acadêmicas atual no trabalho do coordenador?
34. O coordenador de curso necessita de alguma outra informação não fornecida pelos sistemas acadêmicos da IES para o desenvolvimento de suas atividades?

35. O coordenador de curso necessita de alguma outra informação que não foi relatada nas questões anteriores?

ANEXO 2: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DO SISTEMA ACADÊMICO

1. Compreender a estrutura do sistema (módulos, funções, menus, interface) e suas funcionalidades.
2. Quanto às entradas do sistema, identificar:
 - a) quais são?
 - b) quem as executa?
3. Quanto ao processamento, identificar:
 - a) quais os processos realizados pelo sistema
 - b) qual a especificação técnica disponível sobre estes processos (junto ao desenvolvedor)
4. Quanto às saídas:
 - a) identificar quais os relatórios emitidos pelo sistema
 - b) especificar os tipos de informações que os relatórios disponibilizam.
5. Identificar quem são os usuários desse sistema (pessoas e órgãos).
6. Identificar as tecnologias utilizadas pelo sistema (plataforma de software, banco de dados, redes, recursos para suporte ao usuário, arquitetura)
7. Verificar há quanto tempo o sistema está em funcionamento.