

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CAROLINA MARTINS FERNANDES MESSINETTI

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE MARINGÁ E SEUS REFLEXOS NA
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Maringá
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CAROLINA MARTINS FERNANDES MESSINETTI

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE MARINGÁ E SEUS REFLEXOS NA
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina - UEL.

Orientador:

Prof. Dr. Álvaro José Periotto

Maringá

2009

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

M585g Messinetti, Carolina Martins Fernandes
A gestão da informação na Universidade Estadual de Maringá e seus reflexos na avaliação institucional / Carolina Martins Fernandes Messinetti. -- Maringá, 2009. 119 f. : il. figs., quadros.

Orientador : Prof. Dr. Álvaro José Periotto.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, 2009.

1. Gestão da informação. 2. Avaliação institucional. 3. Universidade pública. 4. Universidade pública estadual. 5. Gestão pública. 6. Avaliação docente. I. Periotto, Álvaro José, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Universidade Estadual de Londrina. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDD 21.ed. 378.010098162

CAROLINA MARTINS FERNANDES MESSINETTI

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
MARINGÁ E SEUS REFLEXOS NA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 21 de setembro de 2009

Prof. Dr. Álvaro José Periotto (PPA-UEM)

Prof. Dr. Paulo Moreira da Rosa (UEM-DCC)

Prof. Dr. Luiz Tatto (PPA-UEM)

Aos meus pais, Sonia e Elias, e ao meu marido, Carlos Cesar, em retribuição a todo amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

À Deus pela vida.

À minha *grande família* pelo apoio, incentivo e confiança em minha capacidade, mais do que eu mesmo confiava. Em especial, à minha irmã Juliana que por diversas vezes me levou para Londrina e Maringá para que eu assistisse às aulas. Ao meu pai e minha mãe por todo sacrifício e zelo para que todos os seus filhos se dedicassem aos estudos. Ao meu marido pela compreensão, carinho e paciência com que me ajudou a realizar este sonho. Só cheguei até aqui por causa de vocês.

Ao meu *orientador Álvaro José Periotto* que entre tantos compromissos e responsabilidades sempre esteve disponível e ao qual sou grata pelos conhecimentos e apoio no decorrer do mestrado e que, além de tudo, com sua experiência, paciência e calma soube acalmar esta ansiosa aluna. Aprendi e ainda tenho muito a aprender com o senhor, obrigada.

Aos *professores do Programa*, João Marcelo Crubellate, Elisa Yoshie Ishikawa, Maria Iolanda Sachuk, Luis Felix, José Paulo de Souza que me apresentaram um outro olhar sobre a ciência da Administração e que me fizeram desenvolver como profissional e me apaixonar ainda mais pela área que escolhi. Em especial ao Prof. Luiz Tatto e Profa. Hilka Machado pelas valiosas críticas e contribuições na qualificação. Obrigada

Aos meus *colegas* Fabrizio, Marcos Junio, Marcos Schebeleski, Mirian e Josiane. Cada um com sua característica fez com que esta etapa fosse mais leve, divertida e contribuiu de alguma forma para que tudo isso valesse a pena, tanto pelo aprendizado quanto pelo companheirismo. Obrigada pela amizade de vocês!

Ao *Brumer* por toda orientação, colaboração, contribuição, conversas e amizade durante todo o curso. Obrigada!

Aos meus amigos, colegas de trabalho e alunos pelas palavras de apoio e compreensão pelos momentos de ausência.

Obrigada!

RESUMO

Os últimos anos se caracterizam por uma série de transformações sociais, culturais, econômicas e estruturais na sociedade e nas organizações, que exigem destas maior flexibilidade e a adesão a uma lógica de rede ou de integração. Para a realização dessa reestruturação, a informação passa a ser um recurso importante e, conseqüentemente, a tecnologia e os sistemas de informação ganham força, agilizando processos, melhorando a eficiência operacional e possibilitando a inovação e geração de valor. As universidades passam por transformações e fase de crescimento nas últimas décadas, que exigem mudanças estruturais e funcionais, e, no caso das públicas, suas características, predominantemente, burocráticas, dificultam a adesão a práticas modernas de gestão da informação para fins estratégicos e institucionais. Paralelo a isso, há um fortalecimento do propósito da avaliação institucional, regulamentada, atualmente, pelo SINAES, de promover o autoconhecimento e de torná-la fornecedora de informações para o aprimoramento da gestão organizacional. Entretanto, isso exige uma nova postura no tratamento da informação. A Universidade Estadual de Maringá (UEM) passou por um período de expansão e por suas características de instituição pública enfrenta dificuldades para aprimorar a gestão da informação para fins de avaliação; porém, surge na UEM um modelo de *software* para gestão da informação docente – G-Info - que possui uma proposta moderna de gestão da informação, baseada na integração das diversas bases de dados existentes e no foco específico sobre a atividade docente. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo compreender quais as possíveis relações existentes entre esse modelo de gestão da informação docente – G-Info - no processo de avaliação institucional da UEM. Para isso, foram utilizados referenciais teóricos sobre gestão da informação, sistema de avaliação do ensino superior e gestão pública do ensino superior. Quanto ao delineamento metodológico, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, descritiva-exploratória, desenvolvida por meio de um estudo de caso – a UEM. A coleta dos dados ocorreu por meio de documentos secundários e entrevistas semi-estruturadas, cujos sujeitos de pesquisa foram selecionados mediante a análise do cargo ocupado dentro da estrutura da instituição, considerando o objetivo proposto. Para a análise dos dados utilizou-se as técnicas de análise de conteúdo por categorização. Os principais resultados remetem a uma gestão da informação docente atualmente precária e com deficiências, principalmente, na infraestrutura tecnológica e no processo de gestão da informação. Essas falhas acarretam em problemas na qualidade informacional e na sua utilização para fins de avaliação e gestão. Após a análise do G-Info, conjuntamente, com a análise dos entrevistados, constatou-se que suas características estruturais, se realizadas como a proposta, podem contribuir com o processo de avaliação institucional, não somente no caráter processual da informação, tornando mais ágil, mas que garanta o caráter contínuo da avaliação. Apesar de possuir limitações, devido ao estado atual da gestão da informação, esse modelo de gestão da informação apresenta contribuições para uma melhor gestão da informação da avaliação institucional, auxiliando-a a atingir seu objetivo de promover o autoconhecimento e de uma gestão estratégica da instituição baseada em informações.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Avaliação Institucional. Gestão Pública de Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

The recent years has been characterised by a series of social, cultural, economic and structural transformations at society and organizations, that require these greater flexibility and adherence to a network or logic of integration. To achieve that restructuring, the information becomes an important resource and, consequently, technology and information systems, streamlining processes strength, improving operational efficiencies and enabling innovation and value generation. Universities are undergoing transformations and stage of growth in recent decades, requiring structural and functional changes, and public institutions that have characteristics, predominantly, bureaucraties make modern practices membership information management strategic and institutional purposes. Parallel to this situation, a strengthening of institutional evaluation purpose regulated currently by SINAES, to promote the self-knowledge and it provides information for improving organizational. However, this management requires a new attitude in the treatment of information. The Universidade Estadual de Maringá (UEM) went through a period of expansion and public institution characteristics faces difficulties to improve the management of information for evaluation purposes; but in UEM a model of software for professor information management - G-Info - that has a modern proposal information management, based on the integration of the existing databases and specific focus on professor activities. In this context, the present study aims to understand what are the possible relationships between this model of professor information management – G-info- and the institutional evaluation process of UEM. For this theoretical benchmarks were used on information management, evaluation system of higher education and public management in higher education. With regard to methodological research design is characterized as a qualitative, descriptive-exploratory, developed through a case study – UEM. Collecting data for secondary documents and semi structures interviews, whose subjects have been selected by the analysis of their function in the institution, considering the proposed objective. For the analysis of data used the content analysis techniques for categorization. The main findings are reflected in the professor information management and currently precarious and with disabilities, particularly in technological infrastructure and information management process. These failures are burdened in information and quality problems in their use for evaluation and management. The G-info, jointly with the analysis of the interviewees noted that structural characteristics as the proposal can help with the institutional assessment process, not only procedural in character, making information more agile, but guaranteeing continuous character of the assessment. Although have limitations due to the current state of the information management, this information management model presents contributions to better management of institutional assessment information, assisting them to achieve its objective of promoting the self-knowledge and strategic management of information-based institution.

Keywords: Management Information. Institutional Assessment. Administration at Public University.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Estrutura do trabalho	19
FIGURA 2	Processo de gestão da informação	33
FIGURA 3	Modelo ecológico de gestão da informação	34
FIGURA 4	Alinhamento entre Estratégia Organizacional e Estratégia de Sistemas de Informação	37
FIGURA 5	Estrutura do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES	52
FIGURA 6	Categorias de avaliação dos cursos de graduação	57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Dados, informação e conhecimento	22
QUADRO 2	Grade analítica da gestão estratégica da informação	23
QUADRO 3	Qualidade da informação	30
QUADRO 4	Aspectos do modelo PSP/IQ e a relação com os critérios de qualidade da informação	31
QUADRO 5	Indicadores do corpo docente no instrumento de autoavaliação e avaliação externa	60
QUADRO 6	Indicadores do corpo docente no instrumento de avaliação de curso	61
QUADRO 7	Delineamento da pesquisa por objetivo	74
QUADRO 8	Comparativo das ações de avaliação da UEM com programas governamentais de avaliação do ensino superior	80
QUADRO 9	Possíveis contribuições do G-Info na visão do entrevistado.....	95
QUADRO 10	Análise comparativa das expectativas quanto à utilização do G-Info	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração Pública
ASP	Assessoria de Planejamento (UEM)
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior
CEA	Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (PR)
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
COU	Conselho Universitário (UEM)
CPA	Comissão Própria de Avaliação (UEM)
CPL	Coordenadoria de Planos e Informações (UEM)
DAA	Diretoria de Assuntos Acadêmicos (UEM)
DRH	Diretoria de Recursos Humanos (UEM)
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
ENC	Exame Nacional de Cursos
GERES	Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
NAP	Nova Administração Pública
NPD	Núcleo de Processamento de Dados (UEM)
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PEN	Pró-Reitoria de Ensino (UEM)
PPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (UEM)
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PRH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários (UEM)
SESu	Secretaria de Educação Superior
SETI	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (PR)
SI	Sistema de Informação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TI	Tecnologia de Informação
UEM	Universidade Estadual de Maringá

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização	12
1.2	Objetivos da pesquisa.....	17
1.3	Justificativa	17
1.4	Estrutura do Trabalho	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	21
2.1.1	Conceito de Informação	21
2.1.2	A gestão da informação e a relação com estratégia organizacional....	24
2.1.3	Dimensões da qualidade da informação.....	28
2.1.4	Gestão da Informação como processo	32
2.1.5	Relação da Gestão da Informação com sistemas e tecnologia de informação no ensino superior.....	35
2.2	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO ENSINO SUPERIOR.....	39
2.2.1	Avaliação Institucional no Ensino Superior Brasileiro – fundamentos e pressupostos.....	40
2.2.2	Histórico da Avaliação do Ensino Superior.....	43
2.2.3	SINAES: concepções e instrumentos de avaliação.....	50
2.2.3.1	Estrutura de avaliação do SINAES	51
2.2.3.2	O docente como categoria de análise nos instrumentos de avaliação	60
2.2.4	Informação e tecnologia na avaliação do ensino superior	62
2.3	GESTÃO PÚBLICA DO ENSINO SUPERIOR.....	63
3	METODOLOGIA.....	70
3.1	Questões de pesquisa	70
3.2	Delineamento da pesquisa.....	71
3.2.1	Unidade de análise	73
3.2.2	Sujeitos da pesquisa	74
3.2.3	Coleta dos dados	76
3.2.4	Análise dos dados	77
4	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	79
4.1	Processo de avaliação institucional da UEM sob a ótica da gestão da informação.....	79
4.1.1	Histórico de Avaliação Institucional da UEM	79

4.1.2	Análise da gestão da Informação docente para fins de avaliação institucional	82
4.2	Sistema G-Info e suas relações com a Avaliação Institucional	92
4.2.1	Descrição do sistema G-Info.....	92
4.2.2	Discussões sobre potencialidades do G-Info	95
5	CONCLUSÕES.....	102
	REFERÊNCIAS.....	108
	APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Na década de 70, teve início uma série de transformações sociais, culturais, econômicas e estruturais na sociedade e nas organizações, originadas do desenvolvimento da microeletrônica, da tecnologia digital e das tecnologias da informação (LASTRES; FERRAZ in LASTRES; ALBAGLI, 1999; CASTELLS, 1999), e que levaram ao surgimento de um novo paradigma econômico, não mais baseado na indústria e sim na informação e no conhecimento.

Não há uma concordância quanto à denominação desse novo paradigma, sendo tratado por Era da Informação, Economia da Informação, Revolução da Tecnologia da Informação, Era do Conhecimento ou Paradigma Tecno-Econômico (CASTELLS, 1999; MCGEE; PRUSAK, 1994; LASTRES; ALBAGLI, 1999; TOFFLER, 2003). Neste caso, mais importante do que a terminologia utilizada é compreender quais as características dessas mudanças e seus efeitos na sociedade de forma geral.

A evolução tecnológica dos setores de telecomunicações e transportes ampliou a confiabilidade e a velocidade de acesso e diminuiu os custos de processamento, armazenamento e utilização das informações em todo o mundo. Isso levou, portanto, a novos modelos organizacionais baseados em uma lógica de rede ou de integração entre os diversos elos intra e interorganizacionais, aumentando a complexidade de conhecimentos e tecnologias, exigindo das organizações maior flexibilidade para se adaptarem às mudanças ambientais e convergindo, cada vez mais, para uma tecnologia altamente integrada (CASTELLS, 1999; LASTRES; FERRAZ, 1999).

O uso da tecnologia e de sistemas de informação permitiu a substituição de papéis e processos manuais por processos informatizados, que possibilitam o intercâmbio eletrônico de dados com maior agilidade e eficiência operacional. O uso da tecnologia e de sistemas de informação não só facilitou a operacionalização, como modificou o modo como as pessoas trabalham. Conteúdos informativos da organização, que antes eram registros de transações, agora recebem tratamento,

são apresentados de forma que transmitam informações relevantes e que apresentem um valor real ou percebido para suas decisões correntes.

Dessa forma, a tecnologia ganha destaque por tornar possível a integração tanto tecnológica quanto organizacional, mas ressalta-se que ela só é útil se seus usuários estiverem interessados na informação que ela pode gerar (DAVENPORT, 1998), pois a questão em evidência, a partir de agora, é a relação direta entre o que se conhece e o que se faz. A centralidade não está na máquina, mas nas inovações e utilização a partir da informação e conhecimento originado desta transformação social (CASTELLS, 1999).

A mudança de paradigma não se concretiza somente pela substituição do insumo e meios de produção, mas sim pela sua relação e seus efeitos na economia e sociedade. Nesse caso, a revolução causada pela tecnologia da informação (TI) trouxe um novo modelo de desenvolvimento econômico: o informacional.

Nesse novo modelo, a tecnologia passa de fator externo ao desenvolvimento para assumir um papel mais importante na teoria econômica da escola neoschumpeteriana (LASTRES; FERRAZ, 1999). A tecnologia, a informação e o conhecimento, conjuntamente, tornam-se recursos capazes de gerar valor e inovação para as organizações, pelo desenvolvimento de novos produtos, processos, mercados, canais de distribuição, estrutura, entre outros (DOSI, 1982), levando assim à diferenciação e, conseqüentemente, a uma maior vantagem competitiva:

Portanto, empresas e setores da economia, incluindo o Estado, que não procuram investir em tecnologia para poder inovar, acompanhada de um aparato institucional mais eficiente, estão condenados a desaparecer nos referidos mercados - isto é, a perder espaço para aquelas empresas que visualizam a inovação como meio de diferenciação (TAVARES; KRETZER; MEDEIROS, 2005, s/ p.)

A organização que quiser manter-se atualizada, desenvolvendo produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes e se diferenciando da concorrência na Era da Informação, segundo McGee e Prusak (1994, p. 3), deve desenvolver “sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz”.

A gestão da informação torna-se, portanto, um referencial teórico necessário para compreender as mudanças decorrentes do seu uso nas organizações, principalmente a partir do desenvolvimento de novas tecnologias e, no caso deste trabalho em especial nas universidades públicas, consideradas organizações que trabalham com a informação e o conhecimento para um fim social.

Os processos de gestão da informação em organizações públicas podem apresentar peculiaridades em comparação à esfera privada, seja pelos objetivos que os levam a iniciar uma gestão informatizada da informação, seja pela sua estrutura burocrática, que enfatiza o controle – garantia de poder do Estado – ao invés de se preocupar com sua missão de servir à sociedade com qualidade. No caso das Instituições de Ensino Superior (IES) acrescenta-se o fato de elas terem como objetivo a produção e disseminação de conhecimento, o que se torna estratégico no desenvolvimento do país, ganhando centralidade. Consequentemente, buscam modernizar os seus processos de avaliação e regulação da educação superior (INEP, 2004).

A crescente valorização da informação e produção do conhecimento, em conjunto com a necessidade de prestação de contas da organização pública, para justificar seu investimento, torna a preocupação com a qualidade das IES um destaque na década de 80/90, com a ênfase dada ao processo de avaliação do ensino superior. No início, as discussões recaiam sobre a necessidade da avaliação, o que hoje já se tornou um processo necessário para o desenvolvimento da instituição. Na maioria dos artigos atuais sobre avaliação, o que se discute são a coerência e validade dos métodos e instrumentos utilizados, além da finalidade a que se propõe a avaliação.

Do ponto de vista de gestão da informação, a avaliação corresponde a um processo que a permite à universidade obter informações sobre suas ações que podem levar ao seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, auxiliar no cumprimento de seu papel social e público, o de oferecer cursos de qualidade que atendam às exigências dos diversos envolvidos.

IES com grande número de alunos e cursos pode encontrar dificuldades na identificação e conhecimento de todas as atividades que desenvolve, e a inserção

da tecnologia de informação e o uso da informação no processo de avaliação podem torná-lo mais eficaz e eficiente.

A Universidade Estadual de Maringá (UEM), campo de estudo desta pesquisa, em seus 40 anos de existência passou por um grande crescimento, tanto em número de alunos atendidos quanto em cursos oferecidos de graduação (presencial e à distância), especialização, mestrado e doutorado, além do desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão. Some-se a isso, sua expansão, a partir da década de 80, com a abertura de campus em outras cidades do Paraná.

Esse crescimento da Instituição exigiu mudanças estruturais e funcionais que, em conjunto com a cultura burocrática inerente à organização pública, levaram à utilização cada vez maior de normas e regulamentos e à divisão do trabalho e, conseqüentemente, ao excesso de papelório e processos e à descentralização das atividades nos diversos departamentos, dificultando a visualização da organização como um todo. Junta-se a isto a característica tecnológica da informação, que é composta por bases heterogêneas e monofuncionais, procurando atender às necessidades específicas dos departamentos, nem sempre de forma informatizada, pois algumas atividades são registradas somente em papel. Portanto, essas características organizacionais dificultam o gerenciamento das informações de forma institucional e, conseqüentemente, o trabalho de avaliação institucional fica prejudicado.

As organizações públicas precisam provocar uma ruptura no aspecto cultural envolvido historicamente em sua gestão, essencialmente burocrática, para que não fiquem defasadas em relação às práticas modernas de gestão. Conforme apontado por Periotto et al. (2006),

[...] as organizações que não reinventam, transformam ou adaptam seu fluxo de trabalho e seus sistemas de informações tendem à obsolescência. É, basicamente, desta forma que se criam demandas com forte apelo para o rompimento com a cultura estabelecida e desenvolvimento de soluções para processos substancialmente modificados que visam incorporar os novos valores.

No caso da UEM, existe a proposta de um sistema informatizado de gestão da informação docente denominado G-Info, que surgiu para atender à necessidade

de informatização do processo regulamentado na instituição da progressão funcional docente, o qual prevê o registro das diversas atividades docentes desenvolvidas na instituição por meio da integração das diversas bases de dados. Ao ser apresentado para a Comissão Própria de Avaliação (CPA), responsável pela avaliação institucional, esta vislumbrou benefícios para o desenvolvimento das atividades desta comissão e sugeriu a sua implantação no relatório do 1º ciclo avaliativo (COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO, 2007).

Segundo Endrici (2008), que realizou uma pesquisa sobre a atuação e papel do G-Info em uma unidade administrativa, o programa apresenta-se como uma solução para a gestão de informações em ambiente corporativo, centrando-se esforços iniciais no controle e acompanhamento das atividades dos docentes lotados numa unidade departamental da Universidade Estadual de Maringá. Os resultados iniciais da implantação deste programa evidenciaram as dificuldades do paradigma de gestão presente, já que as informações encontram-se pulverizadas entre fontes diversas, como plataforma Lattes, sistemas institucionais de gestão das pró-reitorias e departamentos, arquivos de secretaria e dados fornecidos pelos próprios professores, exigindo consolidação e depuração de consistência (PERIOTTO *et al.*, 2006).

As análises preliminares dessa fase reforçaram também o direcionamento da nova proposta de gestão da informação para o favorecimento de ações estratégicas. As experimentações, neste sentido, evidenciaram seu potencial de exploração da informação corporativa para subsidiar políticas que objetivem levantar capacidades e fragilidades, identificação de *expertises* e geração de novos serviços com valores agregados (ENDRICI, 2008).

Partindo dos pressupostos, da necessidade da UEM de absorver novas práticas de gestão da informação, capaz de proporcionar meios para que adote uma visão estratégica de sua administração e, considerando que o G-Info se apresenta como uma proposta emergente na instituição, adequada às novas demandas informacionais com características de não fragmentação, estabeleceu-se a seguinte questão norteadora do trabalho de pesquisa: como a gestão da informação docente pode se relacionar com a gestão estratégica da instituição, especialmente, no processo de avaliação institucional?

1.2 Objetivos da pesquisa

Os objetivos definidos para a pesquisa foram subdivididos em geral e específicos.

Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em compreender quais são as possíveis relações do modelo de gestão da informação docente – proposto através do G-Info - no processo de avaliação institucional da UEM.

Objetivos específicos

- Compreender as características da gestão e da tecnologia da informação no processo de avaliação institucional de uma Universidade Pública, tendo como base instrumentos próprios desse processo e o trabalho da CPA-UEM.
- Descrever o G-Info como modelo de gestão de informação docente, sob seus diferentes aspectos, limitações e possíveis aplicações.
- Identificar potencialidades e possíveis resistências culturais e organizacionais em relação à implantação do G-Info como um recurso de alinhamento da gestão da informação com a gestão estratégica de avaliação da UEM.

1.3 Justificativa

A evolução tecnológica e o uso de sistemas de informação são constantes desde a inserção dos computadores nas organizações, o que pode levar, segundo Davenport, Marchand e Dickson (2004), as organizações a realizarem grandes investimentos financeiros na tecnologia, procurando uma solução para gestão da informação, ou, como diz Sordi (2008), tratando-a com uma visão simplista de gestão dos dados (coleta, armazenamento e transporte). Já se reconhece, hoje, que os maiores ganhos organizacionais com recursos de TI não residem na sua simples aquisição, disponibilidade e uso eficaz. Espera-se que essas atividades gerem ao negócio informações relevantes que possam, por sua vez, estimular a inteligência organizacional, ou seja, seu uso estratégico e articulado. Nesse sentido, este estudo espera contribuir apresentando as relações entre a tecnologia, a estratégia e a

cultura organizacional, a partir do momento que não deixa de considerar a importância da ferramenta tecnológica, o G-Info, mas enfatiza o seu uso em um processo importante para a definição e realimentação das estratégias organizacionais, que é a Avaliação Institucional, trazendo contribuições para o estudo de ferramentas da gestão da informação em uma universidade pública.

Além disso, o modelo burocrático adotado pelas organizações públicas torna-se arcaico, considerando as formas atuais de gestão e as mudanças ambientais. Este trabalho possibilita compreender e observar como esse modelo de gestão de informação pode contribuir com a avaliação institucional de uma instituição de ensino superior pública e que dificuldades enfrentará em virtude deste perfil.

Portanto, a justificativa deste trabalho reside na importância da universidade pública desenvolver suas características de gestão tornando-a mais eficaz e com possibilidade de identificar os fatores estratégicos a serem considerados, assim como entender os esforços possíveis na organização para utilizar essas informações e como elas podem se reverter em ações de gerenciamento estratégico que sejam disseminadas por toda instituição e que interfiram na qualidade do ensino, que é sua missão principal.

1.4 Estrutura do Trabalho

Conforme apresentado na figura 1, o trabalho escrito está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho, constando: contextualização temática, definição do problema, objetivos geral e específicos, justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo são apresentados os referenciais teóricos de gestão da informação, sistema de avaliação institucional e gestão pública de instituições de ensino, utilizados para a realização deste trabalho. Em gestão da informação se destacam pontos como processo de gerenciamento da informação, a partir de diferentes aspectos, não somente o tecnológico (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; DAVENPORT, 1998; MCGEE; PRUSAK, 1994; STAIR; REYNOLDS, 2002; O'BRIEN, 2004; BEUREN, 2009; LAUDON; LAUDON, 2004; SORDI, 2008). Os estudos sobre sistema de avaliação institucional subsidiam na compreensão das

necessidades informacionais para esta atividade e seu propósito como instrumento de gestão (BRASIL, 2004; CONAES, 2004, 2006a, 2006b; DIAS SOBRINHO, 1997, 2000, 2007, 2008; INEP, 2004). O referencial sobre gestão pública possibilita compreender as especificidades de gestão inerentes ao setor educacional, incluindo aspectos culturais, como a burocracia (BRESSER-PEREIRA, 2008; MINTZBERG, 1995, 2006).

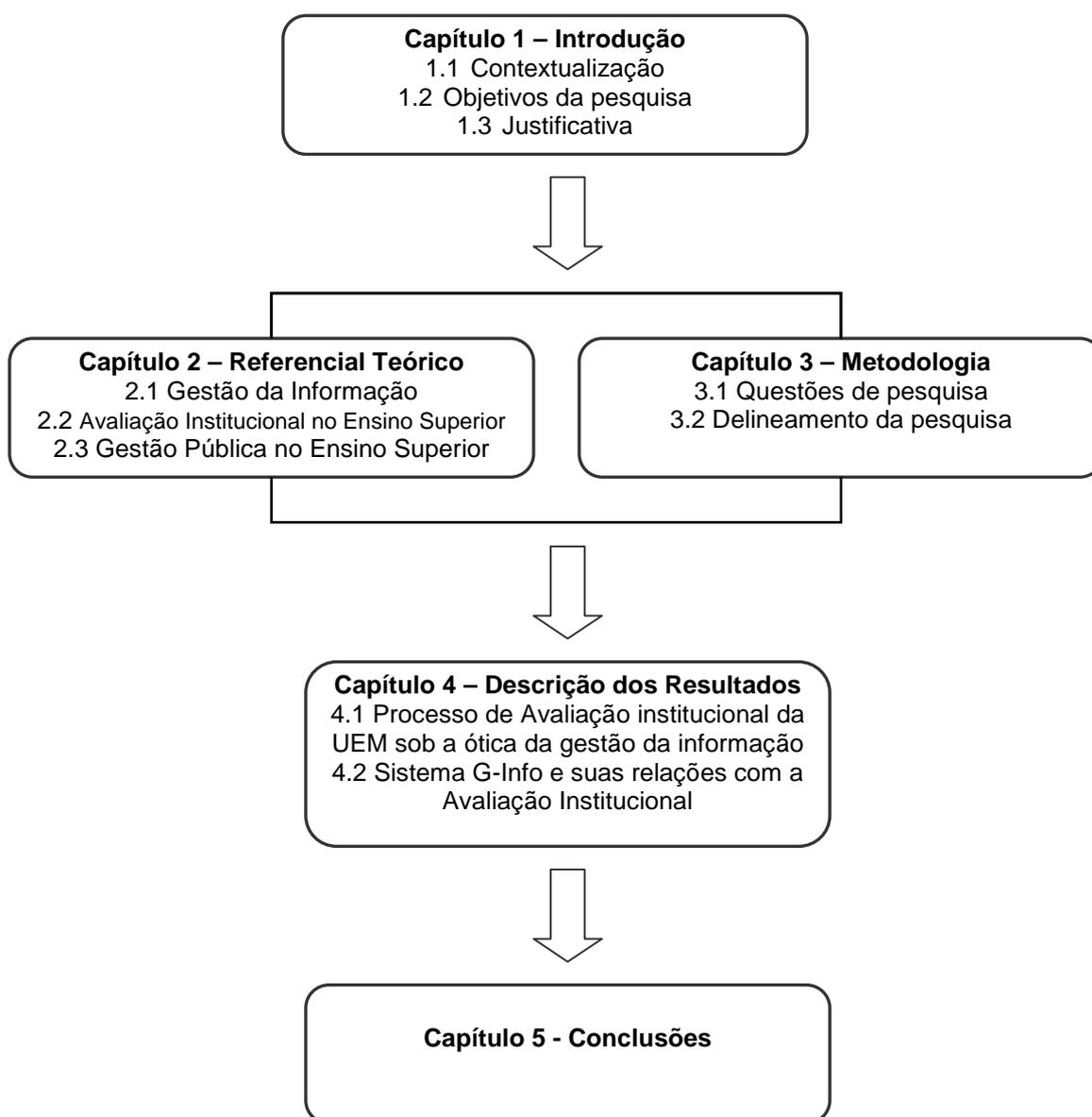


Figura 1 – Estrutura do trabalho

No terceiro capítulo, é descrita a metodologia utilizada para a consecução dos objetivos propostos, incluindo aspectos de direcionamento da pesquisa, o planejamento da pesquisa, incluindo tipo de pesquisa, o método utilizado, os sujeitos pesquisados, os procedimentos de coleta, instrumentos utilizados e etapas cumpridas para a análise dos dados.

A partir do referencial teórico e da metodologia estabelecida, apresenta-se no quarto capítulo os resultados obtidos com a pesquisa realizada, descrevendo inicialmente o processo de avaliação institucional na perspectiva informacional, para, em seguida, apresentar as características do G-Info assim como suas potencialidades e limitações.

O trabalho termina com a apresentação das conclusões alcançadas com este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão do problema formulado, buscou-se, por meio do referencial teórico, abordar os principais tópicos relativos ao tema. O primeiro item trata da gestão da informação organizacional e suas características. Em seguida, discorre-se sobre a avaliação institucional do ensino superior, com ênfase nos instrumentos sobre docentes. Por último, discutem-se as características da administração pública e suas particularidades nas universidades públicas.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Este tópico tem como objetivo apontar o conceito e características relativos à gestão da informação, apontando a importância das organizações serem administradas a partir da informação e as suas desvantagens, assim como as pesquisas realizadas na área e sua relação com a área pública e tecnologia da informação. Na literatura sobre gestão da informação destacam-se McGee, Prusak e Davenport, que possuem obras publicadas no Brasil, compreendendo a base teórica para este tópico, além de artigos e pesquisas relacionadas à área de gestão da informação, em especial em instituições de ensino, campo de estudo deste trabalho.

2.1.1 Conceito de Informação

A informação e o conhecimento tornaram-se, a partir da evolução tecnológica, recursos importantes para a organização na “Era da Informação” por serem necessários nas empresas que querem inovar e alcançar maiores índices de qualidade e desempenho.

Na literatura (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; DAVENPORT, 1998; MCGEE; PRUSAK, 1994; STAIR; REYNOLDS, 2002; O’BIEN, 2004; LAUDON; LAUDON, 2004; SORDI, 2008) existe uma recorrente diferenciação entre dado, informação e conhecimento.

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples observações 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 e propósito <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 <ul style="list-style-type: none"> • Inclui reflexão, síntese e contexto • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento

Fonte: Davenport (1998, p. 18)

Os dados podem ser entendidos como fatos isolados e distintos que “representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou nos ambientes físicos, antes de terem sido organizados ou arranjados para poderem ser usados” (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 07). Eles descrevem o que aconteceu, mas não trazem qualquer tipo de interpretação ou julgamento para a tomada de decisão. Os dados são matéria prima essencial para a criação da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

No caso das instituições de ensino, os diversos órgãos realizam eventos que representam os dados da instituição como, por exemplo, os atendimentos aos alunos, o cadastramento de projetos, de disciplinas, de funcionários e de professores. Esses tipos de dados são fáceis de capturar, processar, armazenar e distribuir por meio de sistemas específicos.

Da perspectiva tecnológica informacional, Davenport (1998) considera que, com o aumento do volume de dados, as organizações modernas passaram a utilizar os sistemas tecnológicos, denominados *softwares*, que unificam e estruturam os dados, formando uma base de dados, definida por O’Brien (2004, p. 136) como “um conjunto integrado de registros ou objetos logicamente afins”.

Os dados podem ser ilimitados, mas a informação deve ser apresentada de tal forma a “mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento”, ou seja, gerar um valor agregado à informação, que pode vir de uma contextualização, categorização, cálculo, condensação (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Dessa forma, pode-se entender que a informação origina-se dos dados submetidos ao processamento (O'BRIEN, 2004); porém, como destacam McGee e Prusak (1994) e Drucker (1999), ela vai além, e deve ter significado e contexto para que seja útil à pessoa que a utilizará em um processo decisório. A integração dos diversos dados e sua contextualização podem gerar informações preciosas à organização, de forma a otimizar seus recursos; contudo uma desvantagem tratada por Porter e Millar (1985) está na sobrecarga de informações, visto que a tecnologia evolui rapidamente e proporciona acesso a informações antes não disponíveis.

Guan, Nunes e Welsh (2005, p. 137, tradução nossa) resumem as características da informação necessárias para o processo decisório atual em:

- A informação requerida deve ser obtida de um grande número de dados;
- A informação requerida normalmente é integrada a partir de diversas fontes de dados internas e externas;
- Dados históricos são necessários para entender tendências;
- Os decisores precisam responder de maneira rápida;
- Os pedidos de informação, em geral, são de natureza ad hoc.

Apesar da agilidade dos processos organizacionais proporcionada pela tecnologia, esta não ajuda no contexto, sendo necessária a participação humana, pois na verdade a mensagem é mais importante do que o veículo que a entrega (internet, *software*, etc), que por meio dela que a informação torna-se útil. A tecnologia a torna acessível e barata (MCGEE; PRUSAK; 1994).

Já o conhecimento necessita de maior envolvimento humano, pois além do contexto, estabelece-se uma relação com situações já vividas ou outras informações obtidas de fontes e experiências diferentes. Davenport e Prusak (1999, p. 6) definem o conhecimento como “uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

O conhecimento é tido como mais amplo, profundo e rico do que dados e informação, misturando cultura, contexto, e experiência, que proporcionam o aprendizado contínuo. Ele exige a participação humana realizando comparações

com outras situações, gerando consequências para tomada de decisão, além de ações e conexões com conhecimento já acumulado (DAVENPORT, 1998).

Angeloni (1999) diferencia conhecimento de informação e de dados a partir do grau de dispersão e dos aspectos de quantidade e qualidade. Os dados encontram-se mais dispersos, são tratados de forma quantitativa e originam a informação, que possui uma dispersão menor e, conseqüentemente, leva ao conhecimento, com aspectos mais qualitativos do que quantitativos.

Quanto aos aspectos tecnológicos informacionais, Angeloni (1999) entende que, ao se administrar a informação interna e externa, promove-se novos conhecimentos. Entretanto, Davenport e Prusak (1999) consideram que a tecnologia deve também facilitar o processo de armazenamento e transferência do conhecimento, apesar das dificuldades encontradas em lidar com as informações limitadas, o conhecimento localizado e assimétrico. Outra dificuldade relacionada ao gerenciamento do conhecimento está no fato de ele ser tácito às pessoas e difícil de explicitar, podendo ser incorporado pelas máquinas, mas difícil de ser categorizado e localizado (DAVENPORT, 1998). Além disso, existem outras formas de comunicação que divulgam o conhecimento e são difíceis de gerenciar, como por exemplo, telefone, encontros pessoais, entre outros (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

2.1.2 A gestão da informação e a relação com estratégia organizacional

A gestão da informação passou por momentos diferentes, de acordo com seu foco primário e com o tipo de tecnologia disponível, iniciando na gestão do fluxo e estoque de documentos, e caminhando até a gerência do conhecimento, conforme mostra o quadro 2.

O foco passou do controle físico do documento para o tratamento da informação em si como um recurso-chave das organizações, tendo a tecnologia como aliada neste processo de mudança. Nesse contexto não só de controle documental, mas de estratégia organizacional, tanto as organizações públicas como as privadas, buscam meios de tornar seus processos operacionais e departamentais mais eficientes e seu desempenho estratégico mais expressivo.

ESTÁGIO	GESTÃO DE DOCUMENTOS	CPD ¹	MIS ²	IRM ³	GERÊNCIA DE CONHECIMENTO
FOCO PRIMÁRIO	- papéis	- automação de procedimentos operacionais	- apoio gerencial, automação de escritório	- apoio à decisão estratégica - monitoramento do ambiente externo	- gestão da performance global
TECNOLOGIA	- máquina de escrever e calcular	- computadores de grande porte - xerox e PABX's	- microcomputadores - grande porte - tecnologia de banco de dados	- redes locais e longa distância; - fac-símile / CD-Rom - interligação entre tecnologias de voz, imagem e dados	- redes VANs e redes mundiais
NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO	- manuseio/circulação de papel	- digitação - processamento em lotes	- gerência de sistemas de informação - padronização de tecnologia	- administração de redes - qualidade do conteúdo da informação	- inteligência artificial e sistemas especialistas
STATUS ORGANIZACIONAL	- baixo (funções de suporte geral)	- baixo (demais funções em serviços gerais)	- alto (diretoria de informática)	- alto- <i>staff</i> : CIO	<i>Alto staff (top management strategic function)</i>
MÉTODOS	- O & M - linha de montagem taylorista	- processamento centralizado em CPSs	- sistemas corporativos centralizados - sistemas pessoais dispersos	- sistemas descentralizados e distribuídos	- gerenciamento de recursos humanos

Quadro 2 – Gestão estratégica da informação: grade analítica dos cinco passos no desenvolvimento da gestão estratégica da informação

Fonte: Marchand e Horton (1986 apud MALIN, 2003)

Wright *et al* (2000, p. 24) definem estratégia como “[...] planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”, mas para o estabelecimento desses planos é necessária a realização de tarefas que possibilitem à organização conhecer o ambiente em que está inserida, as características internas da organização, além de desenvolver estratégias que proporcionem um processo contínuo de decisões e ações que assegurem adaptações benéficas ao ambiente. Os autores complementam dizendo que o propósito da administração estratégica é criar riqueza para os proprietários da

¹ CPD – Centro de Processamento de Dados

² MIS – *Management Information Systems* (Gestão de Sistemas de Informação)

³ IRM – *Information Resources Management* (Gestão de Recursos de Informação)

empresa por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders*⁴ (clientes, fornecedores, funcionários, etc).

Sendo assim, seja para a realização dessas tarefas ou atendimento das necessidades dos *stakeholders*, a gestão da informação mostra-se como uma ferramenta capaz de orientar esse processo de construção da estratégia e que no caso da gestão pública, pode promover a satisfação dos seus *stakeholders* – governo, alunos, professores, funcionários, sociedade. A partir da revisão da literatura sobre gestão da informação, observou-se que esta pode atender a diferentes objetivos organizacionais, centrando-se principalmente como recurso para vantagem competitiva (SILVA, 2002) e para o processo decisório (CHIAVEGATTO, 2000; ANGELONI, 1999; FELDMAN; MARCH, 1981), tendo ambos uma relação próxima com os temas inovação e aprendizagem organizacional.

A vantagem competitiva pode ser entendida como um diferencial, em relação a seus concorrentes, que leva a organização a desenvolver um valor maior perante os clientes e que possui a informação, o conhecimento e seu uso efetivo como recursos básicos. Quinn, Doorley e Paquette. (1998, p. 321) confirmam isto ao afirmar que

Uma vantagem que possa ser mantida geralmente deriva de profundas e realçadas habilidades humanas, com base em conhecimento, ou energias de outros serviços, os quais os concorrentes não possam reproduzir, e que conduzam a um valor maior para o cliente que possa ser demonstrado a ele.

O valor criado por uma organização para buscar a vantagem competitiva não é representado pelo lucro obtido pela transação comercial. Segundo Porter e Millar (1985, p. 151, tradução nossa), ele deve ser “medido a partir da quantia que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço”.

A vantagem competitiva na era da informação e do conhecimento se manifesta pela capacidade de inovação e flexibilidade para reagir às mudanças (CASTELLS, 1999; SILVA, 2002), e, segundo Santos (2004), é resultado da forma de se administrar a organização e do uso efetivo da informação que é processada pela tecnologia. É o que o autor comenta ser a gestão “com” informação.

⁴ *Stakeholders* – pessoas ou entidades que influenciem ou sofram influência da organização e que possuam expectativas dessa relação.

A gestão da informação passa a gerar valor para a organização a partir do momento em que se consegue utilizá-la de forma a provocar mudanças que contribuam para o desenvolvimento da empresa. Marchand, Kettinger e Rollins (apud SANTOS, 2004, p. 3-5), em sua pesquisa, apontam que a informação pode gerar valor a partir de quatro estratégias: (1) a *criação de novas realidades*, com a mobilização das pessoas para gerar novas ideias, aplicá-las, compartilhá-las e promover a criatividade em toda a empresa; (2) *adição de valor*, a partir do conhecimento que se tem sobre os clientes, de forma a aprimorar o relacionamento e satisfação dos mesmos; (3) *redução de custos* pelo monitoramento dos processos e operações da empresa, buscando a otimização de seus recursos e (4) *minimização dos riscos*, por meio de informações que orientem o processo decisório e correções de rota.

No caso de organizações públicas, a gestão da informação não envolve tanto a busca pela vantagem competitiva. Está mais relacionada à busca de mecanismos para torná-la mais eficiente e prestar melhores serviços (ROCHELEAU, 2000), adequando-se mais à utilização da informação para o desenvolvimento organizacional, tendo como base a aprendizagem e a inovação.

Prahalad e Hamel (1998) acreditam que a vantagem competitiva da organização não deriva de seus produtos, mas da capacidade de formar competências essenciais, a partir do aprendizado coletivo da organização. McGee e Prusak (1994, p. 44) afirmam que “competências específicas colocam o conhecimento e a informação no centro do elo de ligação [sic] entre estratégia e execução”. Isso leva a um enfoque da informação e conhecimento não como algo estático, mas como um processo dinâmico de aperfeiçoamento.

O aprendizado e a utilização da informação para tal fim torna a organização adaptável, o que, segundo McGee e Prusak (1994), é necessário para manutenção do desempenho das organizações em ambientes instáveis. Drucker (1999) considera que não só é necessário, mas que as organizações, incluindo instituições de ensino, devem criar práticas sistemáticas para a inovação de seus produtos e serviços.

Além da busca da vantagem competitiva pela criação de valores ou pela aprendizagem organizacional, outro fator já relacionado com a gestão da informação nas pesquisas científicas é o processo decisório, entendido com uma atividade

racional para escolha da melhor alternativa, seja para resolução de um problema ou buscar alcançar os objetivos propostos. Para a escolha das melhores alternativas, a informação torna-se um recurso necessário e, segundo Angeloni (1999), relaciona-se com todo o processo, desde a tomada de decisão até a sua implementação e avaliação. A falta de informações (CHIAVEGATTO, 2000) ou a falta de qualidade na informação podem levar a decisões ineficazes ou ineficientes. Além do aspecto informacional, Feldman e March (1981) apontam a racionalidade limitada do ser humano para processar a informação disponibilizada e a limitação da organização para obter sempre as melhores informações.

Na visão mais política e social do processo decisório, Feldman e March (1981) apresentam a informação como um símbolo e sinal, pois coloca a tomada de decisão como uma arena de exercício dos valores sociais, onde quem a tem com maior quantidade, atualização e frequência é superior a quem não a tem. Usar a informação é tomar decisão inteligente, indica habilidade para usá-la de forma apropriada e fácil e simboliza um processo de legitimação da tomada de decisão.

As informações e decisões nesse contexto estão sujeitas à deturpação e, num contexto de conflito, podem ser produzidas para persuadir alguém a fazer ou concordar com algo. Segundo Feldman e March (1981), as organizações burocráticas que são construídas a partir de ideais racionais são as que apresentam maior sistematização para esse tipo de simbolismo sobre a informação.

A informação pode assumir diferentes funções dentro da organização; porém, é importante também considerar que a gestão da informação deve estar alinhada ao planejamento estratégico empresarial e ao planejamento estratégico da tecnologia da informação, e quando a gestão da informação conseguir contemplar também a coleta, análise e disseminação de informações do ambiente interno e externo, ela pode elevar a inteligência organizacional (REZENDE; ABREU, 2008).

2.1.3 Dimensões da qualidade da informação

A utilização da informação nas organizações sofre influência direta da qualidade da mesma, podendo inclusive gerar um descrédito nas pessoas sobre o seu uso. Lima e Maçada (2008), em pesquisa realizada com artigos publicados no Encontro Nacional da Pós-graduação em Administração – ENANPAD, levantaram

que este tema tem sido abordado com maior atenção desde a década passada, pois com o “aumento dos bancos de dados e o acesso direto à informação de várias fontes pelos gestores e usuários da informação tem aumentado sua necessidade de informações de qualidade” (LEE *et al*, 2002, p. 133).

Nos trabalhos pesquisados (O'BRIEN, 2004; STAIR; REYNOLDS, 2002; KAHN; STRONG, WANG, 2002), percebe-se que os autores estabelecem diferentes critérios para determinar a qualidade da informação. Esses serão abordados neste tópico, porém, discute-se inicialmente o conceito de qualidade e sua relevância para a gestão da informação.

Stair e Reynolds (2002) não falam de qualidade da informação, mas de valor da informação, que está ligado ao modo como auxilia os tomadores de decisão a alcançarem seus objetivos. Para Rezende e Abreu (2008), o valor está na personalização da informação à necessidade do usuário.

Kahn, Strong e Wang (2002, p. 185, tradução nossa) entendem qualidade da informação como “conformidade com a especificação”, ideia que tem origem na administração de produção e “que atenda ou exceda às expectativas dos consumidores”. Para os autores para ter qualidade de informações não basta ser capaz de utilizá-las, mas também deve gerar valor às tarefas desempenhadas pelos seus consumidores. Para eles, a informação pode ser entendida como um produto, que deve possuir certas características, e como um serviço. Essa ideia se assemelha a de Sordi (2008), que observa a qualidade na informação primeiramente a partir do seu conteúdo, ou seja, seus aspectos objetivos e, em segundo lugar, com forte relação com as pessoas, pois considera seus aspectos subjetivos (como a detém, como a procura, como a utiliza).

Conforme apontam Karim e Hussein (2008), a qualidade da informação é um conceito importante para a gestão da informação por ser uma característica necessária para o seu uso efetivo nas organizações. A informação não dotada de certas características ou atributos pode direcionar as decisões de forma incorreta (STAIR; REYNOLDS, 2002) ou não ser muito significativa ou útil para o usuário (O'BRIEN, 2004), podendo gerar uma descrença no uso da informação e perdas, inclusive financeiras, para a organização.

Outro ponto em relação à qualidade da informação é sua relação com os sistemas de informação. Segundo Kahn, Strong e Wang (2002, p. 186), “os consumidores de informações não distinguem claramente as características da qualidade da informação e as características de qualidade do sistema de informação e tecnologia da informação que distribuem a informação”. Conforme aponta Rezende e Abreu (2008), a tecnologia tem auxiliado no processo de personalização, pela geração de informações e conhecimentos relevantes para levar a novas perspectivas e alternativas de negócios, além de possuir características que se relacionam diretamente com o sistema de informação, tal como acessibilidade, segurança, entre outros que serão detalhados a seguir.

Encontram-se na literatura diversas fontes sobre qualidade da informação; porém, não há concordância quanto aos critérios utilizados para a determinação do que seria uma informação de qualidade, o que é demonstrado no quadro 3.

KAHN, STRONG E WANG (2002)		STAIR E REYNOLDS (2002)	O'BRIEN (2004)	
DIMENSÕES	DEFINIÇÕES		DIMENSÕES	ATRIBUTOS
Boa	Completa	Precisa	Tempo	Prontidão
	Concisão	Completa		Aceitação
	Consistência	Econômica		Frequência
	Exatidão	Flexível		Período
Confiável	Atualidade	Confiável	Conteúdo	Precisão
	Segurança de acesso	Relevante		Relevância
Útil	Facilidade de compreensão	Simple		Integridade
	Facilidade de interpretação	Pontual		Concisão
	Objetividade	Verificável		Amplitude
	Quantidade adequada	Acessível	Desempenho	
	Relevância	Segura		
Utilizável	Credibilidade		Forma	Clareza
	Facilidade de acesso			Detalhe
	Facilidade de manipulação			Ordem
	Reputação			Apresentação
	Valor agregado			Mídia

Quadro 3 – Qualidade da informação

Fontes: Adaptado de Kahn, Strong e Wang (2002); Stair e Reynolds (2002) O'Brien (2004).

Segundo Santos e Takaoka (2007), em pesquisa realizada sobre qualidade da informação no ambiente acadêmico, ela é vista como um produto e com ênfase nos requisitos de exatidão. Para Canhette (2004), que realizou uma comparação entre os modelos de qualidade, o que prevalece são critérios que avaliam o seu uso. Nos atributos propostos por O'Brien (2004), observa-se também a preocupação com a disponibilização da informação.

Unificando as análises de Santos e Takaoka (2007) e Canhette (2004), Kahn, Strong e Wang (2002) apresentam um modelo denominado PSP/IQ (*Product and Service Performance Model for Information Quality*) que considera a informação tanto como um produto dotado de características relativas ao seu conteúdo, como um serviço, analisando o seu uso efetivo em ações da organização. A partir dessa análise, eles estabelecem quatro dimensões para análise da qualidade da informação: boa, confiável, útil e utilizável, conforme exposto no quadro 4.

		CONFORMIDADE ÀS ESPECIFICAÇÕES	ATENDIMENTO OU SUPERAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES
QUALIDADE PRODUTO	DO	<u>Informação boa</u> As características da informação fornecida satisfazem aos padrões de qualidade da informação <i>Dimensões da QI</i> Exatidão; concisão; completude; consistente.	<u>Informação útil</u> A informação fornecida satisfaz as necessidades de informação das tarefas dos consumidores <i>Dimensões da QI</i> Quantidade adequada; relevância; facilidade de compreensão; facilidade de interpretação; objetividade.
QUALIDADE SERVIÇO	DO	<u>Informação confiável</u> O processo de conversão do dado em informação satisfaz os padrões. <i>Dimensões da QI</i> Segurança de acesso; atualidade.	<u>Informação utilizável</u> O processo de conversão de dado em informação supera as necessidades informacionais dos consumidores. <i>Dimensões da QI</i> Credibilidade; facilidade de acesso; facilidade de manipulação; reputação; valor adicionado.

Quadro 4 – Aspectos do modelo PSP/IQ e a relação com os critérios de qualidade da informação

Fonte: Adaptado de Kahn, Strong e Wang (2002)

Para melhor compreensão do modelo, detalha-se que a informação é analisada do ponto de vista de (1) produto e de (2) serviço. Sua diferença está no tratamento da primeira como um recurso tangível e com características relacionadas

à precisão, integridade e exatidão das informações e que tenha suas atividades voltadas para a inserção e manutenção das informações em banco de dados; e da segunda, como um produto intangível, que aponta medidas como facilidade de manipulação, segurança, valor agregado aos consumidores e suas atividades voltam-se para o uso da mesma (armazenamento e processamento).

A partir da possibilidade da análise da informação como produto ou serviço, os autores relacionam com sua definição de qualidade que é, de um lado, a conformidade às especificações e, de outro, o atendimento ou superação das expectativas dos consumidores. Conforme afirmam Santos e Takaoka (2007)

A primeira se refere às características técnicas da informação, está fortemente relacionada à coleta e gestão da informação. A segunda coluna do quadro possui uma característica mais subjetiva, de difícil medição, que atende à necessidade do usuário em agregar valor à sua atividade.

Dessa forma, esse modelo se adequa como referencial teórico mais completo para avaliação da plataforma G-Info em relação à qualidade de sua informação.

2.1.4 Gestão da Informação como processo

A partir das diferentes concepções e utilizações atribuídas à informação, o processo de gestão da informação torna-se importante seja para auxiliar no processo decisório, na inovação ou criação de valor para a organização. No levantamento realizado, identificou-se que a gestão da informação pode ser compreendida a partir do seu processo de gerenciamento (MCGEE, PRUSAK, 1994), mas que, segundo Davenport (1998), deve incluir também itens como política, cultura, estratégia, equipe e arquitetura para uma melhor compreensão, é o que ele chama de Ecologia da Informação.

O processo é definido por McGee e Prusak (1994, p.114) como um “conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e têm um proprietário responsável por seu sucesso final”. Para Davenport (1998), a vantagem de se ver a gestão da informação como um processo é que ajuda a introduzir métodos, ferramentas e técnicas específicas, orientando a organização para a informação.

Davenport (1998) propõe um modelo de gestão da informação (figura 2) mais genérico e abrangente para diversas situações, composto por quatro passos: **(1) Determinação das exigências; (2) Obtenção; (3) Distribuição e (4) Utilização.**

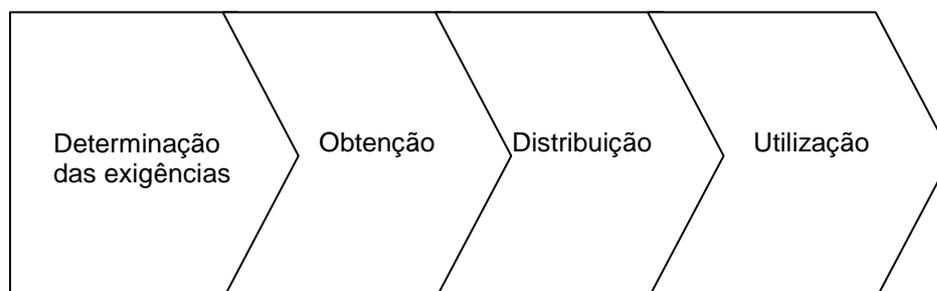


Figura 2 – Processo de gestão da informação

Fonte: Davenport (1998, p. 175)

Outro modelo de gestão da informação é apresentado por McGee e Prusak (1994) que propõem um processo para a gestão baseado em três tarefas, sendo que duas ocorrem simultaneamente e que, segundo os autores, mantêm o foco no valor estratégico da informação. Gerenciar a informação envolve: **(1)** identificar as necessidades e requisitos de informação; **(2)** classificação e armazenamento de informação/ tratamento e apresentação de informação; **(3)** desenvolvimento de produtos e serviços. O autor contempla a tarefa de aquisição e coleta de informações dentro da tarefa (1).

Os dois processos são similares diferenciando-se, no caso do modelo do Davenport (1998), por abranger uma etapa específica para a obtenção das informações, o que no processo de McGee e Prusak está inclusa na sua etapa 1 e, no modelo de McGee e Prusak (1994), por contemplar de forma específica a utilização da informação no desenvolvimento de produtos e serviços.

Essa visão processual da gestão da informação pode ajudar a compreender as técnicas, métodos e ferramentas, ficando centrado com maior ênfase na tecnologia; porém, Davenport (1998) diferencia sua proposta ao relacioná-la com a abordagem da “Ecologia da Informação” (figura 3).

Essa abordagem enfatiza a informação numa perspectiva holística. Para compreendê-la na organização, deve-se observá-la a partir de diferentes componentes, sendo eles:

- **Estratégia da informação:** envolve a definição de quais informações devem ser focalizadas, quais atividades enfatizar e como poderá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.
- **Política da informação:** compreende decisões quanto ao acesso à informação e responsabilidade quanto à sua gestão.
- **Cultura e comportamento em relação à informação:** comportamento se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação e a cultura entende-se como o padrão de comportamento e atitudes que expressam a orientação da empresa.
- **Equipe da informação:** compreende todas as pessoas que fornecem e interpretam informações.
- **Processo de administração informacional:** este componente mostra como o trabalho é feito, incluindo além dos passos necessários, as fontes e pessoas que afetam cada passo.
- **Arquitetura da informação:** envolve os aspectos tecnológicos relativos à gestão da informação.



Figura 3 – Modelo ecológico de gestão da informação

Fonte: Davenport (1998)

2.1.5 Relação da Gestão da Informação com sistemas e tecnologia de informação no ensino superior

A utilização da informação nas organizações já existia antes do advento tecnológico; porém, ela obteve maior destaque a partir da sua evolução e convergência (tecnologia digital, microchip, entre outros) e utilização por meio da integração dos diversos sistemas de informação, o que tornou mais ágil e barato o seu processo de obtenção, processamento e distribuição. Junta-se a isso, o fato de que as organizações tornaram-se complexas, envolvendo um grande número de dados e estão inseridas num ambiente abrangente e mutável, que exige diversas técnicas e tecnologias para lidar com tamanha diversidade. Conseqüentemente, ao se falar de gestão da informação, relaciona-se ao uso de sistemas de informação (SI) e tecnologia de informação (TI).

O sistema de informação, segundo Audy *et al* (2005, p. 99), é definido como “um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações para o suporte e controle e à tomada de decisões nas organizações”. Esses componentes envolvem, segundo Audy (2005) e O’Brien (2004), o *software*, os bancos de dados, o hardware, os procedimentos e as pessoas. Stair e Reynolds (2002) incluem um elemento denominado telecomunicações. Laudon e Laudon (2004) entendem que os sistemas de informação são compostos por tecnologia, organizações e pessoas. Esse termo por vezes se confunde com o conceito de *software*; porém, como observado, este corresponde a uma parte do SI.

Analisado cada componente do SI, compreende-se que a tecnologia é um dos seus elementos e tem como objetivo torná-la mais eficiente e ágil sendo detalhado por Audy *et al* (2005, p. 99) como

[...] técnicas de implementação, relacionamentos entre negócio e operações eficientes e eficazes, capacitações, formas de comunicação, uso e disponibilização de recursos através de vários canais de informação entre outros fatores que podem compor uma base maior para o conhecimento.

Os principais componentes da TI são, segundo Rezende e Abreu (2008): *hardware* e seus dispositivos periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações. Ressalta-se que, no caso de um

sistema de informação não computadorizado, alguns elementos são desconsiderados.

Davenport (1998) alerta que muitas organizações despendem valores altos em tecnologia, mas o uso efetivo da informação não apresenta o mesmo nível de investimento. Nos anos 80, a TI era vista como um centro de controle de custos, pois avaliava a eficiência organizacional do ponto de vista financeiro e, segundo Ragu-Nathan *et al.* (2001), pensava-se, portanto na TI de forma racional, montando, inclusive, comitês e planejamentos intensivos sobre como deveria ser utilizada e funcionar a TI. Atualmente, é vista como um ativo organizacional estrategicamente valioso; porém, há que se considerar também que a organização com sua cultura, valores e processos e as pessoas relacionam-se diretamente com a eficiência do SI e TI.

Quanto ao elemento “organização”⁵, o que se destaca é que ela deve ser tratada como uma unidade, não havendo uma generalização possível, pois existem diferenças culturais, de liderança, estrutura e processos que mudam o papel do SI e que, para tornar-se competitiva ela deve buscar sistemas que sejam apropriados a essas características.

As pessoas utilizam as informações oriundas do SI; porém, o seu destaque neste sistema está no fato de que o valor da empresa está no conhecimento que elas possuem; mas, para se utilizarem desse recurso não se podem instituir mudanças tecnológicas sem considerar o comportamento. Os recursos tecnológicos são de pouca ajuda se não houver pessoal envolvido, treinado e disposto a colaborar (DAVENPORT, 1998).

Diante do exposto, a gestão estratégica da informação torna-se junto à estratégia tecnológica e de sistemas de informação um conjunto que deve apresentar sinergia de forma a garantir suporte para a estratégia organizacional. Segundo Earl (apud RAGU-NATHAN *et al.*, 2001), a gestão estratégica do SI compreende três níveis, apresentados na figura 4: a estratégia de SI, a estratégia de TI e a estratégia de Gestão da Informação (GI).

⁵ Organização é conceituado como a entidade social na qual as pessoas interagem para alcançar objetivos e não oriunda do verbo organizar.

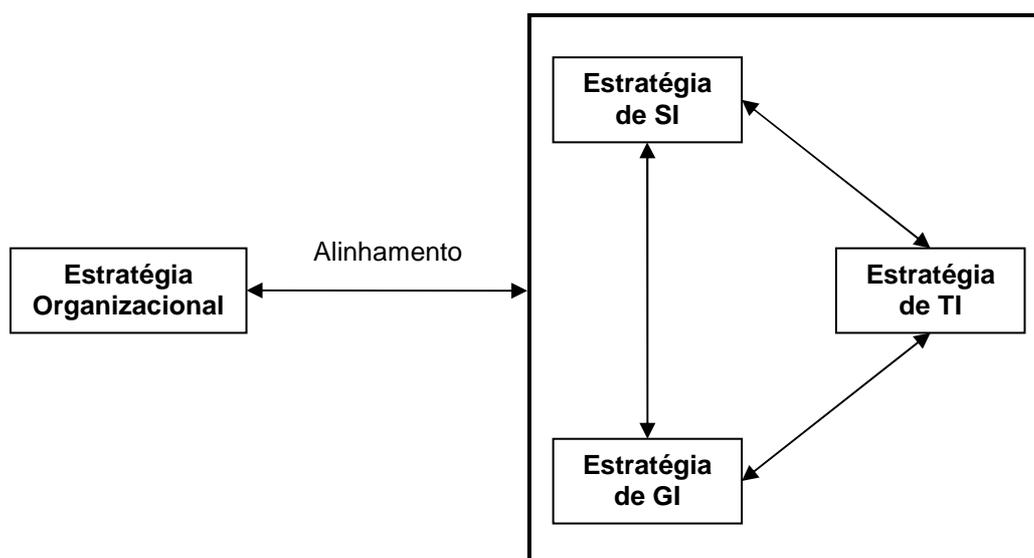


Figura 4 – Alinhamento entre Estratégia Organizacional e Estratégia de Sistemas de Informação

Fonte: adaptado de Ragu-Nathan *et al.* (2001, p.268)

A estratégia de SI preocupa-se com o desenvolvimento de aplicativos que atendam às necessidades da organização na busca da vantagem competitiva. A estratégia de TI analisa questões de arquitetura, segurança, focando na distribuição da informação. A estratégia de Gestão da Informação guia como a organização deve orientar suas atividades de SI e TI.

A integração dos diversos elementos da organização é necessária para estabelecimento de sinergia das atividades e otimização dos recursos. Corroborando com essa idéia Naranjo-Gil (2009) realizou uma pesquisa com 92 times de gestores para analisar como eles interagem com avançado sistemas de informação e a relação existente com a performance estratégica da organização. Concluiu que o SI facilita o alcance de uma melhor performance baseado na flexibilização, pois os gestores buscam formas de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. No entanto, o autor aponta, que no caso de organizações públicas, o desempenho organizacional ainda merece melhor compreensão.

O estudo específico para o setor público se justifica, pois, segundo Rocheleau (2000), existem diferenças importantes na prática de gestão da organização pública para a privada, que dificultam a transferência de experiências de uma para a outra.

Uma primeira diferença relaciona-se à motivação para investir em TI. No caso das empresas privadas, elas querem estar na vanguarda tecnológica para ganhar vantagem sobre os concorrentes e enfatizam o uso da TI para diminuir o tempo para desenvolver o produto e torná-lo comercial. Enquanto que nas organizações públicas, a competição não se apresenta como justificativa, o que se considera é a economia que pode proporcionar, assim como o aprimoramento dos serviços prestados (ROCHELEAU, 2000). Segundo Rocheleau e Wu (2002), essa diferença na motivação provoca maiores investimentos em TI por parte do setor privado do que público.

Outra diferença apontada por Rocheleau e Wu (2002) está no uso da TI na seleção dos clientes mais lucrativos. Nas organizações privadas, como bancos, eles podem se utilizar dos SI para oferecer produtos e serviços diferenciados que as levem a gerar vantagem competitiva. No setor público, não é possível esta distinção entre clientes lucrativos ou com menor importância para a instituição, todos têm o direito de serem atendidos.

Um terceiro fator está na forma de tratar a informação. Instituições públicas seguem princípios de *accountability*, que exigem maior transparência na divulgação de suas informações e no setor privado ocorre o contrário, os SI são utilizados para fins internos e que garantam sua posição competitiva no mercado.

O foco do setor público nesses fatores deve-se ao fato da preocupação maior com a responsabilidade com uso dos recursos perante a sociedade e a transparência exigida, por envolver objetivos não somente organizacionais ou de um grupo, mas o da sociedade e seu bem-estar (ROCHELEAU; WU, 2002).

Junta-se a isso o fato de o setor público possuir algumas características, que conforme apontam Bozeman e Bretschneider (1986 *apud* ROCHELEAU; WU, 2002), dificultam o investimento em SI e TI, sendo elas: (a) aversão ao risco, dificultando investimento em tecnologias não experimentadas; (b) a autoridade dividida dificulta as decisões sobre o investimento em TI; (c) os diversos *stakeholders* competem por suas próprias metas; (d) os orçamentos programados para um ano dificultam planejamentos de investimento a longo prazo; (e) o processo de aquisição é altamente regulamentado; (f) as ligações com órgãos de investimento externo e outras conexões dificultam mudanças sem afetá-los diretamente.

No caso específico do uso de sistemas de informação nas universidades, Guan, Nunes e Welsh (2005) explicam que, muitas vezes, a infraestrutura de TI existente é inadequada para atender as necessidades informacionais dos tomadores de decisão por dois motivos. Primeiro que, historicamente, as universidades investiram em sistemas operacionais de transações, que dão suporte às atividades diárias, e devido ao grande número de registros individuais e de seu armazenamento em sistemas ou base de dados diferentes, dificultam seu processamento. Em segundo lugar, o investimento em TI é direcionado a um aplicativo de cada vez. Cada nova aplicação ou tecnologia é introduzida na estrutura de TI já existente para atender necessidades urgentes, ocasionando a falta de integração, levando ao caos da informação.

Apesar dessas dificuldades e das diferenças encontradas entre o setor público e privado, o que se verifica é que a tecnologia e a informação são recursos necessários para as organizações tanto públicas como privadas e que deve ocorrer investimentos no setor. Entretanto, esses fatores e outros mencionados - como cultura, valores e pessoas - devem ser consideradas no planejamento de SI e TI, procurando criar um ambiente informacional que seja adequado às peculiaridades do setor e à sua estratégia, ao invés de simplesmente realizar a transferência da experiência das empresas privadas para as públicas.

2.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO ENSINO SUPERIOR

Neste tópico discute-se o papel da avaliação no ensino superior, seu histórico e suas abordagens e instrumentos para compreender o alcance de sua atual configuração no ensino superior brasileiro, além de identificar o conjunto informacional inerente ao processo dessa estruturação.

2.2.1 Avaliação Institucional no Ensino Superior Brasileiro – fundamentos e pressupostos

A avaliação tem sido um tema recorrente quando se trata de instituições de ensino, para se compreender a sua importância, sua concepção e seu direcionamento no processo de gestão e regulação. As principais discussões em torno da avaliação enfatizam os aspectos: diretrizes e princípios, metodologia e políticas, ou seja, a busca de respostas para questões, como: com qual finalidade se deve realizar a avaliação? Qual a forma adequada? Para isso serão apresentados conceitos e alguns pontos com relação a essas questões.

De forma simplificada, avaliar implica em atribuir juízos de valor sobre fatos, dados e situações (DIAS SOBRINHO, 1997) e sua questão central é a qualidade.

A avaliação nas Instituições de Ensino Superior – IES é entendida como um processo que permite o seu desenvolvimento e a busca pela qualidade dos cursos e da organização. Isso está expresso nas leis, documentos e artigos que tratam de avaliação no ensino superior (BRASIL, 2004; CONAES, 2004; DIAS SOBRINHO, 2007; 2008; INEP 2004), junto aos quais se observa uma concordância de que o processo de avaliação pode levar à melhoria da qualidade.

Compreendendo a avaliação como um processo de indagações e compreensão de informações que permite a emissão de juízos, ela deve ser fator gerador de mudanças necessárias para a melhoria da qualidade no ensino.

Segundo Dias Sobrinho (2000, p. 55), a qualidade na educação seria mais fácil de ser compreendida se pudesse seguir a “lógica linear e mecânica da cadeia de produção-produto-consumo”, atendendo ao conceito de eficiência e produtividade das organizações privadas e à demanda da sociedade pela formação utilitarista. Dessa forma, a qualidade poderia ser analisada a partir do seu produto final, ou seja, os formandos. Entretanto, o autor entende que a qualidade nas IES não se restringe à emissão de juízos de valor sobre o processo das diversas atividades da instituição, tais como ensino, pesquisa e extensão. Para ele, a universidade não produz produtos acabados tal qual a indústria que, para controlar sua qualidade, avalia os seus produtos finais.

A universidade possui uma complexidade maior por ser uma construção social resultante de aspectos políticos, éticos, filosóficos, culturais e ideológicos que podem ser avaliados, sem unanimidade, quanto a indicadores objetivos e quantificáveis, por meio de suas prioridades, diretrizes, políticas de inserção, projetos sociais, relações com a sociedade, ou seja, analisando também seu caráter público e social (DIAS SOBRINHO, 2000).

Tachizawa e Andrade (2002) apresentam uma filosofia da qualidade aliada ao enfoque sistêmico, que corrobora com a idéia de Dias Sobrinho. Nesse trabalho eles defendem uma visão global, realizada como um processo contínuo no início, no meio e no fim das diversas inter-relações das atividades da IES, contrária à idéia tradicional da gestão da qualidade, originária da linha de produção, de realizar a verificação da qualidade somente no final do processo.

O desafio das instituições está em “responder às expectativas do governo, dos empregadores, dos pais dos alunos e da sociedade em geral por maior responsabilidade, eficiência, eficácia e efetividade” (SOUSA, 2002, p. 25).

A avaliação baseada no produto talvez atenda melhor às expectativas da sociedade (empregadores e dos pais e alunos), que espera um caráter utilitário no conhecimento aprendido na universidade. Já a avaliação baseada nos princípios políticos, éticos, filosóficos, culturais e ideológicos se orienta pelas expectativas da sociedade que deseja uma formação que projete qualidade das próximas gerações e não atenda somente ao momento.

Conforme aponta Sousa (2002), a avaliação deve atender aos diferentes interesses da sociedade, do próprio governo e das instituições, apresentando os resultados do ensino superior público e privado; prestando contas para os alunos e as famílias que investem e esperam qualidade na formação; garantindo maior eficiência, com a adequação do volume de recursos aos resultados obtidos.

Outro ponto de discussão quando se fala de avaliação é sobre suas diferentes perspectivas: a formativa e a somativa (DIAS SOBRINHO, 2000).

Na perspectiva formativa, a avaliação é vista como um processo que compreende a instituição como um todo, considerando como ponto de partida os objetivos e missão a que a instituição se propõe a realizar, avaliando sua qualidade,

função social e pertinência de seus objetivos e métodos para alcançá-los. A avaliação deve garantir o desenvolvimento da instituição em busca da qualidade.

Desse modo, a IES é considerada uma organização complexa, pois conforme apontam Weber e Polo (2007, p. 78):

[...] a complexidade de uma organização depende da quantidade e diversidade dos seus elementos e das combinações de interações (...) entre suas partes (...), que se alteram enquanto as relações se espalham pelo sistema causando mudanças de várias ordens no conjunto.

Tachizawa e Andrade (2002) detalham que essa complexidade é expressa por meio de seus objetivos em diferentes perspectivas. O ensino objetiva a transmissão do conhecimento, a pesquisa promove a geração de conhecimento e a extensão estabelece relação com a sociedade como processo de aprendizagem e transferência de benefícios. Além de suas finalidades, a instituição apresenta sua dinâmica de trabalho, seus anseios, seus conflitos, seus valores, suas crenças, sua cultura e suas relações sociais (DIAS SOBRINHO, 1997).

Além disso, as instituições de ensino possuem diferentes características organizacionais e compromissos sociais. Por isso, a avaliação deve ter como diretriz o respeito à identidade de cada instituição, devendo não se utilizar um instrumento único e estabelecer parâmetros iguais para situações diferentes. Essa identidade se reflete em diferenças nas instituições, que podem ser caracterizadas, segundo Dias Sobrinho (1997, p. 73)

[...] quanto ao tipo de instituição (faculdade, centro universitário e universidade), quanto à magnitude (tamanho, localização, formas de organização), quanto ao perfil acadêmico (áreas mais fortes, níveis de estudo etc), quanto aos estudantes (diferentes perfis), quanto às fontes de financiamento e natureza jurídica (instituições públicas, privadas, mistas, religiosas).

Portanto, na perspectiva formativa é incoerente se apresentar um valor absoluto e definitivo para se atribuir à instituição mediante os resultados da avaliação, ou até promover comparações entre as instituições, pois cada organização apresenta seus próprios objetivos e estão inseridas em contextos diferentes.

Na perspectiva somativa ou regulatória, a avaliação ocorre sobre ações ou produtos já realizados. Estabelece-se um padrão mínimo exigido para que as

instituições se enquadrem. A instituição é avaliada mediante critérios de qualidade pré-estabelecidos, normalmente, por meio de indicadores quantitativos, indicando uma visão burocrática e tecnocrática (DIAS SOBRINHO, 2000), ou seja, preocupa-se mais com o atendimento de normas e critérios pré-estabelecidos, priorizando o cumprimento de exigências padronizadas, sem considerar o processo de construção desta realidade.

Schwartzman (1997) entende que a exigência de maior autonomia por parte das IES públicas demanda por parte do governo maior controle sobre o produto, ou seja, os resultados do ensino, pesquisa e extensão. A utilização de indicadores permite estabelecer critérios para a distribuição de recursos e fornece um retorno à sociedade sobre a qualidade das instituições.

Como conseqüência, esse tipo de avaliação separa as boas instituições das más, estimulando a concorrência, pois vincula avaliar com mensuração, comparação e classificação (BAUDELLOT; STABLET, 1994; *apud* DIAS SOBRINHO, 1997) que, para os autores, não se apresenta como uma característica positiva por apresentar valores que são relativos e não contribuir com o processo de melhoria da instituição.

Conforme aponta o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2004), não quer dizer que a avaliação somativa esteja inadequada e que por tal motivo não se deva realizar avaliação sobre o produto final, mas sim que ela deve ser complementada com outros tipos de perspectivas e métodos, para permitir uma compreensão da instituição dentro de sua totalidade e complexidade.

2.2.2 Histórico da Avaliação do Ensino Superior

No Brasil, o processo avaliativo passou a existir a partir de 1977 com avaliação dos cursos de pós-graduação, pela Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES). Essa experiência se refletiu na discussão sobre avaliação no ensino superior e sua importância ganhou destaque na década de 80 (GOUVEIA, 2005) com o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU).

Esse programa teve início em 1983 como a primeira pesquisa nacional com estudantes, professores e administradores sobre gestão das universidades brasileiras, com o objetivo de verificar em que ponto a reforma universitária da Lei nº 5.540/68 havia se efetivado e quais foram os pontos positivos e negativos para as instituições e cursos (GOUVEIA, *et al*, 2005; ZAINKO, 2008; BRASIL, 2004).

O grupo gestor do PARU tratou as instituições como campo de análise e a avaliação como metodologia que permitisse conhecer a sua realidade, obter dados sobre elas e fazer reflexão sobre a prática, envolvendo inclusive a participação externa, conforme apontam Barreyro e Rothen:

Assim o PARU, com a finalidade de realizar uma pesquisa de avaliação sistêmica, recorreu à “avaliação institucional” e considerou à “avaliação interna” como procedimento privilegiado. Para isso, propôs a *participação* da comunidade na realização de auto-avaliação. Nesse sentido, o PARU, foi o precursor das experiências de avaliação posteriores no país (PAIUB, SINAES-CEA) inaugurando a concepção de avaliação *formativa e emancipatória* (BARREYRO; ROTHEN, 2008, p. 135, grifo nosso).

O PARU não chegou a apresentar resultados, pois foi desativado pelo Ministério da Educação (MEC) em 1984, e com o entendimento de que a avaliação é um instrumento necessário para o controle na educação superior, foi instalada, em maio de 1985, a Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior, incumbida de estudar e formular propostas para solucionar a crise do ensino superior.

O relatório apresentado pela Comissão intitulado *Uma nova política para a educação superior brasileira* teve como objetivo levantar discussões amplas e profundas que conduzissem a uma nova política aceita e conduzida pela comunidade acadêmica (COMISSÃO NACIONAL, 1985), que, em linhas gerais, acreditava na necessidade da maior autonomia universitária, acompanhada de um processo de avaliação baseado na valorização do mérito acadêmico (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

Nesse documento discutiu-se, inicialmente, a importância da avaliação e a necessidade de se estabelecer mecanismos e padrões para estabelecimento de parâmetros, por esta não se tratar de um procedimento enraizado nas instituições. A justificativa principal para incentivar a avaliação no ensino superior recaiu sobre a

falta que esta ocasionava para os diversos segmentos implicados nesse nível de ensino, conforme apresentado no relatório da Comissão Nacional (1985, s/p.):

A ausência de parâmetros afeta o ensino superior sob muitos pontos de vista. Para o governo, ela não permite que se tenha uma política racional de alocação de recursos públicos, que fortaleça as melhores instituições e induza as demais ao aperfeiçoamento. Para professores e administradores educacionais, ela impede que saibam exatamente como melhorar suas instituições, quais os falsos caminhos, quais as soluções mais promissoras. Para o candidato à universidade e sua família, a escolha de uma escola superior e de uma profissão é como uma loteria: os alunos decidem suas carreiras baseados em fragmentos de informação, o que explica, em parte, a grande frustração e um certo ceticismo que acabam permeando o sistema universitário do país.

Nota-se no relatório que a avaliação tinha como objetivo também a regulação, pois além de possibilitar o uso racional dos recursos por parte do governo, permitia que o mesmo descentralize a administração da instituição de ensino e acompanhasse as atividades da instituição, mediante os seus objetivos de ensino de qualidade e desenvolvimento da nação. O que se confirma com a afirmação abaixo da Comissão Nacional (1985, s/p):

[...] na medida em que a autonomia não significa descompromisso do Estado e da sociedade para com a educação, é aconselhável uma participação exógena - sob formas adequadas - no controle das atividades de ensino superior.

Segundo Gouveia (2005), isso também representou uma mudança de ideologia política, de um Estado interventor - que assume a responsabilidade por um ensino de qualidade - para um Estado fiscalizador - que permite a ampliação do Ensino Superior com instituições de ensino particulares e a descentralização da gestão e financiamento do Ensino Superior.

Nesse relatório apresenta-se uma a visão das Instituições de Ensino Superior como plurifuncionais, ou seja, “buscam objetivos freqüentemente conflitivos ou pelo menos não totalmente coincidentes” (COMISSÃO NACIONAL, 1985, s/n) e considera-se necessário o respeito à sua diversidade e pluralidade de objetivos, vocações e especializações distintas, valorizando o que elas fazem.

Apesar de não ser um documento que objetivou tratar especificamente da avaliação no ensino superior, mas sim da crise do sistema educacional superior, o tema avaliação foi abordado em diversos momentos e algumas das propostas

apresentadas e as observações realizadas se refletiram nos sistemas de avaliação realizados a partir da década de 90.

A partir desse relatório, foi constituído o Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior (GERES), criado como um grupo interno do MEC com o propósito de elaborar uma proposta de Reforma Universitária que teve como ponto de partida o relatório final da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

Para o GERES, a avaliação foi compreendida como um instrumento de regulação tratado como contrapartida da autonomia universitária, ou seja, basicamente como um instrumento de controle social das instituições públicas, pois nas instituições privadas o mercado é seu principal regulador, a ideia corroborada por Barreyro e Rothen (2008, p. 145):

A avaliação, na visão do GERES, teria a função primordial de controlar a qualidade do desempenho da Educação Superior, especialmente a pública. No caso do setor privado, o próprio mercado faria a regulação, pois esse setor depende do sucesso do seu produto para obter os recursos para a sua manutenção e expansão. Assim nessa lógica, o financiamento da educação superior cumpriria, para o setor público, o mesmo papel que o mercado tem em relação ao privado.

Segundo Zainko (2008), a principal discordância do Relatório do GERES com o Relatório de 1985 estava na participação do governo no processo avaliativo. Contrariando o relatório da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior, o GERES considerava que os principais atores do processo de avaliação eram os órgãos governamentais, podendo contar com a colaboração da comunidade acadêmica, por meio de especialistas.

O relatório do GERES foi “combatido pelo movimento docente, por meio de sua associação – ANDES, que lança a proposta de um padrão unitário de qualidade para a universidade brasileira” (ZAINKO, 2008, p. 829).

Na década de 90, a discussão sobre avaliação ganhou novas perspectivas com outros modelos baseados em diferentes concepções de avaliação. A partir de então, iniciou-se uma discussão não mais sobre a necessidade de se realizar a avaliação, mas sim como ela deveria ser realizada, para incrementar a eficiência e a produtividade das instituições de ensino superior.

Em 1993, pela portaria nº 130, de 14 de julho de 1993 da Secretaria da Educação Superior – Sesu, instituiu-se a Comissão Nacional de Avaliação (ZAINKO, 2008), que viabilizou o primeiro Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), proveniente de uma comissão de especialistas e adotado pelo MEC (BRASIL, 2004).

Esse Programa desenvolvido pela Comissão Nacional de Avaliação contava com a participação voluntária das instituições e “concebia a auto-avaliação como etapa inicial de um processo que, uma vez desencadeado, se estendia a toda a instituição e se completava com a avaliação externa” (BRASIL, 2004, p. 19).

A avaliação passou a ser vista como um processo compreendido a partir dos objetivos pretendidos e os realizados, defendendo a garantia da qualidade de seus serviços à sociedade por meio de sua eficácia social das atividades e em termos de eficiência do seu funcionamento. O processo da avaliação devia, portanto, atender às seguintes exigências:

- a) um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico;
- b) uma ferramenta para o planejamento e gestão universitária;
- c) um processo sistemático de prestação de contas à sociedade (BRASIL, 1993, p. 3).

Portanto, o PAIUB adotou uma perspectiva formativa, ao invés de regulatória, como no GERES. Esta perspectiva formativa coloca o desenvolvimento da instituição como prioridade pela busca da qualidade, caracterizando-se pelo caráter institucional, multi-funcional, procedendo uma análise das diversas dimensões da instituição, respeitando o projeto institucional, com suas prioridades definidas coletivamente (ZAINKO, 2008; DIAS; HORIGUELA; MARCHELLI, 2006). Além disso, caracteriza-se por apostar “na construção de práticas avaliativas que sejam participativas, contínuas e sistemáticas, afinadas com o debate público e com a função social da educação superior no momento histórico” (ZAINKO, 2008, p. 829).

Barreyro e Rothen (2008) destacam ainda que a avaliação seria uma prestação de contas à sociedade relacionada ao aperfeiçoamento do projeto

acadêmico e social e não um instrumento necessário para a autonomia e liberação de financiamentos.

No PAIUB considerou-se ainda a importância do processo avaliativo contar com a participação interna e externa, por possuir “a vantagem de combinar importantes subsídios originários da percepção e dos juízos daqueles indivíduos comprometidos com a instituição e seus resultados com o aporte de outros segmentos científicos e sociais” (BRASIL, 1993, p. 4).

Em 1995, esse Programa foi substituído pelo Exame Nacional de Cursos (ENC), mais conhecido como Provão, por não atender às expectativas do governo Fernando Henrique Cardoso de coordenação e controle do sistema de ensino superior (GOUVEIA, 2005). O ENC foi regulamentado pela Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995. Em seu artigo 3º, é indicado que o MEC seria o responsável pela avaliação das instituições e dos cursos de nível superior, com objetivo de determinar a qualidade e eficiência das atividades desenvolvidas pela instituição no âmbito de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1995).

Os mecanismos utilizados para realizar a avaliação envolveram a Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação (ACO), a Análise das Condições de Ensino (ACE) e a Avaliação Institucional dos Centros Universitários, mas foi o ENC que ganhou destaque com instrumento de avaliação.

O ENC possuía dois instrumentos, o primeiro era um teste de conhecimento, viabilizado por aplicação de provas para todos os alunos concluintes do curso, que objetivava apreender os conhecimentos e competências adquiridos pelos alunos. O segundo instrumento compreendia um conjunto de questionários: o questionário-pesquisa colhia informações sobre condições socioculturais dos graduandos, suas opiniões sobre as condições de ensino do curso, quanto a recursos, instalações, estrutura e desempenho docente, e o questionário sobre a impressão da prova, avaliando o instrumento de avaliação.

O ENC tinha como um de seus pilares a averiguação do produto educacional, que é o conhecimento adquirido pelos alunos ao longo do curso e que permitisse a comparação entre as instituições, estimulando a concorrência e a busca pela qualidade pela disputa de mercado. Além disso, sua prática refletia o desejo de regulação do setor, pois, segundo Zainko (2008, p. 830), “apresenta mais afinidade

com os pressupostos de redução do papel do Estado no provimento de ensino superior, que lhe possibilite, contudo, manter o controle último do sistema”.

Apesar desse modelo ter disseminado e legitimado o processo de avaliação e ter proporcionado um levantamento da realidade do ensino superior brasileiro, ele foi alvo de muitas críticas (BRASIL, 2004; GOUVEIA, 2005), destacando-se: a ênfase em um único instrumento, desarticulado de um processo sistêmico, que poderia fornecer subsídios para a melhoria da qualidade, ao invés de punir, tratando todas as instituições como se tivessem os mesmos objetivos. Além de aspectos políticos, os aspectos metodológicos também foram criticados como a impossibilidade de comparação ao longo do tempo, os critérios de atribuição de notas e custo para sua aplicação num sistema de ensino em crescimento. Uma das principais críticas é apresentada por Dias Sobrinho (2000, p.166):

O ENC cumpria, no entanto, uma função de cunho administrativo e político: elemento de informação para reconhecimento, credenciamento, recredenciamento ou descredenciamento de instituições e cursos. Porém, as informações das avaliações nem sempre se configuraram como subsídios para a definição de políticas de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico. Como eram feitas ao final dos cursos, não era possível aproveitá-las na perspectiva de educação permanente, porque não se levavam em conta “nem as condições individuais de partida nem tampouco as diferenças entre as condições de produção das instituições.

Convém destacar que, segundo Dias, Horiguela e Marchelli (2006), estas experiências avaliativas da década de 90 (PAIUB e ENC), também decorrem da política neoliberal da década de 90, que provocou impacto na política educacional, pois entidades de suporte financeiro mundial, o Banco Mundial, vinculavam os financiamentos de organismos oficiais a critérios de eficiência e produtividade em termos mercadológicos. Inicialmente, essa política de avaliação foi passada para as universidades públicas com o PAIUB e, posteriormente, como exigência para todas as IES, públicas e privadas, fazendo parte da política educacional do Governo Federal de utilizar a avaliação como critério para alocação de recursos, com o ENC.

Após essas experiências positivas e negativas, o processo de avaliação ganhou maturidade e evolui para uma nova discussão, não mais sobre a necessidade de realizá-la, mas sim qual a metodologia e objetivos devem ser utilizados. Tanto o governo, sociedade e instituições sabem os benefícios da realização da avaliação para que elas se conheçam, se aprimorem e cumpram o seu

papel de oferecer um serviço de qualidade e que se reverta na formação do aluno e na economia do país.

Em 2003 foi aplicado o último Exame Nacional de Cursos, que foi substituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), em 2004, sendo este o modelo atual de avaliação utilizado no Brasil e que será apresentado e discutido no próximo tópico.

2.2.3 SINAES: concepções e instrumentos de avaliação

Em 2003, o MEC, por intermédio da Secretaria de Educação Superior – SESu, criou a Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior - CEA com o objetivo de apresentar propostas para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior, incluindo uma revisão crítica dos instrumentos, metodologias e critérios utilizados no PAIUB e ENC (INEP, 2004). No mesmo ano a CEA apresentou sua proposta de Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES no documento *Bases para uma Proposta de Avaliação da Educação Superior*, após várias audiências públicas com “diferentes formas de organização do ensino superior, tanto entre públicas como entre as privadas, sociedades científicas, entidades da sociedade civil, inclusive a representação estudantil nacional [...]” (INEP, 2004, p. 76).

O SINAES foi instituído pela Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004 e regulamentado pela Portaria n.º 2.051, de 09 de julho de 2004 tendo seu objetivo principal expresso no artigo 1º da referida lei da seguinte forma: “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de ensino superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes”.

Segundo Gouveia *et al* (2005), o SINAES se propõe a organizar um sistema que, por um lado, atenda a *concepção formativa e emancipatória*, ou seja, voltada à atribuição de juízos de valor e mérito e respeitando sua pluralidade e diversidade em vista de aumentar a qualidade e as capacidades de emancipação, e que, por outro lado, atenda à *concepção regulatória*, ou seja, que tenha seu lado técnico e com indicadores quantitativos que tenham efeito na política de alocação de recursos e

como organizador social de estudantes e profissionais, para garantir a expansão do ensino superior com qualidade.

De acordo com a comissão responsável pela elaboração do SINAES (INEP, 2004, p. 85), esse sistema de avaliação opera com a idéia de cooperação e não de concorrência, como no ENC. Por outro lado, Barreyro e Rothen (2006) compreendem que esta mescla de sistemas de avaliação realizadas por governos anteriores reflete também a falta de uma definição política do que se espera das instituições.

Esta indefinição de posição política quanto ao processo de avaliação reflete-se hoje na criação do Índice Geral de Cursos (IGC) que, assim como o criticado ENC, contraria a proposta inicial do SINAES e estabelece um *ranking* das instituições de ensino superior, ao divulgar anualmente uma nota para cada IES numa escala de valores contínuos de 0 a 500 pontos, enquadrados em faixas de 1 a 5. Essa atitude caracteriza a supervalorização da competitividade mercantil, que foi um dos pontos criticados no ENC, visto que as instituições que utilizavam os conceitos do ENC como recurso de mídia agora se utilizam do IGC para conquistar diferenciais competitivos, principalmente, entre instituições particulares e, no caso das instituições públicas, como forma de justificar seus investimentos e ampliar financiamentos para melhoria de sua qualidade.

2.2.3.1 Estrutura de avaliação do SINAES

O SINAES compreende como alvo do sistema de avaliação: as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. Cada alvo de estudo possui instrumentos e métodos próprios que serão destacados a seguir, de forma a auxiliar a compreensão do campo de estudo desta pesquisa, especialmente a avaliação do corpo docente. Na Lei nº 10.861, o MEC também define a criação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), com o intuito de coordenar e supervisionar o SINAES, assegurando o adequado funcionamento da avaliação. A estrutura é apresentada na figura 5.

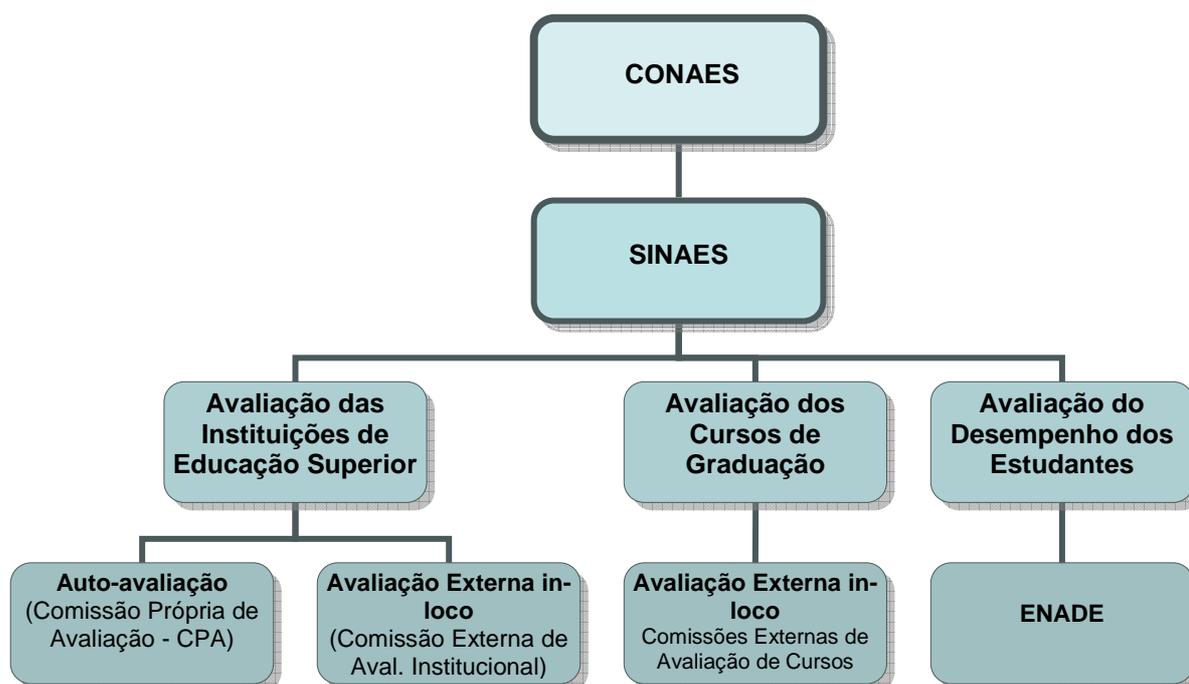


Figura 5 – Estrutura do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Lei nº 10.861 (BRASIL, 2004)

Avaliação das Instituições de Educação Superior

Conforme art. 3º da Lei n.º 10.861 de 2004, a avaliação das instituições “tem por objetivo identificar o seu perfil e significado de sua atuação”, destacando a importância de respeitar a diversidade da instituição pelos seus objetivos e aceitando que cada instituição tem suas especificidades.

Segundo destaca o INEP (2004, p. 94), “a avaliação institucional é o instrumento central, organizador da coerência do conjunto”, ou seja, ele abrange as diversas dimensões da instituição (ensino-pesquisa-extensão, estrutura, atividades, administração, responsabilidade social, dentre outros) e procura compreender a IES de forma global, incluindo como participantes os alunos, professores, funcionários e membros da comunidade participantes da autoavaliação da instituição.

Aprofundando mais o objetivo da avaliação institucional, no documento que detalha o processo de autoavaliação, a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) diz que os objetivos da avaliação institucional são

produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e

capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade (CONAES, 2004, p. 9).

Essa percepção da avaliação apresenta uma visão formativa da avaliação institucional, pois torna-se um instrumento que auxilia na tomada de decisões e que pode ser utilizado na melhoria da qualidade do ensino e da gestão da IES.

Os instrumentos utilizados, especificados na lei do SINAES, para atender tais objetivos são a autoavaliação e a avaliação externa *in-loco*, deixando a possibilidade de acréscimo de novos instrumentos e procedimentos, mas limitando-se aos dois primeiros, até o momento.

Entendendo o sistema educacional como complexo, para se compreender somente por um instrumento, é exposta no art. 3º a necessidade de se avaliar a instituição em suas diferentes dimensões, destacando, obrigatoriamente, os seguintes itens:

- I - a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II - a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;**
- III - a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV - a comunicação com a sociedade;
- V - as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;**
- VI - organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII - infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII - planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;
- IX - políticas de atendimento aos estudantes;
- X - sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior (BRASIL, 2004, art. 3º, *grifo nosso*).

Percebe-se, nesse caso, que a avaliação das instituições recai principalmente sobre aspectos de gestão da instituição, incluindo suas políticas de

gerenciamento e desenvolvimento, buscando uma visão abrangente e não somente do processo de ensino-pesquisa, mas com ênfase também no relacionamento com a comunidade.

Tendo este trabalho, como objeto de pesquisa, a gestão da informação docente, destacam-se as duas dimensões (II e V) que se relacionam diretamente às informações docentes.

Autoavaliação

No caso do processo de autoavaliação, o principal procedimento para a sua realização é a instalação da Comissão Própria de Avaliação – CPA pelas instituições de ensino superior, conforme especificado no art. 11, da Lei n.º 10.861. Entretanto, não se detalha como será o trabalho desta comissão, sendo orientado posteriormente pelo CONAES, comissão instituída especificamente para coordenar o SINAES, tendo como uma das tarefas, “propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos de avaliação institucional, de curso e desempenho dos estudantes” (BRASIL, 2004, art. 6º). A orientação do trabalho das CPA’s resultou em um “Roteiro de Autoavaliação Institucional” publicado pelo CONAES/INEP em 2004.

Nesse documento, o CONAES (2004) detalha o que deve ser observado na instituição tendo como base as dimensões apresentadas como obrigatórias no art. 3º da Lei do SINAES, conforme citado acima, sempre considerando que o roteiro não esgota as situações que acontecem nas Instituições, não devendo ser utilizado como uma lista de checagem.

Para cada dimensão é apresentado um roteiro contendo:

(a) núcleo básico comum, que corresponde aos tópicos que devem obrigatoriamente integrar o processo de avaliação interna;

(b) um núcleo de temas, que corresponde a tópicos que auxiliem no processo de avaliação, na emissão de juízos de valores, mas que podem ou não ser selecionados, de acordo com a realidade da instituição;

(c) núcleo de documentação, dados e indicadores, que correspondem a sugestões de dados, indicadores e documentos para fundamentar e justificar as

análises e interpretações da avaliação interna, não correspondendo a única estratégia para a coleta de informações.

A intenção do governo com a exigência da realização da autoavaliação é desenvolver na instituição o processo de avaliação como instrumento de conhecimento e reconstrução de sua realidade, se caracterizando como um “processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a IES” (CONAES, 2004, p. 11).

Por um lado, pode-se refletir que mesmo com a exigência da autonomia da comissão e pelo fato de ser uma atividade obrigatória para a instituição, inclusive com a obrigatoriedade da entrega de um relatório para o INEP, isso não significa que a instituição seguirá ao fim idealizado pelo governo, pois a utilização das informações geradas pela autoavaliação para seu desenvolvimento caberá à gestão de cada IES. Zainko (2008) complementa ainda que ocorre a escassez de pessoal familiarizado com a questão, na insuficiência das discussões internas e dificuldade de realizar a autoavaliação.

Ao mesmo tempo, o governo tenta garantir esse caráter formativo com a avaliação externa, que possui como um dos principais instrumentos de trabalho o relatório gerado pela CPA, ou seja, procurará verificar a efetividade do trabalho da CPA e sua adesão por parte da gestão da instituição (CONAES, 2004).

Avaliação Externa

A avaliação externa é composta por uma comissão de especialistas que, além de promover o autoconhecimento para aprimorar os procedimentos e, conseqüentemente a sua qualidade por meio de seu relatório, fornece subsídios para o processo de regulação e formulação de políticas educacionais, auxiliando nas decisões governamentais, conforme destacado no roteiro de autoavaliação (CONAES, 2004, p. 9-10):

[...] as comissões externas ajudam a identificar acertos e equívocos da avaliação interna, apontam fortalezas e debilidades institucionais, apresentam críticas e sugestões de melhoramento ou, mesmo, de providências a serem tomadas – seja pela própria instituição, seja pelos órgãos competentes do MEC.

A avaliação externa corresponde a um processo do sistema nacional de avaliação que atende também à necessidade de regulação do setor, visto que está ligada ao processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e IES. Apesar de ser um processo que atenda a essa perspectiva, a CONAES estabelece que a Comissão de Especialistas que realiza a Avaliação Externa deve adotar procedimentos metodológicos que respeitem: a história e cultura da instituição; sua identidade e complexidade; características do entorno; a participação de diversos atores no processo de avaliação (CONAES, 2006a), garantindo a concepção formativa e de respeito à diversidade e pluralidade das instituições.

Assim como na autoavaliação, posteriormente à lei do SINAES, foi publicado pelo CONAES um documento denominado “Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior: diretrizes e instrumento”, que detalha as informações e procedimentos a serem utilizados pelas Comissões de Especialistas no processo de avaliação.

Esclarece-se nesse documento que, na avaliação externa, são consideradas bases de informações quantitativas e qualitativas, possuindo diversas fontes de informação, tais como, o relatório de autoavaliação, cadastros e censos do MEC, informações solicitadas à Instituição e observação imparcial do avaliador. Atendendo à obrigatoriedade do art. 3º da Lei n.º 10.861, o instrumento é único para todos os tipos de instituições (faculdades, centros e universidades) e possui as 10 dimensões que estão em consonância com os indicadores propostos no roteiro de autoavaliação, sendo que cada dimensão possui peso diferenciado, de acordo com seu significado na construção da qualidade.

Das dez dimensões apresentadas, as que possuem maior valor estão relacionadas à atividade fim, sendo a considerada mais importante a dimensão voltada para atividades de ensino, pesquisa e extensão e, em segundo lugar, a dimensão de política de pessoal, de carreira, de aperfeiçoamento e de condições de trabalho (CONAES, 2006a).

A autoavaliação e a avaliação externa são apresentadas de forma que a primeira complemente a segunda e ambas produzam relatórios que auxiliem o processo de gestão da instituição, levando-a a refletir sobre a sua atuação, objetivos e atividades, principalmente no papel de formar cidadãos críticos e com qualidade de ensino.

Avaliação dos cursos de graduação

A avaliação dos cursos “tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica”, sendo obrigatória a visita de uma comissão de especialistas da área (avaliação externa); porém, o trabalho da CPA pode abranger também o trabalho realizado a nível de cursos de graduação.

Nesse caso, a ênfase é na compreensão do curso por meio do projeto pedagógico de curso (PPC), sua articulação com o plano de desenvolvimento institucional (PDI), plano pedagógico institucional (PPI) e com o currículo, envolvendo também a infraestrutura e corpo docente, discente e técnico administrativo (CONAES, 2006b). A estrutura dos instrumentos é apresentada na figura 6.

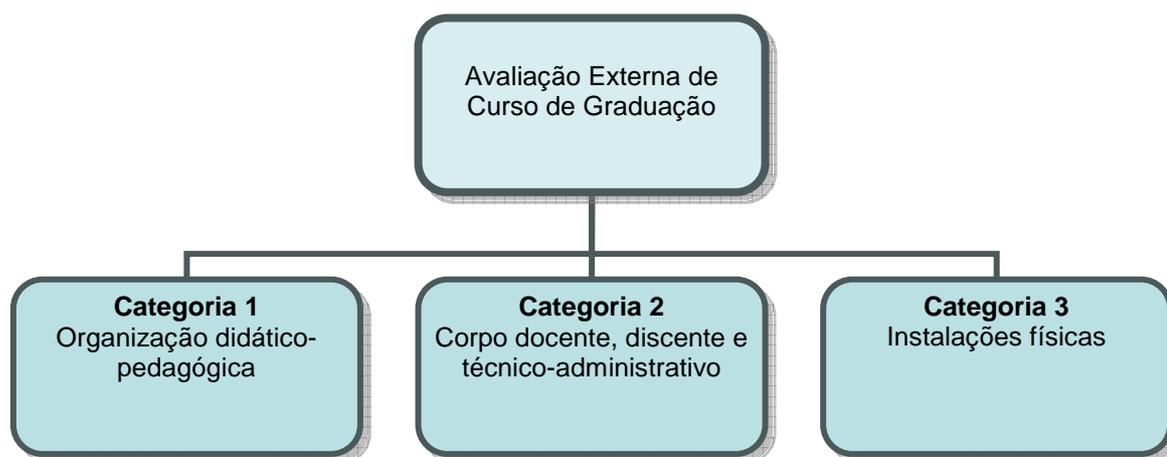


Figura 6 – Categorias de avaliação dos cursos de graduação

Fonte: CONAES (2006b, p.8)

Na categoria 1, consta a análise do projeto pedagógico, sua concepção, currículo, avaliação, atividades acadêmicas, trabalhos de curso, atividades complementares e Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), ou seja, todos relacionadas ao projeto pedagógico.

Na categoria 2, busca-se por meio dos indicadores conhecer o perfil do corpo docente, assim como sua relação e atuação nas atividades acadêmicas do cursos, seja de ensino, pesquisa ou extensão. No caso corpo discente, o que se

pretende é compreender a atenção dada pela instituição a estes. E, por último, verificar se o pessoal técnico-administrativo é qualificado e em número suficiente para garantir o funcionamento da instituição e seu atendimento.

A qualidade no ensino superior não se restringe à sala de aula, mas em todo o contexto em que o aluno está envolvido, sendo necessária a qualidade no atendimento dos diversos setores e necessidades do aluno.

Na categoria 3, é solicitada a descrição de toda a estrutura física relacionada ao aluno e curso, para verificar se a mesma atende às características do projeto pedagógico do curso.

Para essas categorias também são atribuídos pesos diferenciados, sendo a categoria 1 a mais importante e a 3 a menos importante (CONAES, 2006b)

Avaliação do desempenho dos estudantes

No art. 5º da Lei n.º 10.861 é apresentado o terceiro alvo do sistema de avaliação, que são os alunos, realizado por meio da aplicação do ENADE para análise do desempenho dos mesmos em relação ao atendimento dos conteúdos programáticos apresentados nas Diretrizes Curriculares dos cursos. O ENADE é aplicado periodicamente de três em três anos e é acompanhado de um instrumento para levantamento de perfil dos estudantes e do curso.

Apesar das críticas ao sistema do ENC - “Provão”, ele continua no SINAES com outro nome e outra forma de aplicação, já que passa a ser aplicado por amostragem e envolve alunos do primeiro e último ano do curso, para observar sua evolução durante o curso. Em 2009, o ENADE passa a ser realizado não mais por amostragem, mas com o universo total de alunos graduandos.

A principal diferença do sistema anterior, o ENC, é que o ENADE corresponde a uma das formas de avaliação. O resultado, apesar de poder ser divulgado independentemente, é parte de um sistema de avaliação e não o seu único instrumento. No caso do SINAES, o CONAES (2006, p. 12) argumenta que os diferentes processos do sistema aqui apresentados “[...] serão analisados de modo sistemático e integrado, oferecendo elementos fundamentais para a avaliação das instituições e do sistema de educação superior”.

Isso é o que defende o MEC. Porém Dias Sobrinho (2008), que foi presidente da CEA, responsável pela proposta do SINAES, entende que ações atuais do INEP desvirtuaram a proposta inicial levando o SINAES de volta ao que ele denomina de “paradigma técnico-burocrático”. A avaliação “deixa de ser uma produção de significados, questionamento sobre pertinência e relevância científica e social da formação e dos conhecimentos, e passando a reduzir-se à medida e ao controle” (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 821).

Assim como no ENC, o ENADE passou a ser a principal fonte de informação para a formulação de índices de qualidade, desestimulando, inclusive, o trabalho das CPAs.

A nova fórmula de qualidade resulta da combinação de 3 indicadores: o desempenho do estudante no exame nacional, mais o IDD (Índice de Diferença de Desempenho) e o índice de insumos. Assim, a qualidade medida objetivamente é o produto estatístico dessas informações do estudante: seu desempenho numa prova, a diferença entre o primeiro e o último exame e a sua opinião sobre plano de curso e condições de infraestrutura. (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 821)

Então se pode retornar aos mesmos questionamentos feitos ao ENC, a realização desta prova a obrigatoriedade de comparecimento dos formandos implicaria em uma preparação dos alunos para o exame? Se são as condições de oferecimento e funcionamento adequadas, não seria a qualidade consequência desse processo?

A estrutura atual do Sistema de Avaliação Nacional do Ensino Superior e todo o histórico da avaliação no ensino superior brasileiro, com seus pontos positivos e negativos, permitem observar que a avaliação tornou-se um processo necessário para o desenvolvimento da qualidade no ensino superior e que, independente da ideologia adotada, ele faz parte integrante do processo de gestão de uma IES. Sendo um processo importante da administração das IES, é interessante compreender como a tecnologia e a informação podem auxiliar neste processo de desenvolvimento da organização.

2.2.3.2 O docente como categoria de análise nos instrumentos de avaliação

Tendo esta pesquisa como unidade de estudo a gestão da informação docente, busca-se neste tópico compreender a sua importância para o processo de avaliação institucional.

Conforme já apresentado na figura 5, a avaliação institucional é feita a partir da autoavaliação – CPA -, pela avaliação externa, com foco na Instituição ou em um curso específico de graduação. Para cada um desses métodos o CONAES desenvolveu um manual com orientações, indicadores e pontuação atribuída para cada item a ser avaliado. Esses manuais são base para averiguação das informações docentes necessárias para o processo de avaliação institucional.

Para processo de autoavaliação a Lei do SINAES especifica dez dimensões, sendo que duas estão diretamente ligadas a informações docentes e, no processo de avaliação externa, a Portaria nº 300, de 30 de janeiro de 2006, o MEC especifica a pontuação atribuída a cada uma das dimensões, sendo que as dimensões II e V que estão especificadas no quadro 5 são as que possuem maior pontuação, respondendo por 50% do total de pontos atribuídos entre todas as dez dimensões.

DIMENSÃO	NÚCLEOS DE ANÁLISE	INDICADORES
II - POLÍTICA PARA ENSINO, PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO.	- Práticas que estimulam a melhoria do ensino, formação docente, inovações didático-pedagógicas, etc.	- responsáveis pelas ações de atualização dos documentos da IES;
	- relevância social e científica da pesquisa em relação aos objetivos institucionais; - vínculos e contribuição da pesquisa para o desenvolvimento local/regional; - políticas e práticas institucionais de pesquisa para a formação de pesquisadores (inclusive iniciação científica); - articulação da pesquisa com as demais atividades acadêmicas; - critérios para o desenvolvimento da pesquisa, participação dos pesquisadores em eventos acadêmicos, publicação e divulgação dos trabalhos.	- grupos de trabalho, bolsas outorgadas, estímulos à pesquisa; - indicadores de atividades científicas; - nº de publicações

V - POLÍTICA DE PESSOAL, DE CARREIRAS DO CORPO DOCENTE, SEU APERFEIÇOAMENTO, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E SUAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> - planos de carreira regulamentados para os corpos docente e técnico-administrativo, com critérios claros de admissão e de progressão; - programas de qualificação profissional e de melhoria da qualidade de vida para os corpos docente e técnico-administrativo; - clima institucional, relações inter-pessoais, estrutura de poder, graus de satisfação pessoal e profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dados e indicadores relativos ao corpo docente
---	---	--

Quadro 5 – Indicadores do corpo docente no instrumento de autoavaliação e avaliação externa

Fonte: Adaptado de CONAES (2004)

Conforme apresentado no quadro 6, no instrumento da avaliação dos cursos de graduação as categorias são: (1) organização didático-pedagógica; (2) corpo docente, discente e técnico administrativo; (3) instalações físicas. Na avaliação de cursos, o corpo docente assume uma importância maior, sendo uma categoria de análise que exige vários indicadores.

CATEGORIA	GRUPO DE INDICADORES	INDICADORES
2. CORPO DOCENTE, CORPO DISCENTE E CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	2.1 Corpo docente: perfil docente	2.1.1 Formação 2.1.2 Experiência (acadêmica e profissional) 2.1.3 Implementação das políticas de capacitação no âmbito do curso 2.1.4 Publicações e produções
	2.2 Corpo docente: atuação nas atividades acadêmicas	2.2.1 Dedicção ao curso 2.2.2 Docentes com formação adequada às unidades de estudo e atividades desenvolvidas no curso 2.2.3 Articulação da equipe pedagógica

Quadro 6 – Indicadores do corpo docente no instrumento de avaliação de curso

Fonte: Adaptado de CONAES (2006)

O peso atribuído a essa categoria é de trinta e cinco pontos, sendo que os dois grupos de indicadores sobre o corpo docente (2.1 e 2.2) respondem pela

metade da pontuação, dezessete pontos e meio. Pensando na necessidade do atendimento desses indicadores para fins regulatórios ao MEC, ele demonstra sua importância, visto que esses dois grupos de indicadores sozinhos correspondem a quase todo o peso atribuído à categoria 3, instalação física, que responde por vinte e cinco pontos.

2.2.4 Informação e tecnologia na avaliação do ensino superior

A informação é tida como um recurso necessário para a realização da avaliação, pois se torna a base das análises, seja no processo de avaliação interna ou externa, conforme citado em diversos documentos utilizados ou criados por órgãos do governo que tratam de avaliação universitária:

- a) No relatório da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior, o acesso às informações é considerado necessário para “interligação das direções com os diversos setores e a tomada de decisões com pleno conhecimento de causa” (COMISSÃO..., 1985, s/p).
- b) A fidedignidade da informação é “condição necessária para qualquer esforço de avaliação que se proponha”. Também por parte do governo, para que possibilitem políticas específicas para o sistema universitário (BRASIL, 1993, p. 05).
- c) O CONAES (2004, p. 11), ao detalhar o processo de implementação da autoavaliação, também destaca a necessidade de informações válidas e confiáveis, “pois sendo a informação fidedigna o elemento fundamental do processo avaliativo, a sua disponibilização pelos órgãos pertinentes da instituição é prioritária”.
- d) O uso da informação no processo de avaliação também está ligado ao processo de avaliação externa que, segundo CONAES (2006), deverá utilizar informações quantitativas e qualitativas fornecidas pela instituição, coletados pelo INEP e relatórios de avaliações anteriormente realizadas. Nesse caso, a informação não é considerada somente a produzida por sistemas, mas também a subjetiva obtida pelos avaliadores, por meio de observação, durante a visita *in-loco*.

A informação no processo de avaliação segue princípios e características já vistas no referencial teórico sobre gestão da informação, ou seja, ela deve ser analisada a partir de diversas fontes, quantitativas e qualitativas, formais e informais, composta de característica que a torne de boa qualidade e útil para a tomada de decisão.

Segundo Tachizawa e Andrade (2002), o uso da informação da gestão de instituições de ensino superior está ligado a aspectos operacionais, tais como controle e registro acadêmico, controle da biblioteca e áreas administrativas (departamento pessoal, controle financeiro) e ao processo de tomada de decisão, por ser recurso necessário para auxiliar a gestão. Sendo que causariam maior impacto nos resultados globais da IES se estivessem focados em áreas chaves, ou seja, ligados à sua área-fim, o ensino, pesquisa e extensão e seu desenvolvimento.

Nesse sentido, uma estratégia de SI que consiga atender às necessidades informacionais e estruturais do processo de avaliação pode apresentar maior impacto na estratégia da organização e, conseqüentemente, promover melhoria em seus produtos e serviços.

2.3 GESTÃO PÚBLICA DO ENSINO SUPERIOR

Neste tópico pretende-se apresentar e discutir as características da gestão pública que afetam as instituições de ensino superior pública, assim como suas peculiaridades, destacando o papel da avaliação institucional como fonte de informação e responsabilização da gestão universitária.

As mudanças ocorridas no cenário econômico mundial no século XX exigiram dos Estados nacionais mudanças em sua política e administração da máquina pública para se adaptarem à nova situação, de forma a permitir que o Estado se fortalecesse e suas entidades atendessem às expectativas da sociedade. Nesse ponto, a administração pública (AP) responde por aspectos políticos, econômicos e administrativos que visam aumentar a governança. Bresser-Pereira (2008, p. 391) comenta que o papel da administração pública

Além de ser capaz de construir democraticamente uma estrutura legal adequada à consecução dos objetivos da sociedade, a organização do Estado ou a administração pública deve ser eficaz e eficiente no fornecimento de serviços exigidos pelos eleitores.

A AP passou por duas reformas (BRESSER-PEREIRA, 2008; 1996); a primeira promoveu a transição da administração patrimonialista para administração burocrática e desta última para a administração pública gerencial. A reforma da AP envolve a alteração de práticas enraizadas na sociedade e do ponto de vista administrativo, seus estilos caracterizam-se da seguinte forma:

- **Administração Patrimonialista:** o bem público e privado eram confundidos, pois não havia clara distinção entre o que pertencia ao Estado e ao governante. Não havia profissionalismo na administração.
- **Administração Burocrática:** suas características seguiam os princípios da eficiência e meritocracia de Weber. O Estado começou a aumentar o número de serviços sociais, o seu papel econômico e a eficiência tornaram-se essenciais. No entanto, ela se mostrou lenta, cara, sem orientação para o atendimento das necessidades do cidadão.
- **Administração Pública Gerencial:** traz práticas gerenciais das organizações privadas e enfatiza a ação voltada para o cliente-cidadão. “[...] busca tornar os servidores públicos mais autônomos e mais responsáveis” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 400). Há uma ênfase na responsabilização ou no seu termo mais empregado o *accountability*.

Segundo Bresser-Pereira (1996), a reforma na AP não deve simplesmente desconsiderar o método anterior, mas aproveitar suas conquistas; além disso, a reforma não pressupõe substituição, mas sim uma transição de valores de forma que ainda permaneçam traços dos tipos anteriores de administração.

A Administração Pública Gerencial ou também denominada Nova Administração Pública (NAP) emergiu na década de 60 e cresceu devido à insatisfação com o modelo burocrático. Segundo Bresser-Pereira (2008, p. 405)

A reforma gerencial, entendida em termos do modelo estrutural de gerência pública, destina-se essencialmente a aumentar a capacidade do Estado de garantir direitos sociais e republicanos sem incorrer nas deficiências que caracterizaram o Estado do bem-estar social burocrático do século XX.

Ferlie *et al* (1999) aponta quatro modelos que podem ser seguidos pela NAP: (1) voltado para a eficiência, tentando tornar o setor público mais parecido com a iniciativa privada; (2) descentralização e *downsizing*, a instituição pública é hierarquicamente organizada gerando lentidão, com este modelo pretende-se buscar maior flexibilidade organizacional, assim como aumento na descentralização atribuindo maior poder aos níveis mais baixos, controlando-os por resultados e responsabilização não por normas exaustivas e supervisão hierárquica direta como na forma burocrática (BRESSER-PEREIRA, 2008; FERLIE, 1999); (3) Busca pela excelência, orientada pelo conceito de aprendizagem e desenvolvimento organizacional; (4) orientação para o serviço público, focando na qualidade do serviço e na missão de alcançar a excelência no serviço público.

Esses modelos se utilizam de práticas trazidas da gestão privada e, segundo Motta (2007), isso é possível por presumirem a validade universal do *management* e, portanto, sua aplicabilidade, tanto nas organizações públicas como privadas, possuindo como características básicas: orientação para o cidadão e obtenção de resultados, pressupõe que políticos e funcionários públicos são merecedores de confiança, como estratégia, serve da descentralização e do incentivo à criatividade e inovação; utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Mediante essa maior descentralização e confiança no funcionário público, um conceito que adquire maior importância é o *accountability* ou responsabilização.

Acar *et al.* (2008) apresenta duas abordagens possíveis para o termo *accountability*. Uma abordagem está relacionada à responsabilização por enfatizar o aspecto de controle por meio de mecanismos como relatórios de resultados e revisão orçamentária. Segundo os autores, essa abordagem dificulta a criação de valor e de gerenciamento estratégico. Outra abordagem possível está relacionada à gestão de expectativas, por compreender que para existir o controle deve antes ser estabelecidos parâmetros de desempenho. Essa visão permite que o gestor tenha uma posição mais pró-ativa, possibilitando criação de diversas soluções para atender às expectativas do envolvidos com a organização.

Para melhor compreensão da AP e, posteriormente, as especificidades da gestão de IES, é importante compreender o aspecto estrutural da organização dos serviços do Estado. Bresser-Pereira (2008) cita quatro tipos distintos de propriedade

e organização: estatal, pública não-estatal, corporativa e privada, diferenciando-as a partir dos objetivos organizacionais. As organizações corporativas buscam a defesa de interesse de grupos, enquanto que a organização privada objetiva o lucro. As organizações de propriedade estatal e pública não-estatal possuem interesses públicos e diferenciam-se pelo regime de contratação dos funcionários, se estiver sujeita ao direito público ou administrativo, a organização será estatal, se estiver sujeita ao direito civil ou privado, será pública não-estatal.

Essa distinção na estrutura das organizações interfere diretamente no processo de gestão das IES, visto que, se submetida ao controle total do Estado (estatal), deverá se organizar de forma a atender suas exigências e, se for privada, o Estado terá um papel regulador e estará focada em resultados, pois a sua aceitação pelo mercado é mais importante.

Nesta perspectiva de um Estado mais regulador do que executor, promovendo a maior descentralização das decisões organizacionais, maior responsabilização dos gestores, incentivando a busca da qualidade, pelo foco ao atendimento do cidadão e da inovação e criatividade, pressupõe-se a utilização de seus recursos de maneira criativa e eficiente. A avaliação institucional consolida-se, na proposta do SINAES, como um instrumento que promove essa prestação de contas à sociedade e incentiva o desenvolvimento continuado por meio de suas informações geradas.

Para isso Pinho (1999) argumenta que algumas barreiras devem ser rompidas no setor público em relação à estrutura de decisões, deixando-o mais flexível, e a gestão estratégica da informação se adequa a este princípio, pois possui como “objetivo avaliar qualitativamente os dados e informações acessados de modo a possibilitar um melhor desempenho da empresa alcançado por intermédio de um processo decisório eficaz” (PINHO, 1999).

No caso das IES públicas, além de se submeterem às características da AP, possuem especificidades que as distinguem das demais organizações. No caso das IES, elas são caracterizadas como organizações complexas, pois possuem objetivos múltiplos e conflitantes (ROCHELEAU; WU, 2002).

Tatto (2005, p 21-24) apresenta em sua tese algumas características específicas da IES Brasileiras, tais como:

- A departamentalização é estruturada de acordo com a carreira (Sociais Aplicadas, Humanas, Exatas, etc) ou curso (Administração, Ciências Contábeis, Direito, etc), o que segundo Tatto (2005), pode gerar uma duplicidade de comando para professores que lecionem em mais de um curso ou carreira e uma disputa entre coordenadores na disputa de entre professores mais ou menos qualificados;

- As decisões são colegiadas em diversos níveis (colegiados de curso, conselho universitário, de centro, comissão de pesquisa, etc), mas que, segundo Tatto (2005), gera um elevado número de colegiados, que envolvem um grande número de pessoas, dificultando a tomada de decisão e tornando-o lenta;

- Alta formalização, pois a cada tomada de decisão é necessária a publicação de uma portaria, resolução ou regulamento, podendo ser fator de inibição para a criatividade dos profissionais altamente qualificados que na atuam na IES;

- Os gestores são escolhidos por eleição e as decisões são tomadas de forma democrática transformando a universidade “[...] mesmo que temporariamente, em uma arena política, até que o processo eletivo passe e a coalização dominante assuma o poder [...]” (TATTO, 2005, p. 24).

Quanto à estrutura das IES, Mintzberg (1995; 2006) as classifica como uma burocracia profissional, caracterizada por trabalhos complexos realizada por profissionais especializados, os professores, e que por isso possuem autonomia sobre o seu trabalho e sobre as decisões administrativas que os afetam. Nessa abordagem percebe-se a ênfase dada ao papel dos docentes na estrutura organizacional, pois, segundo o autor, a estrutura administrativa (xérox, secretaria, tecnologia) se organiza de forma a dar apoio a eles no desenvolvimento do seu trabalho. Entretanto, esta equipe de apoio possui uma estrutura paralela a dos profissionais, não seguindo a mesma característica de descentralização e autonomia, pelo contrário, se utiliza do sistema burocrático tradicional (MINTZBERG, 1995; 2006), regido por aspectos hierárquicos, normativos e eficiência (RIZZATTI; DOBES, 2004a).

Nesse modelo burocrático, disseminado nas administrações públicas e baseado no exercício da autoridade racional-legal, a preocupação central é a eficiência organizacional, valorizando o “como as coisas são feitas”. Suas principais

características, segundo Weber (1978), são: uma organização contínua de cargos; a valorização do profissionalismo, baseado na seleção do funcionário por competência; a organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia; as normas regulam cada cargo e essas normas são registradas em documentos, leia-se papel; a desvinculação da pessoa do cargo, pois a sua conduta no cargo é orientada pelas normas e a autoridade legal exercida de diferentes formas.

Destaca-se, entretanto, que nesse sistema o poder emana das normas, que estabelecem uma série de procedimentos internos na instituição. A formalidade leva a documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações externas e internas, levando a um excesso de papelório (SECCHI, 2009). Merton (1978, p. 114) visualiza problema do formalismo que “surge sob a forma de um apego excessivo aos exigentes procedimentos formais”, tornando-se o fim da instituição e não o seu meio. Outras características e deficiências do modelo, apresentados pelo autor, remetem às resistências à mudança, pelo apego à rotina.

Segundo Sampaio e Laniado (2009), a universidade, em particular a pública, precisa romper com esse modelo que a enrijece, mesmo sendo necessárias transformações profundas e não de forma parcelada, pois as práticas obsoletas dificultam a adequação da IES às novas relações sociais e o seu conservadorismo persistente, acabam se tornando suas principais ameaças.

Apesar da estrutura rígida e autoridade legitimada, segundo Baldrige (1982, apud RIZZATTI; DOBES, 2004a), este modelo não permite compreender os tipos de poder não-formal e as influências que interferem nos diversos segmentos da instituição. O processo decisório pode não seguir necessariamente burocrática e ser realizado de forma colegiada (MILLET, 1980 apud RIZZATTI; DOBES, 2004a), ou seja, pelo consenso e com participação da comunidade acadêmica. Outra forma de tomada de decisão nas IES é a política, contando com a participação de poucos membros, pois a maioria não se envolve no processo, necessitando de negociação no processo decisório.

Junta-se a essas características internas a necessidade de *accountability* da IES pública, pois esta atende a fins sociais e deve prestar contas à sociedade (controle) que a mantém com dinheiro público e também atender às expectativas quanto aos serviços prestados. Sendo assim, a avaliação institucional corresponde a

um processo importante, NAP, cumprindo seu papel de responsabilização, atendendo tanto à necessidade de controle quanto ao de pró-atividade nas ações organizacionais, pois apresenta seus resultados obtidos para a sociedade. Quando realizado sob a ótica do governo, atualmente o SINAES, segundo Rizzatti e Dobes (2004b), pode ser utilizado como um instrumento estratégico que leva a organização a questionar suas ações em busca da qualidade e eficiência no conjunto de serviços prestados.

3 METODOLOGIA

O planejamento do processo da pesquisa corresponde a uma etapa fundamental no processo de investigação científica. Ao estabelecer os procedimentos metodológicos, o pesquisador determina quais estratégias, técnicas e métodos utilizará para esclarecer o problema da pesquisa, devendo ser coerente com a natureza do objeto de estudo (CHIZOTTI, 2006).

Diante disso, esse capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização do estudo, englobando as questões de pesquisa, delineamento da pesquisa, sujeito da pesquisa, instrumentos de coleta e técnicas de análise dos dados, tendo sido estruturado de forma a caracterizar, inicialmente, a tipologia para depois identificar a modalidade utilizada no trabalho.

3.1 Questões de pesquisa

A questão de pesquisa representa o que o investigador deseja esclarecer. Orienta o seu trabalho, representando parte das ideias colocadas na formulação do problema e, conseqüentemente, auxilia na explicação do problema central (TRIVIÑOS, 2006).

No presente trabalho, as perguntas a seguir apresentadas foram elaboradas com o propósito de auxiliar na busca de explicações para o seguinte problema: *como a gestão da informação docente pode se relacionar com a gestão estratégica da instituição, especialmente, no processo de avaliação institucional?*

Questões de pesquisa:

- a) Como é realizada a gestão da informação no processo de avaliação institucional em uma Universidade Pública, tendo por base os instrumentos próprios e o trabalho da CPA-UEM?
- b) Quais as características da tecnologia de informação disponibilizada para a realização da avaliação institucional?
- c) Quais são as características, limitações e possíveis aplicações do modelo do G-Info na gestão de informação docente?
- a) Como os pesquisados avaliam as potencialidades e possíveis resistências culturais e organizacionais do modelo do G-Info na gestão da informação?

3.2 Delineamento da pesquisa

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, apresentando a abordagem, tipo de pesquisa, meio utilizado, complementando com os procedimentos técnicos de coleta e análise dos dados, mantendo coerência com o objetivo desejado para a pesquisa (GIL, 2002). Segundo Yin (2003), o objetivo do delineamento da pesquisa é traçar um plano lógico que leve o investigador, a partir das questões de pesquisa, encontrar as suas respostas, ou seja, as conclusões.

No que tange a abordagem da análise da pesquisa, ela pode ser classificada em qualitativa, quantitativa ou misto. As abordagens qualitativas e quantitativas diferenciam-se não somente pela sistemática de coleta e análise dos dados, mas também pela forma diferente de abordar o problema (RICHARDSON, 2007). Enquanto a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de dados numéricos e procedimentos padrões, tanto na coleta como no tratamento das informações, a pesquisa qualitativa lida com interpretações das realidades sociais, tendo como dados as palavras, seja escrita ou falada (BAUER; GASKELL, 2000).

Diante do exposto, a abordagem que mais se adequa ao problema de pesquisa proposto nesse trabalho é a *qualitativa*, por possibilitar uma maior compreensão da complexidade e especificidade da relação do modelo de gestão da informação com a avaliação institucional na UEM, incluindo seus aspectos processuais, estratégicos, de infraestrutura e culturais.

Richardson (2007) confirma esse entendimento, ao apresentar que a pesquisa qualitativa tem como objeto situações complexas ou particulares, e busca compreender um fenômeno construído socialmente, não se preocupando em quantificá-lo. A pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que, ao trabalhar o universo dos significados, valores e atitudes não permite a redução às variáveis operacionalizáveis desses processos, relações e fenômenos (MINAYO, 1994).

Além disso, como destaca Richardson (2007), os procedimentos qualitativos são adequados à compreensão dos fenômenos sociais a partir do significado que as pessoas lhe atribuem, adequando-se ao propósito deste estudo que foi o de compreender a realidade a partir do entendimento dos envolvidos.

Quanto ao tipo de pesquisa, Gil (2002) apresenta três grupos, que variam de acordo com a finalidade, sendo eles: exploratório, descritivo e explicativo. Na pesquisa exploratória, estabelece-se uma hipótese e aprofunda seu estudo dentro de uma realidade específica, seu objetivo é aprimorar idéias ou fazer descobertas de intuições. No tipo descritivo, busca-se descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade ou a relação existente entre variáveis, enquadrando-se neste tipo o estudo de caso. E, por último, a pesquisa explicativa que objetiva identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Portanto, quanto aos procedimentos de pesquisa, o trabalho pode ser classificado como *descritivo-exploratório*, visto que (1) descreve a características de gestão e tecnologia da informação na avaliação institucional na UEM e apresenta características do modelo do G-Info de gestão da informação, apresentando um estudo aprofundado e complexo de uma unidade específica de análise; e (2) explora potencialidades e limitações do processo de gestão da informação docente, baseado no programa G-INFO, na avaliação institucional.

Esta pesquisa de cunho descritivo-exploratório utiliza como meio de investigação do problema o *estudo de caso*, pois está centrado no estudo individual e aprofundado de um fenômeno, no caso o processo de gestão da informação e avaliação institucional da UEM. Esse método é adequado quando se deseja focar problemas práticos, decorrentes de situações sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas (GODOY, 2006) e quando a organização possui características peculiares (GIL, 2002; YIN, 2003), tal qual a UEM, que possui um sistema de informação específico para gestão da informação docente.

Segundo Yin (2003, p. 13), “o estudo de caso é utilizado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. Esse método pode ser baseado em evidências quantitativas e/ou qualitativas, não estando restrito a um tipo de abordagem (YIN, 2003; GODOY, 2006).

No estudo de caso, as generalizações são provisórias e limitadas, mas podem servir de referência para pesquisas futuras, por isso é importante delimitar o estudo para que outros possam realizar comparações ou até mesmo dar continuidade à pesquisa. Nesse caso, Godoy (2006) orienta que tais pontos sejam

esclarecidos sobre o estudo de caso: local da pesquisa, período, quem, o que observar e como observar.

No que diz respeito à temporalidade na coleta de dados, Richardson (2007) apresenta três tipos: corte transversal, que obtém os dados em determinado dado no tempo; corte longitudinal, que coleta dados de uma mesma amostra através do tempo; e o transversal com perspectiva longitudinal que levanta os dados num determinado tempo, mas referindo-se a situações passadas. Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada em um único momento, considerando a situação atual do fenômeno em estudo, caracterizando-se, portanto, como uma pesquisa transversal.

Realizadas estas definições para o delineamento da pesquisa, detalha-se nos próximos itens a unidade de análise, os sujeitos da pesquisa e os métodos utilizados para coleta e análise dos dados.

3.2.1 Unidade de análise

Componente importante para a realização do estudo de caso é a unidade de análise que, segundo Yin (2003), define qual é o caso a ser estudado. Minayo (1994) diz que ao se determinar a unidade de análise é feito um recorte em termos de espaço e que fundamenta o objeto da investigação.

Esta pesquisa foi realizada na Universidade Estadual de Maringá – UEM tendo como unidade de análise a gestão de informações docentes, que possui em desenvolvimento um sistema integrado de informações, denominado G-Info. Este representa uma proposta originada na Instituição, baseada em tecnologia, com a finalidade de agilizar os processos internos administrativos do Departamento de Administração da UEM (PERIOTTO *et al*, 2006).

Por outro lado, a avaliação institucional compreende um processo das instituições de ensino para atender regulamentação do MEC e como ferramenta para a melhoria da qualidade dos seus serviços, que possui a informação como recurso. Dentre as informações necessárias para a realização da avaliação institucional, destacam-se o corpo docente e suas relações dentro da instituição, como ensino, pesquisa e extensão.

Portanto, sendo o G-Info um modelo de gestão da informação, baseado em tecnologia, específico do corpo docente, este estudo tratou especificamente da compreensão das relações existentes entre este modelo de gestão de informação docente e o processo de avaliação institucional

A escolha da unidade de análise determina os limites da coleta e análise de dados (YIN, 2003), que devem ser bem elaborados para prevenir possíveis equívocos subjetivos e evitar viés analítico ou convicções emocionais (CHIZZOTTI, 2006).

3.2.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa constituem a amostra que se deseja estudar (GIL, 2002) e podem ser selecionados a partir de amostras probabilísticas ou não-probabilísticas (acidental ou intencional).

No caso em estudo, a escolha dos sujeitos da pesquisa decorreu das características do cargo em que ocupam dentro da estrutura organizacional da UEM e que os relacionam com os objetivos propostos para o estudo, conforme apresentado no quadro 7 e detalhados em seguida.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUJEITO DA PESQUISA	DOCUMENTOS
Compreender as características da gestão e da tecnologia da informação no processo de avaliação institucional de uma Universidade Pública, tendo como base instrumentos próprios desse processo e o trabalho da CPA-UEM.	- Coordenador da CPA - Coordenador de Planos e Informações - Pró-reitoria de Ensino - Diretora de RH - Diretor do NPD	- Relatórios da CPA - Regulamentos e portarias da UEM sobre avaliação PDI e PPI
Descrever o G-Info como modelo de gestão de informação docente, sob seus diferentes aspectos, possíveis aplicações e limitações.	- Responsável G-Info (plataforma de software)	- Documentos e pesquisas já realizados sobre o G-Info.
Identificar potencialidades e possíveis resistências culturais e organizacionais em relação à implantação do G-Info como recurso de alinhamento da gestão da informação com a gestão estratégica de avaliação da UEM.	- Coordenador da CPA - Pró-reitoria de Ensino - Diretor do NPD - Coordenador de Planos e Informações - Diretora de RH	

Quadro 7 – Delineamento da pesquisa por objetivo

Fonte: elaborado pela autora.

O Coordenador da Comissão Própria de Avaliação (CPA) atua nesta função desde 2005 e é o responsável pela condução do processo contínuo de avaliação institucional, na abrangência preconizada pelo SINAES, possuindo vasto conhecimento sobre o objeto de pesquisa e sua infraestrutura informacional.

O Coordenador de Planos e Informações atua no cargo desde 2007 e possui a responsabilidade de coletar informações estatísticas junto aos órgãos internos da Universidade, para posterior tabulação e publicação, visando dar suporte e atender às solicitações de informações oriundas das esferas federal, estadual e municipal, bem como de outros órgãos externos e internos.

A Pró-Reitora de Ensino é responsável pelo acompanhamento pedagógico dos departamentos e da instituição de forma global e pela organização do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), instrumento de referência para realização da avaliação institucional, pois nele se estabelece os objetivos pretendidos que podem ser comparados com os resultados alcançados pela CPA.

A Diretora de Recursos Humanos (RH) desenvolve esta função desde 2006, sendo responsável pelo órgão vinculado à Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários (PRH) e tem como principal objetivo definir políticas de recursos humanos para a instituição. Detém as informações funcionais dos docentes, incluindo progressão e ascensão docente.

O Diretor do Núcleo de Processamento de Dados (NPD) ocupa este cargo desde 2008. O NPD é um órgão executor responsável pela infraestrutura tecnológica e informacional, faz manutenção da rede e equipamentos e presta atendimento a todos os departamentos da UEM.

O responsável pelo G-Info (plataforma de *software*) é funcionário da UEM que idealizou a proposta e trata-se, portanto, de um sujeito importante para a compreensão do *software* e suas expectativas quanto à utilização do G-Info.

Estas escolhas seguem a afirmação de Minayo (1994, p. 43) ao dizer que a “pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade [...] A amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões”.

3.2.3 Coleta dos dados

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela constante interação, retroalimentação, reformulação (TRIVIÑOS, 2006), ou seja, a coleta de dados pode ser revista de acordo com as necessidades da pesquisa ou mediante descobertas ocorridas durante a coleta e pode utilizar vários procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Apesar da possibilidade de reformulação, é necessário realizar um planejamento e definições prévias quanto às melhores formas de coletas de dados (TRIVIÑOS, 2006), maximizando os resultados, tempo e recursos da pesquisa.

Segundo Yin (2003), no estudo de caso, a coleta de dados deve ser clara e explícita garantindo que o leitor da pesquisa consiga acompanhar a construção das evidências e das conclusões e que estes reflitam a preocupação com a validação e confiabilidade da pesquisa. Ele propõe três princípios norteadores para a coleta de dados: 1. Uso de evidências originadas em várias fontes; 2. Criação de um banco de dados do estudo de caso; e 3. Manter cadeia de evidências.

Nessa perspectiva, a triangulação de dados (TRIVIÑOS, 2006) torna-se uma forma de garantir maior sustentação aos dados obtidos na pesquisa qualitativa, devido à multiplicidade de fontes para as informações. A triangulação dos dados permite uma maior amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo, utilizando diversas fontes de evidências (YIN, 2003).

Para o estudo de caso, as principais formas de coletas de dados, segundo Yin (2003) são: documentos, arquivos gravados, entrevistas (sem estrutura, estruturada ou *surveys*), observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Para esta pesquisa utilizou-se a entrevista *semi-estruturada*, *análise de documentos e avaliação do software*.

Segundo Triviños (2006), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para o investigador realizar a coleta de dados, pois valoriza a presença do pesquisador e oferece a liberdade e espontaneidade necessárias para que o informante apresente todas as perspectivas possíveis. Além disso, permite que o objetivo da pesquisa seja focado diretamente, pois as questões derivam de um protocolo pré-estabelecido relacionado ao problema em estudo (YIN, 2003).

A entrevista seguiu um protocolo pré-estabelecido (apêndice) para garantir o foco da pesquisa e orientar o pesquisador na realização da mesma. Nesse roteiro

foram estabelecidos os grupos de assuntos e propostas de questões que levassem às discussões dos tópicos, tais como processo da informação, infraestrutura tecnológica, estratégica informacional, avaliação institucional e apresentação do G-Info solicitando em seguida a análise do entrevistado. Foram estabelecidos diferentes roteiros de entrevista, em função do cargo ocupado.

Para a realização das entrevistas, primeiramente, foi realizado um agendamento prévio com os sujeitos selecionados para a pesquisa. As entrevistas foram realizadas entre os dias 12 e 13 de agosto de 2009 e gravadas, transcritas e apresentaram em média 40 minutos de duração. A transcrição das entrevistas se encontra de posse da pesquisadora.

A entrevista semi-estruturada permitiu compreender as principais necessidades de informação e o modelo de gestão utilizado no processo de avaliação institucional. Isso se confirma com Godoy, que afirma que:

a entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. [...] São adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças (GODOY, 2006, p.134).

Outra forma de coleta de dados utilizada no trabalho foi a análise documental baseada em *dados secundários* produzidos pela Instituição, especificamente relatórios gerados pela CPA-UEM, e por instrumentos oficiais, como leis, decretos e resoluções estaduais e federais sobre avaliação e regulamentações internas da UEM, sobre progressão funcional e constituição da CPA. Segundo Yin (2003), o exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso, em função da corroboração e ampliação das evidências oriundas de outras fontes, além de permitir uma revisão contínua e detalhada do evento registrado no documento.

3.2.4 Análise dos dados

A análise dos dados deve atender aos objetivos propostos e tipo de coleta selecionados metodologicamente, e, no caso da utilização de diferentes métodos de coleta de dados, admitem-se diversos modelos de análise (GIL, 2002).

A partir da transcrição das entrevistas e mediante documentação selecionada, estes foram analisados a partir da análise do conteúdo, que Bardin (1977, p.38) define como “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, utilizando o método da categorização temática.

A definição das categorias afeta diretamente nos resultados da análise, por isso atentou-se para que as mesmas possuíssem as qualidades exigidas para a formação de uma boa categoria, como o princípio de exclusão mútua, evitando elementos que pudessem pertencer a diferentes categorias; a homogeneidade na classificação; a pertinência ao quadro teórico definido; objetividade e fidelidade no tratamento do material, e a produtividade de resultados (BARDIN, 1977).

Baseado nesses princípios, a análise do conteúdo foi realizada seguindo três etapas básicas apresentadas por Bardin (1977): pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que são detalhadas a seguir.

1º - Pré-análise: foi realizada a transcrição das entrevistas e organização do documental coletado e delimitaram-se as categorias de análise especificadas abaixo:

- Análise da gestão da informação docente, a partir do modelo da ecologia da informação (DAVENPORT, 1998), que possui seis subitens de análise: processo, arquitetura, cultura, política, equipe e estratégia.
- Avaliação da qualidade informacional, seguindo critérios estabelecidos pelo modelo PSP/IQ (KAHN; STRONG; WANG, 2002).
- Potencialidades e limitações do G-Info.

2º- Exploração do material: após a definição das categorias, foi realizado o enquadramento dos conteúdos relativos a cada uma delas.

3º - Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: interpretação dos conteúdos levou a inferências que forneceram interpretação aos objetivos propostos e outras considerações.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as principais evidências encontradas na pesquisa, que atendem ao objetivo proposto inicialmente. Porém, faz-se necessário discutir, de modo breve, o processo da avaliação institucional da UEM, assim como uma descrição do sistema de informação G-Info. Na sequência, são apresentados os resultados provenientes da pesquisa documental e das entrevistas realizadas na tentativa de compreender a atual situação do ambiente informacional da UEM, especialmente o docente, tendo como referência o modelo ecológico da informação de Davenport (1998) para, em seguida, apresentar possíveis aplicações e dificuldades para a introdução e utilização do G-Info como instrumento tecnológico de gestão da informação no processo de autoavaliação institucional.

4.1 Processo de avaliação institucional da UEM sob a ótica da gestão da informação

4.1.1 Histórico de Avaliação Institucional da UEM

Historicamente, a UEM possui uma experiência de avaliação que antecede aos primeiros esforços por parte do Ministério da Educação, mas que coincide com o início das discussões nacionais e produções acadêmicas acerca do assunto, conforme levantamento realizado pela Comissão Própria de Avaliação – CPA (2006) da UEM e organizado no quadro 8.

A UEM organizou, a partir de 1979, encontros acadêmicos e seminários com a proposta de discutir as suas diversas ações: sua função na região, avaliação de desempenhos docentes, discente, da infraestrutura, currículos dos cursos, reformulação do Estatuto e Regimento evoluindo, posteriormente, para a avaliação da proposta de pesquisa, o papel da Universidade Brasileira. Dentre os encontros destacam-se os realizados pelo Centro de Ciências Exatas, que discutiram problemas e alternativas relativas ao ensino, pesquisa e pós-graduação, demonstrando interesse e ações práticas voltadas para o desenvolvimento de suas atividades e avaliação de suas deficiências (CPA, 2006).

PERÍODO	AÇÕES DA UEM VOLTADAS PARA AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR	PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR
1979	I Encontro Científico	
1981	I Encontro do Centro de Ciências Exatas	
1982	II Encontro do Centro de Ciências Exatas	
1983	III Encontro do Centro de Ciências Exatas II Encontro Científico da UEM Seminário de Reflexão sobre o papel da Universidade Brasileira	Programa de Avaliação da Reforma Universitária – PARU – pesquisa nacional para avaliar impactos da reforma universitária
1984	I Seminário sobre o colegiado de curso na estrutura de ensino da UEM Produção de Relatório Técnico	
1985	I Encontro sobre ensino de graduação	Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior – GERES
1986	Publicação do memorial relativo ao I Encontro sobre ensino de graduação. II Encontro sobre ensino de graduação na UEM – “Da graduação que temos para a graduação que queremos”.	
1993	Início das atividades para implantação do PAIUB, com publicações datadas de 1996 e 1997.	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB
1995-1996	UEM adere ao ENC.	Exame Nacional de Cursos – ENC
2004	UEM adere ao SINAES.	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES
2005	Designação composição da CPA – UEM e participação dos sistemas avaliativos.	
2007	Produção do Relatório do 1º Ciclo Avaliativo.	Criação da Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior do Sistema Estadual de Ensino do Paraná.

Quadro 8 – Comparativo das ações de avaliação da UEM com programas governamentais de avaliação do ensino superior.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de relatório da CPA (2006).

As diversas atividades destacadas no quadro 8 e os memoriais resultantes demonstram a constante preocupação da UEM sobre a sua qualidade nos diversos setores e objetivos, inclusive, que a levaram a aderir ao Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, proposto pelo governo na década de 90 e que não exigia a participação obrigatória. No relatório da CPA (2006) são explicitados os objetivos dessa adesão:

O PAIUB começou a ser implantado na UEM em 1993, com o propósito de processar o conhecimento da instituição em sua integralidade para, então,

poder promover um planejamento estratégico e auxiliar nas tomadas de decisões referentes às suas propostas pedagógicas, técnico-científicas, administrativas e culturais, conforme relatórios datados de 1996 e 1997 (CPA, 2006, p. 8).

Apesar do incentivo para o desenvolvimento da avaliação e legitimação da cultura avaliativa, a UEM enfrentou dificuldades de agregar pessoas ao processo de autoconhecimento e da interrupção do PAIUB por parte do governo resultando em um processo que teve seu ritmo desacelerado (CPA, 2006). Em 1995, a UEM aderiu ao Exame Nacional de Cursos que, como forma de avaliação, utilizava instrumentos próprios para medir o aprendizado e opiniões sobre a faculdade entre os formandos e não exigia de forma ativa o envolvimento dos demais membros da comunidade acadêmica, docentes, técnicos e comunidade, no processo de avaliação. Entretanto alguns centros da UEM realizavam de forma independente avaliações entre alunos e professores.

Em 2005, mediante Resolução nº 01/2005 do Conselho Universitário – COU, regulamentou-se a adesão da UEM ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com o estabelecimento da Comissão Própria de Avaliação (CPA), mesmo não sendo obrigatória a sua participação, uma vez que a IES não faz parte do Sistema Federal de Ensino. A Reitoria designou seus membros mediante a Portaria nº 193/2005, em 03 de novembro de 2005, sendo a referida comissão composta por docentes, servidores técnico-administrativos, discentes e representantes da sociedade civil organizada, e responsável pelo processo contínuo de autoavaliação institucional. E desde 2007, com a criação da Comissão Especial de Avaliação do Ensino Superior da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI - do Paraná, o trabalho realizado pela CPA segue em consonância com as normas definidas por essa comissão estadual e pelo Conselho Estadual de Educação, que estudam um Sistema de Avaliação das Instituições de Educação Superior do Estado do Paraná.

Nesse novo sistema de avaliação, baseado na Lei do SINAES, a CPA adquire um *status* de responsável pela condução do processo contínuo de avaliação institucional, fornecendo subsídios para o conhecimento e reconstrução da sua realidade, sendo que com a existência de um sistema de autoavaliação permanente

pretende-se acompanhar os diversos aspectos da vida universitária, como estabelecido pelas orientações do CONAES. Portanto, a gestão estratégica da informação torna-se um instrumento necessário para que a universidade seja capaz de acompanhar e ampliar suas bases de informações qualificadas subsidiando não só o trabalho desenvolvido pela CPA, como também melhorando as condições para tomadas de decisões estratégicas na organização (CPA, 2007).

4.1.2 Análise da gestão da Informação docente para fins de avaliação institucional

Como as demais instituições, as universidades sofrem pressões internas e externas que exigem respostas e até reestruturação na gestão da informação e em sua arquitetura: os gestores necessitam de informações para dar suporte ao planejamento estratégico; os agentes externos, como o governo e sociedade, demandam informações sobre a performance da instituição e de seus cursos, como forma de regulação e controle de sua qualidade e da utilização dos investimentos públicos. Nesse ponto, uma eficiente gestão estratégica da informação alinhada a um sistema de informação podem otimizar a habilidade da instituição de responder a este novo ambiente.

No caso das universidades públicas, as principais informações são oriundas das atividades desenvolvidas pelos docentes, pois, conforme afirmam Tachizawa e Andrade (2002), são eles quem participam diretamente do processo ensino-aprendizagem, que constitui o núcleo das IES. Estas atividades de ensino, pesquisa, extensão, produção acadêmica, entre outras podem ser acompanhadas pela vida funcional dos docentes e constituem, conforme explicitado no item 2.2.3.2, em um dos principais critérios de avaliação da instituição, que é a avaliação docente, para fins de credenciamento e reconhecimentos, assim como avaliação institucional.

Para analisar o estado atual da gestão de informação docente, utilizou-se das categorias estabelecidas no modelo da Ecologia da Informação (DAVENPORT, 1998), por não restringir sua análise à arquitetura tecnológica e processo, mas considerar aspectos culturais, estratégicos, de equipe e política, que o conferem uma maior completude. Somando-se a esses critérios, analisou-se a qualidade da

informação, segundo as dimensões estabelecidas no modelo PSP/IQ de Kahn, Strong e Wang (2002), por focalizar também a utilização da informação na perspectiva do consumidor.

Processo e arquitetura da informação

O processo de gerenciamento da informação é entendido como “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação ou o conhecimento” (DAVENPORT, 1998, p. 173), enquanto que a arquitetura corresponde ao modelo e às metodologias utilizados para tentar sistematizar a documentação das fontes de dados de uma informação (MCGEE; PRUSAK, 1994), enquadrando neste último o uso de *softwares* específicos para a gestão.

Considerando o avanço tecnológico atual, o crescimento das organizações e o aumento da quantidade de dados gerados por uma grande instituição, como a UEM, o processo e arquitetura devem se reforçar mutuamente (MCGEE; PRUSAK, 1994), pois a disponibilização de um instrumento – *software* - que possibilite a troca das informações agiliza o processo de gestão da informação e facilita o alcance do objetivo estratégico.

Foi possível observar, a partir das entrevistas, que o processo de gestão da informação da UEM encontra-se deficitário pela falta do uso de ferramentas, técnicas e métodos de coleta e distribuição que promovam uma abordagem interfuncional das diversas atividades desenvolvidas pela organização. A atual arquitetura informacional da UEM caracteriza-se por sistemas institucionais, disponibilizados pela Universidade e gerenciados pelo Núcleo de Processamento de Dados – NPD, órgão técnico da área de tecnologia, e por sistemas próprios, desenvolvidos pelos técnicos dos setores para atender a necessidades específicas. Esses sistemas, tanto os institucionais quanto os próprios, atuam de forma independente sem possuir relações interdepartamentais.

Segundo o Coordenador da CPA, “a UEM possui mais de 40 bases de dados (institucionais) isoladas”, sem considerar os controles próprios desenvolvidos pelos departamentos. Este fato foi corroborado, pela fala da Diretora de Recursos Humanos (RH), que usou de um exemplo para ilustrar:

Hoje nós temos um sistema de folha de pagamento (sistema institucional), que representa o centro das informações, mas deveria ser o resultado. [...] Temos sistemas isolados (sistemas próprios), mas que não sistemas, são **controles isolados** que não se comunicam.

Esta fala reflete também a falta de uma estratégia da informação, visto que não há uma definição prévia das informações que devem ser focalizadas, o sistema se tornou o centro de informações, levando-a a desenvolver controles próprios.

Essa situação corresponde à afirmação de Beuren (2009, p. 62) de que muitas vezes “as necessidades dos usuários são demais variadas e interfuncionais para serem atendidas apenas pelos responsáveis pelo banco de dados e a área de informática”, exigindo, portanto, um planejamento formal do sistema de informação (O’Brien, 2004) que considere a relação existente entre quem elabora, interpreta e comunica a informação e quem as utiliza para tomada de decisão.

Essas características geram duas situações que revelam fragilidades em seus processos. Uma primeira ocorre quando a organização ao não prestar um atendimento satisfatório aos usuários da informação, *cria suas próprias soluções formais ou informais de informação* (BEUREN, 2009, grifo nosso), dificultando a visão global da instituição, conforme explicitado pelo Coordenador da Coordenadoria de Planos e Informações (CPL) da UEM:

[...] não havia controle dos convênios da UEM, **eu montei [...] um sistema** integrando tabelas para ajudá-los, vem sendo utilizado e tem trazido resultados.

Todos os setores pesquisados recorreram ao desenvolvimento de projetos ou sistemas próprios para controle das informações do departamento.

A outra situação refere-se à dificuldade gerada para a obtenção das informações, pela *falta de integração dos sistemas*, pois as informações encontram-se dispersas, o que se confirma na fala da Pró-Reitora de Ensino de situação vivenciada durante o processo de atualização do Projeto Pedagógico Institucional, instrumento de gestão e necessário para a realização da avaliação institucional:

[...] o trabalho que a gente teve foi de coleta em cada um dos setores. **Tivemos que buscar a informação** em cada um dos setores e na maioria das vezes, o próprio setor não tem esta informação articulada. Ele tem a informação, mas está **dispersa**.

Durante a obtenção dos dados no primeiro ciclo de avaliação realizado pela CPA, entre 2005 e 2006, foi constatada a mesma dificuldade, conforme registro em seu relatório e manifestado por seu coordenador na entrevista:

Nós buscamos informações na Assessoria de Planejamento, que tem um departamento de estatística que armazena todas as atividades da Universidade, ao longo da história. [...] Agora de toda a universidade é complicado, pois você **busca a informação em mais de 50 departamentos**. Fomos à Pró-reitoria de pós-graduação, a cada Pró-reitoria, que tecnicamente concentra todas as atividades da sua área. [...] Neste primeiro relatório, nós não conseguimos fazer uma avaliação objetiva da produção científica, porque a gente precisa criar sistemas que permitam a avaliação a partir das bases também. Não é possível fazer uma avaliação centralizada de todas as áreas e de tudo que se produz (COORDENADOR DA CPA).

Essa dificuldade na coleta de dados compromete o restante do processo de avaliação institucional, que trabalha focado nas informações geradas pela instituição, mas não se restringe aos órgãos estratégicos, pois a Diretoria de RH, que é detentora da informação sobre a vida funcional do docente na instituição, também enfrenta problemas com a falta de integração.

[...] quando alguém pede relatório e preciso pegar dados das planilhas de controle e montar conforme a necessidade. A integração hoje é a principal falha na gestão da informação. [...] a integração não é só do sistema, não há uma conversa e divulgação entre as atividades dos diversos departamentos (DIRETORA DE RH)

Embora o foco do presente trabalho de pesquisa trate da gestão da informação docente no processo de avaliação institucional, percebeu-se nas entrevistas que a dificuldade na obtenção de dados não é só prejudicial ao processo de avaliação, conforme destaca o Coordenador da CPA, ela reflete em outras atividades:

[...] cada projeto que está sendo desenvolvido na universidade neste momento precisa de dados. Ele (professor) tem que fazer um histórico do departamento, mostrar o que o grupo de pesquisa fez. [...] a Universidade tem 30 anos de relatórios de atividades anuais docentes, tudo em papel, nem sempre você insere todas as informações no currículo lattes. É muito difícil a busca da informação (COORDENADOR DA CPA).

Tratando ainda das formas de obtenção da informação, outro fator de impacto é a cultura burocrática, pois convive-se também com a utilização de papéis para registro das informações, sendo que algumas informações restringem-se a este

meio de armazenamento e o método atual de armazenamento das informações dificulta sua utilização nas decisões estratégicas organizacionais.

Cultura, Política e Estratégia Informacional

Conforme observado no referencial teórico, a universidade pública caracteriza-se, no âmbito administrativo, pelo uso do sistema burocrático, apresentando assim peculiaridades e dificuldades na gestão da informação. Essas características refletem na forma como a instituição lida com a informação e nas dificuldades geradas para atender seus objetivos de avaliação e prestação de contas à sociedade. Os principais pontos observados relacionam-se à falta de visão do todo, utilização de registros em papéis, falta de pessoal capacitado, falta de uma política definida para a informação e ao entendimento de que a informação deve ser utilizada como ferramenta para prestação de contas à sociedade.

A colaboração das pessoas no processo de gestão da informação foi um ponto destacado positivamente entre os entrevistados, por não terem encontrado resistência no fornecimento de quando solicitado, mas a Pró-Reitora de Ensino ressalta que

“[...] muitas vezes o informante não tem uma visão da importância da informação que ele está passando. [...] **A princípio ninguém coloca resistência** a responder a uma informação, só que se observa na informação que vem que não há [...] uma preocupação com a informação que é repassada”.

A departamentalização excessiva impede, muitas vezes, que o funcionário possua uma visão do todo, concentrando-se no desenvolvimento de sua atividade, não porque ele não queira a melhoria da instituição, mas porque não lhe é apresentado como prioridade. Isso é detalhado por dois entrevistados:

A falta de integração hoje é um problema, mas não é culpa de ninguém, cada setor vai criando soluções para atender suas necessidades e o **gerenciamento global acaba não tendo prioridade** (COORDENADOR DA CPA).

Nós trabalhamos em uma instituição pública, cada um **tem suas metas, seus objetivos a cumprir e a integração (dos dados) não faz parte** (COORDENADOR DA CPL).

Outro fator de destaque na cultura da instituição e que se relaciona diretamente à eficiência e eficácia da gestão da informação refere-se à forma como

se trabalha, atualmente, com o registro das atividades e projetos docentes. As atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas, orientações realizadas, publicações científicas, processos de afastamento para pós-graduação, para progressão ou ascensão funcional são todos controlados por protocolos em departamentos específicos, mediante comprovação documental que, juntando-se ao fato de cada setor possuir sistemas distintos e sem integração, pode levar os docentes a apresentarem informações semelhantes em diferentes lugares. Em alguns casos, restringe seu arquivo e utilização somente ao que se objetiva como, por exemplo, a progressão funcional docente, sem considerar o quão importante essas informações poderiam ser para a instituição como um todo, sendo essa a origem do G-Info. Essa situação é apresentada da seguinte forma pelos entrevistados:

A gente conta muito com memória da própria pessoa que trabalha no setor. Se a gente fizer um levantamento, **você deve localizar a documentação**, mas [...] você não tem essa disponibilização (PRÓ-REITORA DE ENSINO).

O sistema antigo de processamento de projetos é antigo, mas eficiente [...], só que ele é **totalmente físico**. [...] Todo projeto está registrado e armazenado no protocolo geral e que pode ser buscado a qualquer momento. Imagina todos os projetos armazenados em salas cheias de papel? [...] Quando um departamento quer conhecer seu perfil para fazer um trabalho mais global de pós-graduação, consegue fazer um levantamento dos seus processos. [...] Agora para a Universidade é complicado, pois você busca a informação de 50 departamentos (COORDENADOR DA CPA).

Destaca-se, também, na cultura organizacional, a demora na mudança e adesão a novas tecnologias, conforme aponta o Diretor do NPD:

[...] estamos partindo para uma tecnologia Java [...] A **gente demorou muito** para decidir para que tecnologia partir, e na informática se você fica muito tempo parado, depois fica pior.

Como conseqüência, há falta de pessoal capacitado para trabalhar na nova linguagem operacional, em virtude de falta de treinamento e de funcionários antigos que desconhecem a tecnologia adotada, conforme destaca o Diretor do NPD:

Os analistas, hoje, estão sendo capacitados. [...] só que eu tenho que deslocar pessoal para Curitiba [...] a gente está tentando conseguir fazer o treinamento aqui dentro. [...] é uma tecnologia diferente, temos que reaprender. [...] Muitos analistas têm iniciativa própria, mas tem também os que ficam esperando. É um trabalho demorado, mas estamos progredindo (DIRETOR DO NPD).

Por parte dos coordenadores da CPA e da CPL, observou-se uma aderência aos preceitos da responsabilização proposto para instituições públicas de divulgar seus resultados como contrapartida ao dinheiro investido pela sociedade, sendo que a avaliação institucional é um processo necessário para o cumprimento deste papel e que a gestão da informação o torna mais fácil e eficiente.

Quanto à política informacional, o coordenador da CPL entende que se hoje a situação informacional chegou neste patamar é em virtude das pessoas que fazem parte da instituição e da falta de visão política quanto ao real valor da informação para a UEM, pois segundo ele

[...] não se percebeu o preço que é a informação, por isso não se investe na informação da instituição. [...] Eu acho que esta instituição, deveria ter [...] um executivo da informação, responsável para cuidar das informações como um todo, [...] pela tecnologia, que faça acontecer (COORDENADOR DA CPL).

Todos esses fatores culturais e políticos acabam interferindo no tratamento estratégico da informação que, como pode-se perceber, levaram a uma estratégia que não é de planejamento prévio, mas sim de realização conforme surgem as necessidades. Conforme exemplo apresentado pela Pró-Reitora de Ensino, quando diz que:

“O NPD acaba só resolvendo problemas, ninguém parou para planejar e executar a TI na instituição. Não tem algo que norteia a atividade, eles param o que estão fazendo, para realizar outra atividade”.

Entretanto, um fator que pode dificultar este planejamento prévio de informações é a falta de padronização no tipo de informação.

[...] em um ano é preciso um tipo de informação, mas no outro precisamos de outro tipo de informação”, exigindo, portanto, uma arquitetura da informação flexível (COORDENADOR DA CPL).

Qualidade da informação

Apesar da falta de definição quanto à mensuração da qualidade da informação devido à relação direta com a interpretação feita pelo usuário, que é subjetiva (SORDI, 2008), esse é um aspecto necessário para discussão da eficiência da gestão da informação, pois interfere diretamente na eficiência do sistema de

informação, tanto pela conformidade às especificações do que representa uma boa informação, quanto pela aceitação do usuário ao sistema.

A análise feita a partir do modelo PSP/IQ de Kahn, Strong e Wang (2002) apresenta indícios de que na UEM a informação, na perspectiva dos usuários entrevistados, possui problemas relativos à qualidade da informação gerada pelo sistema de informação, mas não quanto ao método de registro em papel.

Uma *informação boa* se caracteriza pela exatidão, concisão, completude e consistência (KAHN; STRONG; WANG, 2002). Essas e outras qualidades necessárias à informação são percebidas subjetivamente, conforme revelam os entrevistados. Segundo o Coordenador da CPA, na UEM

[...] a informação individualizada é bem **consistente**, mas se eu quiser saber quantos projetos de pesquisa ou, principalmente, de extensão você não acha. [...] a programação ou o relatório em sim está em alguma gaveta.

Isso se deve à cultura de registros em papel das diversas atividades, mas como no caso da avaliação necessita-se de um estudo globalizado, este método de armazenamento não garante uma boa qualidade da informação, remetendo, portanto, ao uso dos sistemas de informação, mas que segundo os entrevistados abaixo, apresentam problemas relativos à exatidão e consistência:

As informações **nunca coincidem**, se você pedir uma informação básica: número de docentes. Se eu abrir meu controle, aparece um número, se eu abrir o sistema, aparece outro (DIRETORA DE RH).

Na PEN existe uma coleta de dados automática, mas o que a gente percebe é o dinamismo. Os dados alteram constantemente e, outro dia, foi feita uma pesquisa na mesma data base e as **informações não coincidem** e não foi identificado o erro (COORDENADOR DA CPL).

Esse prejuízo na qualidade da informação, segundo Guan, Nunes e Welsh (2005, p. 139, tradução nossa) está ligado à precária integração da arquitetura de informação, conforme destacado na avaliação do processo e arquitetura da informação, pois ele traz problemas comuns no custo da obtenção dos dados e na consistência dos dados. “Programas de extração customizados são freqüentemente criados para extrair, reconciliar e integrar os dados. Há várias formas de se obter o mesmo tipo de relatório e que levam a resultados diferentes para a mesma solicitação”.

Existem também dados e informações ocultos, pois certas informações não são registradas nos SI, primeiro, pela inadequação dos campos de registro e, segundo, pelo enquadramento legal da carga horária de trabalho. Conseqüentemente, as informações passam a ser incompletas, mas deve-se estar ciente que nenhum sistema conseguirá registrar todas as informações e dados existentes na organização.

Em outra dimensão proposta por Kahn, Strong e Wang (2002), para a *informação utilizável* ser considerada de qualidade, ela deverá atender aos critérios de credibilidade, facilidade de acesso, de manipulação, reputação e valor adicionado. Identificou-se a partir das entrevistas que o item facilidade de acesso, em primeiro lugar, e depois a credibilidade apresentam deficiências quando relacionados ao uso dos atuais sistemas de informação, sejam institucionais ou próprios do departamento, conforme aponta a Pró-Reitora de Ensino:

[...] mas não há articulação entre eles, quer dizer você não tem essa **disponibilização**, não tem esse banco de dados que você vai lá e tem acesso a essa informação (PRÓ-REITORA DE ENSINO).

A causa citada para problema de acesso e manipulação está relacionada novamente à falta de integração entre as bases de dados e ao arquivo em papel. Conforme exemplifica o Coordenador da CPA, as dificuldades ocorridas para a realização da avaliação institucional:

[...] a base de dados é dispersa, não é integrada.[...] e nós tentamos também buscar aquilo que não aparece na base de dados, por exemplo, o sistema antigo de processamento de projetos [...] registrado e armazenado no protocolo geral [...] em salas cheias de papel (COORDENADOR DA CPA).

Quanto à credibilidade da informação, observa-se que no setor responsável pelo desenvolvimento de estatísticas da instituição já ocorreram situações que o leva a desconfiar das informações recebidas e tratadas pelo departamento, em virtude da falta de exatidão, o que pode comprometer a sua utilização para fins de processos decisórios. O Coordenador da CPL apresenta uma solução para tal problema a partir da validação dos dados pelo seu emissor.

Nós não assinamos nenhuma informação, pois não há como confirmar se as informações estão corretas. O nosso projeto de informatização de base de dados *on line* sem validação está em suspenso, exatamente, por não

confiarmos nas informações a serem disponibilizadas (COORDENADOR DA CPL).

A desatualização dos dados é outro fator que pode comprometer a utilização e a confiança nas informações e que, segundo a Diretora de RH, afeta especificamente, no cadastro utilizado pelo departamento,

[..] não há manutenção das informações, pois não há como fazer isso. Normalmente, não se informa a atualização. Não há uma cultura, eu só sei que o professor sai para mestrado ou doutorado porque ele tem que registrar o processo para se afastar (DIRETORA DE RH).

Independente da falta de cultura, existem procedimentos na UEM que exigem dos docentes o registro e a atualização de suas atividades, como a progressão funcional, que exige o memorial descritivo e a dedicação exclusiva, que exige o cadastramento de projetos. Entretanto, essas informações não são compartilhadas de forma padronizada, ficando restritas aos departamentos e setores de registro e arquivo das atividades, impossibilitando seu uso estratégico e para fins de avaliação.

A partir do modelo, constata-se que ao se observar a informação gerada na UEM como um produto gerado a partir de sua normatização e processos burocráticos, ela possui características que trazem exatidão, completude, consistência e atualização; porém, ao avaliar a informação como um serviço que deve atender às necessidades de seus usuários, nesta pesquisa, os de nível estratégico, ela é falha por não atender as características exigidas para torná-la utilizável, como a acessibilidade, manipulação e credibilidade. No caso da avaliação, é necessário ainda que a informação seja tratada de forma global. Considerando a complexidade da Universidade e a quantidade de informações geradas diariamente remete-se, portanto, à necessidade de um SI eficiente e eficaz, mas que mediante as entrevistas mostrou-se, atualmente, não atender às expectativas dos usuários.

4.2 Sistema G-Info e suas relações com a Avaliação Institucional

4.2.1 Descrição do sistema G-Info

O G-Info é um projeto que surgiu inicialmente como ferramenta tecnológica, baseada em um *software* de planilha de cálculos, norteado pela regulamentação do processo de progressão e ascensão funcional dos docentes da UEM (artigo 13 da Lei Estadual nº 1.713 e pela Resolução nº 061/2003 – CEP). Esse processo administrativo pode ser realizado a cada 2 anos, por iniciativa do docente que apresenta um memorial descritivo, com cópia dos documentos que comprovem as diversas atividades (ensino, pesquisa, extensão, produção acadêmica, orientação, atividades administrativas e outras atividades) desenvolvidas no período.

Esse processo executado sob a forma manual exige o empenho do docente em recolher os documentos em papel, incluindo comprovantes de órgãos administrativos de dentro da própria UEM, organizá-los sob a forma de memorial descritivo e encaminhá-los ao departamento de lotação para ser avaliado por uma comissão de docentes, formada para este fim. A avaliação destas atividades segue uma tabela de pontuação pré-estabelecida, que o leva a progredir ou ascender na carreira docente. O resultado desta avaliação é encaminhado à Diretoria de Recursos Humanos, que arquiva o memorial na pasta funcional do docente, encerrando o processo e, conseqüentemente, inutilizando as informações fornecidas.

Percebeu-se, portanto, a necessidade de desenvolver um mecanismo que facilite o levantamento de informações feito pelos docentes, reduzindo custos e agilizando procedimentos técnicos, assim como possibilite uma mudança cultural no gerenciamento das informações, transformando-as de simples cumprimento burocrático em recurso importante para a estratégia organizacional.

A estrutura atual do G-Info (ENDRICI, 2009; PERIOTTO *et al*, 2006) segue o delineamento da regulamentação de progressão funcional docente, por abranger todas as atividades desenvolvidas pelo docente em sua carreira e que seja de interesse da IES. Sua estrutura tecnológica possui um custo relativamente baixo, por ser implementada em *software* livre no ambiente web e que, ao buscar os dados nas

bases institucionais adotadas nos diversos departamentos da UEM, não desconsidera as informações docentes existentes, mas dispersas, e as centraliza na arquitetura atual de gestão da informação, promovendo a integração das bases de dados.

Esse tipo de solução pode resultar em benefícios internos e externos à empresa, conforme consideram Tachizawa e Andrade (2002, p. 183). Internamente, amplia-se a capacidade de processar informações, além da possibilitada pela estrutura atual. “Inclui também a utilização das redes locais voltadas para a ativação da comunicação e do fluxo de informações horizontalmente ao longo da estrutura de organização, promovendo uma eficiente gestão das interfaces entre os processos”.

As informações sobre os docentes registradas nas bases informacionais do G-Info estão agrupadas em identificação docente e outras seis categorias de atividades:

- *Identificação docente*: dados pessoais, documentação e lotação funcional. Dados podem ser obtidos no sistema da PRH.
- *Atividades de ensino*: relação de disciplinas da graduação, *lato sensu* e *stricto sensu* e outras atividades de ensino, com respectiva carga horária, período e número de alunos. Dados são obtidos dos sistemas do DAA e PPG.
- *Produção acadêmica*: relação de produções científicas em eventos, revistas, livros, participação em eventos e em banca de mestrado e doutorado, desenvolvimento de trabalhos técnicos e execução de projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão. Dados são obtidos de diversas fontes.
- *Capacitação docente*: relação de capacitação docente. Dados obtidos no PPG.
- *Orientação e bancas*: relação de orientações e bancas de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.
- *Atividades administrativas*: atividades desempenhadas no âmbito de departamento, centro ou universidade.

- *Outras atividades:* atividades técnicas e de prestação de serviço a empresas e entidades públicas e privadas, participação em bancas de concurso, membro de colegiados e comissões, mini-cursos e palestras.

A quantidade de informações geradas por estes registros permite analisar os docentes, os projetos desenvolvidos, produções acadêmicas, entre outros de forma coletiva. Permite identificar fragilidades nos departamentos e direcionar afastamentos para pós-graduação ou mesmo na abertura de concursos (ENDRICI, 2008), tornando-o um instrumento gerencial. Talvez o seu grande diferencial esteja nas perspectivas de que as informações possam ser agrupadas para análise de categorias de indivíduos ou classes de atividades e não apenas e tão somente pela produção individual, como ocorre com as bases destinadas ao registro de currículos pessoais.

No âmbito institucional e considerando o papel exercido hoje pela CPA, o G-Info facilitaria, primeiramente, o acesso às informações dispersas hoje em diferentes bases de dados. Em seguida, permitiria um mapeamento de grupos docentes – departamentos, centros e instituição - da UEM e suas atividades relacionadas com ensino, pesquisa e extensão, que respondem por grande parte de informações da avaliação institucional.

Por fim, algumas dificuldades que esse sistema pode enfrentar decorrem da:

- Ausência de algumas informações nos sistemas atuais, que exigirão estratégias específicas para complemento.
- Inexistência de sistemas institucionais para controle de algumas informações, como, por exemplo, a extensão universitária.
- Desatualização das informações, como é o caso do registro docente.
- Mudança cultural que exigirá dos envolvidos um maior comprometimento com a informação gerada e disponibilizada.

4.2.2 Discussões sobre potencialidades do G-Info

A partir da apresentação dos formulários e da proposta do G-Info, os entrevistados puderam avaliar e apresentar suas opiniões quanto à sua utilização, sendo apresentados no quadro 9 os seus resultados.

CARGO	POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES	NÍVEL INSTITUCIONAL
PRÓ-REITORA DE ENSINO	Mapeamento das atividades docentes. Compreensão da identidade Institucional.	Nível estratégico, para fins de aprimoramento da gestão.
COORDENADOR DE PLANOS E INFORMAÇÕES	Prestação de contas à sociedade.	Nível estratégico de responsabilização da IES.
	Desenvolvimento de novas estatísticas sobre a UEM.	Nível departamental, para melhoria do trabalho do setor.
COORDENADOR DA CPA	Integração das bases de dados. Mapeamento global das atividades docentes. Prestação de contas à sociedade. Socialização do conhecimento.	Nível estratégico, enfocando utilização para aprimoramento institucional
	Eliminação de papéis transitando. Facilitar coleta de dados.	Nível operacional melhoria no desempenho da sua função.
DIRETORA DO RH	Integração das bases de dados.	Nível estratégico, por considerar apoio à gestão estratégica.
	Maior agilidade para o professor elaborar o processo para progressão funcional.	Nível operacional, valor adicionado à tarefa realizada pelo docente.
DIRETOR DO NPD	Substituição do sistema AVALIA ⁶ .	Nível departamental e operacional.

Quadro 9: Possíveis contribuições do G-Info na visão do entrevistado.

Fonte: elaborado pela autora.

Comparando as opiniões quanto às possibilidades de uso do G-Info, observam-se que três possíveis contribuições apresentam convergências de ideias entre os entrevistados: a integração das bases de dados; mapeamento global das atividades docentes e a prestação de contas à sociedade.

A *integração da base de dados*, do ponto de vista de gestão da informação, facilitaria a obtenção dos dados, e, na opinião dos entrevistados, atende um

⁶ AVALIA – Proposta de um sistema próprio da UEM que busque a unificação de dados para fins de avaliação institucional e que já foi aprovado, mas não foi realizado ainda.

problema latente na gestão da informação, conforme resultados apresentados no item 4.1.2.

Eu gostei do G-Info porque **integra** tudo isso de forma natural, vai abastecendo a base de dados a partir do trabalho de cada departamento (COORDENADOR DA CPA).

Este sistema é interessante, pois vem ao encontro com nossa necessidade e contribui com esse **processo global e integrado** (DIRETORA DE RH).

O *mapeamento global das atividades docentes* da UEM, hoje, só será possível a partir da integração das suas bases de dados ou a partir do desenvolvimento de um novo sistema que atenda tal finalidade, em virtude do seu crescimento organizacional, tanto em número de professores, como em cursos, atividades, da centralização dos registros e processos em arquivos de papel e das características atuais dos sistemas institucionais. O G-Info mostra-se como uma ferramenta tecnológica que possibilitaria a integração das diversas bases de dados docentes e que permitiria uma análise da Instituição e não do indivíduo, professor, e que atenderia a uma necessidade destacada pelo Coordenador da CPA para a melhoria do processo de avaliação institucional.

"[...] A orientação da avaliação institucional é no sentido global. Não deve perder a avaliação individual, mas deve entender o conjunto [...]. O G-Info permite a **visualização de todas as atividades docentes** [...]" (COORDENADOR DA CPA).

A ideia de trabalho com grupos docentes e sua qualificação, também é apresentada na fala da Pró-Reitora de Ensino

Porque neste sistema (G-Info), fundamentalmente, a gente vai trabalhar com a **qualificação docente**. Aquilo que se faz dentro da universidade, o foco de cada departamento, o que se realiza em termos de atividade de cada um desses professores e em termos de qualificação desse profissional [...].

Além disso, esse mapeamento global das atividades docentes permite um melhor conhecimento sobre o professor e a IES,

A UEM, pelo tempo que ela tem, é uma instituição nova, e conseguiu um destaque em termos de estado. Quer dizer, isto é resultado de um **perfil da instituição que é o perfil desse docente** (PRÓ-REITORA DE ENSINO).

Hoje a UEM não consegue responder

Por que a gente se destaca em termos de ensino? [...] Como é que está nosso ensino? Como é que está a dedicação do nosso docente ao ensino? E a dedicação para extensão e pesquisa? (PRÓ-REITORA DE ENSINO).

Conseguir respostas para estas perguntas possibilitariam um melhor conhecimento sobre as atividades dos docentes e a IES e atendendo, inclusive, aos objetivos propostos no molde atual de avaliação institucional - o SINAES - de aprendizado e desenvolvimento contínuo na qualidade da IES, o que se confirma na fala da Pró-Reitora de Ensino:

[...] eu acho que seria mais uma contribuição para que a instituição pudesse realmente olhar para isso até para compreender e direcionar talvez a sua missão enquanto instituição.

O terceiro ponto de convergência entre os entrevistados é a *prestação de contas à sociedade*, ou como denominado na Administração Pública Gerencial, a responsabilização ou *accountability* (ACAR et al, 2008).

A universidade é pública e todas as informações daqui (UEM) deveriam ser publicizadas e publicadas. Nesse caso específico (o G-Info), nós conseguiríamos extrair informações muito importantes que gerariam até publicações que a universidade não tem (COORDENADOR DA CPL).

A preocupação com a divulgação dos resultados é uma característica peculiar à administração pública para justificar o investimento de dinheiro público e mostrar à sociedade como se tem aplicado seus recursos e quais os resultados obtidos. A avaliação institucional é um instrumento que, além de promover o conhecimento e desenvolvimento institucional,

[...] também tem esse objetivo de democratizar aquilo que a universidade faz e ser transparente no sentido de mostrar seus erros, suas virtudes e suas necessidades (COORDENADOR DA CPA).

Essas características foram as que apresentaram maior ênfase. Entretanto, vale destacar que a contribuição do usuário no desenvolvimento de uma solução para a gestão da informação tem um papel importante por ampliar possibilidades. Esta situação foi verificada com as contribuições da Pró-Reitora de Ensino e do Coordenador da CPA.

A Pró-Reitora de Ensino trouxe uma visão da construção da identidade da UEM.

Esse levantamento nos permitiria falar de uma **identidade institucional** [...] a gente observa que cada instituição vai para uma direção diferente, você não tem como igualizar as instituições, cada uma tem o seu perfil, tem a sua forma, a sua política. Então eu acho que em termos daquilo que a instituição realiza, o G-Info nos permitira falar sobre a identidade da UEM.

Enquanto que o Coordenador da CPA levanta a possibilidade do G-Info se tornar um sistema de busca da faculdade que atuaria como um disseminador do conhecimento existente na Instituição.

Uma outra possibilidade do G-Info é de permitir um **sistema integrado de busca**, que seria uma verdadeira clínica, em que a pessoa procurasse um assunto e saberia com que conversar. [...] poderia estar disponível no site de busca da própria faculdade”.

Isso facilitaria a consulta da comunidade acadêmica para identificar entre os diversos docentes quem poderia contribuir ou fornecer informações sobre um determinado assunto.

Por fim, algumas sugestões pontuais foram apresentadas, relacionadas diretamente com uma necessidade específica do departamento ou cargo ocupado pelo entrevistado. No caso do Diretor do NPD, ele identifica no G-Info a possibilidade de substituir a exigência do sistema AVALIA.

eu acho que (o G-Info) vem somar. [...] Este formulário (eletrônico de avaliação) da CPA, talvez junto com o G-Info elimine a exigência do Avalia.

O “Avalia” é uma proposta de um sistema próprio da UEM para atender fins de avaliação institucional que está regulamentado e aprovado pelo Reitor da UEM desde 2005, mas ainda não foi desenvolvido pelo NPD. Outra situação é do Coordenador do CPL, que visualiza no G-Info a possibilidade de

[...] criação de estatísticas de ensino, pesquisa e extensão que hoje nós não conseguimos.

Atividades estas relacionadas diretamente ao objetivo da Coordenadoria. Além disso, conforme já relatado, a CPA encontrou dificuldades na obtenção de dados no processo de avaliação institucional e, portanto, como aponta o Coordenador da CPA,

Para o processo de avaliação, qualquer sistema que facilite a busca de dados é interessante, você gasta seu tempo na análise e não na recuperação dos dados.

Já no âmbito funcional, o G-Info agilizaria o trabalho relativo à coleta de papel conforme apresentado pelos entrevistados

[...] agilizaria o trabalho do professor na elaboração do memorial descritivo, para progressão ou ascensão funcional (DIRETORA DE RH).

[...] não ficar transitando com tantos papéis, listas de professores e assim por diante (COORDENADOR DA CPA).

Indicativos de usos potenciais para o G-Info

No tópico anterior foram apresentadas as possíveis contribuições identificadas e citadas pelos entrevistados. Porém, um problema específico que a UEM não consegue resolver é como selecionar qual departamento deve ou não receber novas vagas de docentes quando liberadas pelo Estado?

Esse problema foi apontado nas entrevistas da Pró-Reitora de Ensino, do Coordenador de Planos e Informações e Diretora de RH, que relacionaram a existência desta dificuldade à falta de informação e que já se discute a necessidade de desenvolver indicadores por grupos para auxiliar em decisões como estas.

O Reitor pediu que gerássemos estatísticas com indicadores por departamento [...] nós não temos indicadores. **Há necessidade de construí-los para apoiar as decisões** da reitoria e dos conselhos superiores (COORDENADOR DA CPL).

Apesar dessa necessidade oriunda da alta gestão da instituição, ainda não se estabeleceu indicadores e o problema permanece pela falta de informação.

Existe uma comissão que discute há mais de um ano, a necessidade de desenvolver indicadores por grupo, por departamento. [...] Nós precisamos olhar para o departamento e ver se o professor está sobrecarregado, porque não dá para ficar só no argumento do chefe. Ele pode chegar e dizer que está precisando de professor, mas **eu não tenho ainda a informação para realmente saber qual a atribuição de cargos** desse docente (PRÓ-REITORA DE ENSINO).

[...] não se consegue muito isso, de torná-la (a Diretoria de Recursos Humanos) uma fonte para tomada de decisão, **exatamente por não se ter a informação**, na hora em que se precisa. Como é o caso que o Reitor acabou de passar. O Estado autorizou uma quantidade de vagas para a Universidade e não se consegue estabelecer como distribuir estas vagas, pois você **não tem informação** de carga horária, [...], para chegar a uma conclusão de qual departamento precisa da vaga. Agora chegou-se num impasse, que metade quer uma solução e outra quer outra proposta. [...] O

peçoal fala que precisa de critério, mas se não tem a informação, como se define o critério? Não tem indicador, e eu passo uma informação e outra pessoa de outro departamento passa outra. Quem tem a informação correta? (DIRETORA DE RH).

Apesar de não terem citado explicitamente o G-Info como uma possível solução para esse problema, a visão é de que por ele registrar as diversas atividades desenvolvidas no ensino (*graduação, lato sensu e stricto sensu*), projetos de pesquisa e/ou extensão, orientações de monografia, atividades administrativas, entre outras, poderia fornecer subsídios informacionais que permitissem a construção e acompanhamento de indicadores departamentais ou por centro para tomada de decisão estratégica, relacionadas ao corpo docente, como este problema de definição de distribuição das novas vagas docentes.

Análise comparativa das expectativas de utilização do projeto

A partir da análise das contribuições do G-Info para a gestão da UEM, em especial no sistema de avaliação, é possível fazer uma análise comparando (Quadro 10) se as expectativas idealizadas pelo seu responsável podem ser alcançadas, a partir da sua implantação na UEM.

EXPECTATIVAS DO RESPONSÁVEL PELO PROJETO	EXPECTATIVAS	ENTREVISTADO
1. Solução para integração das diversas bases de dados.	Integração das diversas bases de dados	Diretora de RH Coordenador da CPA
2. Diminuição da circulação de papéis, agilizando processo de progressão funcional.	Eliminação de papéis transitando. Maior agilidade para o professor elaborar o processo para progressão funcional.	Coordenador da CPA Diretora de RH
3. Mapeamento coletivo das diversas atividades, produções científicas e competências da UEM.	Mapeamento das diversas atividades docentes.	Pró-Reitora de Ensino Coordenador da CPA
4. Identificar fragilidades nos departamentos orientando ações estratégicas do mesmo.		
5. Expectativas não identificadas "à priori"	Socialização do conhecimento	Coordenador da CPA
	Prestação de contas à sociedade	Coordenador da CPA Coordenador do CPL
	Compreensão da identidade institucional	Pró-Reitora de Ensino
	Desenvolvimento de novas estatísticas sobre a UEM.	Coordenador da CPL
	Facilitar coleta de dados.	Coordenador da CPA
	Substituição do sistema AVALIA.	Diretor do NPD

Quadro 10: Análise comparativa das expectativas quanto à utilização do G-Info.

Fonte: elaborado pela autora.

Considerando as principais expectativas atribuídas ao G-Info apresentadas pelo responsável do *software* e comparando-as com a avaliação dos entrevistados, observa-se que a maioria das contribuições esperadas pelo seu responsável encontra respaldo nas suas opiniões, contando, inclusive, com sugestões que excedem as expectativas iniciais. O G-Info possibilita desde melhorias no processo de gestão da informação, na obtenção e distribuição da informação, até seu uso estratégico, representando uma tecnologia que possibilita a avaliação de forma contínua e não dependente dos relatórios e informações geradas pela CPA.

O único ponto não explicitado diretamente foi a expectativa 4 apresentada no quadro 10, colocando-se como ressalva, que, em 2008, já foi realizada uma pesquisa sobre a aplicação do G-Info em nível departamental da UEM (ENDRICI, 2008) e o foco deste trabalho foi a suas relações com a avaliação institucional e, conseqüentemente, ao uso estratégico.

5 CONCLUSÕES

Propôs-se nesse estudo, de natureza qualitativa e perspectiva transversal, compreender como o modelo de gestão da informação docente, pautado por uma solução tecnológica - G-Info – se relaciona com o processo de avaliação institucional da UEM, segundo critérios estabelecidos na regulamentação do SINAES e o trabalho desenvolvido pela CPA-UEM. Tomando como base a situação atual da gestão da informação da UEM, foram analisadas as características, limitações e aplicações do G-Info e, por meio das entrevistas, foi possível constatar as possíveis contribuições e dificuldades relativas ao uso do produto de *software* para o processo de avaliação institucional de uma universidade pública. Os resultados referentes a essas etapas serão apresentados a seguir:

Quanto ao objetivo específico de “compreender as características da gestão e da tecnologia da informação no processo de avaliação institucional de uma universidade pública, tendo como base os instrumentos próprios desse processo e o trabalho da CPA-UEM”, constatou-se que a gestão da informação na UEM é deficitária em diversos aspectos que dificultam a realização de uma avaliação institucional de forma contínua e global, são eles: o processo de obtenção, distribuição e utilização; a infraestrutura informacional e a cultura organizacional. Em virtude de falhas nestes itens, a qualidade da informação também fica comprometida, interferindo diretamente no resultado esperado com a avaliação.

A infraestrutura informacional, especificamente de *software*, disponibilizada pela UEM caracteriza-se por um conjunto de sistemas institucionais com foco, principalmente, nas atividades operacionais, sem, contudo, atender às expectativas de seus usuários, levando-os a desenvolver soluções e sistemas próprios como alternativa para dar encaminhamento às suas atividades e resolver situações específicas de controle e armazenamento dos diversos dados. Além da inadequação dos sistemas institucionais às necessidades dos órgãos, eles se encontram “isolados”, trabalhando de forma independente, desprovidos de qualquer recurso capaz de estabelecer relacionamentos interfuncionais, o que leva à dispersão da informação e, conseqüentemente, dificuldades para a obtenção dos dados para a realização da avaliação. Considerando que a informação é um recurso básico para o desenvolvimento dos trabalhos da CPA, e que a UEM possui uma estrutura

organizacional de grande porte, a ausência de uma infraestrutura informacional integrada leva a um caos informacional, que se soma às dificuldades próprias de cultura organizacional estabelecida e das características intrínsecas da Universidade Pública.

No levantamento de dados realizado constatou-se que a cultura organizacional afeta diretamente a forma como a instituição lida com a informação, e por se tratar de uma universidade pública existem peculiaridades e dificuldades inerentes ao modelo burocrático, características desse tipo de organização. Não há resistência dos participantes dessa organização em fornecer informações, mas a *divisão do trabalho*, no caso da UEM, em diversos setores e departamentos com funções diferentes, contribui para uma visão fragmentada da informação, dificultando a integração entre os setores. Cada funcionário ou setor direciona sua atividade na solução do seu problema ou necessidade, sem considerar a instituição como um todo.

Além disso, outra característica verificada refere-se à ocorrência constante de papéis que transitam entre departamento e são arquivados como forma de documentação da atividade ou do processo. Os dados inseridos nestes documentos são confiáveis, pois seguem normas pré-estabelecidas e são certificados pelo funcionário do departamento receptor. Entretanto, este procedimento seguro dificulta a distribuição quando se pensa na quantidade de documentos gerados e armazenados diariamente numa IES do porte da UEM, pois seu processamento é totalmente físico. As dificuldades próprias dessa forma de registro e acesso às informações conduzem a outras, como a recorrência à informação baseada na memória das pessoas, o que não deixa de ser uma forma de administrar a informação, mas com suas fragilidades e riscos, uma vez que a informação se concentra em algumas pessoas e, por tornar o acesso mais difícil, seus detentores sempre que elas demoram a ser publicadas.

Quanto à qualidade da informação o que se conclui é que a informação, tratada como um produto das normas e processos burocráticos, com registro em papéis arquivados nos departamentos, possui algumas características da informação qualificada: exatidão, completude, consistência e atualização. Entretanto, se considerarmos a informação também como um serviço que deve atender às

necessidades da comunidade interna e externa, caberia agregar características complementares àquelas: acessibilidade, facilidade de manipular, consistência, segurança em seu armazenamento, economicidade e verificabilidade, uma vez que o volume de informação gerada pela UEM coloca a instituição em um patamar em que as garantias de qualidade exigem infraestrutura tecnológica e mudanças estruturais e culturais para sua efetiva gestão, fato destacado entre as expectativas apresentadas pelos entrevistados.

Quanto ao objetivo específico de “descrever o G-Info como modelo de gestão de informação docente, sob seus diferentes aspectos, limitações e possíveis aplicações”, constata-se que se trata de uma ferramenta emergente da IES norteada, inicialmente, pela regulamentação de um processo administrativo de progressão e ascensão funcional docente. Partindo de um processo atualmente praticado, que exige a apresentação de um documento (memorial descritivo) o levantamento e comprovantes das diversas atividades docentes (ensino, pesquisa, extensão, produção acadêmica, atividades administrativas, orientações e bancas, entre outros) realizadas em um período mínimo de dois anos, o modelo estabelecido pela solução tecnológica alcança novos patamares de aplicação ao integrar uma fonte rica em informações, acessível através da rede corporativa e que pode ser trabalhada a qualquer tempo sob diferentes contextos da atividade de grupos ou setores.

No aspecto de arquitetura da informação, o G-Info utiliza uma infraestrutura tecnológica, baseada em *software* livre, com interface amigável, na plataforma *Web*, facilitando o acesso de qualquer ponto ligado à intranet, mediante utilização de senha; integra as informações docentes já existentes nas bases de dados institucionais, mesmo que atualmente se encontrem dispersas. A solução ativa a comunicação e o fluxo de informações interfuncional sem envolver necessariamente o fluxo de papéis, e envolve a auditoria da informação por meio de um relacionamento entre o docente e a secretaria de departamento que valida a informação, tornando-a mais confiável.

Estas características estruturais promovem mudanças no tratamento e distribuição da informação que a tornam um recurso capaz de orientar ações estratégicas departamentais ao contribuir para o conhecimento coletivo da

instituição, suas características de produção científica, qualificação docente e principais competências, entre outras possibilidades, conforme identificado na pesquisa de Endrici (2008). Estas são as principais expectativas em relação ao G-Info, mas não se pode considerar que a tecnologia como uma solução pronta para os problemas das instituições, visto que existem limitações, tais como a ausência e desatualização de algumas informações que trafegam nos sistemas em uso, a inexistência de sistemas institucionais em alguns setores da IES, e a mudança cultural necessária para abandonar o modelo burocrático de gestão da informação.

Com relação ao objetivo específico de “identificar potencialidades e possíveis resistências culturais e organizacionais em relação à implantação do G-Info como recurso de alinhamento da gestão da informação com a gestão estratégica de avaliação da UEM”, constatou-se a convergência de posicionamento dos entrevistados em relação a três aspectos fundamentais: a integração das bases de dados, que atende um problema latente de infraestrutura informacional, destacado inclusive no relatório do 1º Ciclo de Avaliação Institucional; o mapeamento global das atividades docentes, que permite à UEM realizar levantamentos departamentais, por centros ou da instituição como um todo e a possibilidade de promoção de ações que impactem mais decisivamente no desenvolvimento contínuo da IES a partir do conhecimento das características e competências de seus docentes – um prisma ainda pouco explorado na universidade; e a prestação de contas à sociedade, que atende a uma peculiaridade das instituições públicas de justificarem os investimentos nelas realizados. Outras contribuições foram realizadas: no nível estratégico, a possibilidade da construção de uma identidade institucional e de socialização do conhecimento entre a comunidade acadêmica, nos níveis departamentais o suporte às decisões setoriais e a melhoria de atividades administrativas.

De forma geral, ao comparar as expectativas relacionadas com o G-Info em sua idealização com as potencialidades apontadas pelos entrevistados, verifica-se significativa convergência de posições no que diz respeito à sua proposta, operacionalização e aplicações o que o fortalece como uma solução tecnológica para o desenvolvimento da gestão da informação e indica inclusive seu potencial estratégico e não somente no nível departamental, conforme já se registrava nos estudos de Endrici (2008).

As principais contribuições e relações estão relacionadas aos seguintes aspectos: (a) melhoria na coleta das informações docentes, que são integradas e mais completas; (b) atendimento de necessidades informacionais de visão global, não disponibilizadas hoje; (c) torna o processo de distribuição das informações entre os diversos setores mais rápido; (d) melhora a qualidade da informação tornando-a um recurso que sustente decisões organizacionais; (e) torna a avaliação um processo contínuo, não deixando a instituição dependente das informações geradas pela CPA. As principais limitações ao processo de avaliação institucional encontram-se relacionadas à necessidade de mudança cultural e comportamental para sua utilização; à adequação aos problemas já existentes de qualidade da informação (ausência, desatualização, etc) que podem limitar o seu uso, não atendendo às necessidades informacionais dos usuários; e às dificuldades operacionais do setor de tecnologia da IES para a concretização deste sistema.

A pesquisa também mostra que a avaliação institucional interna pode ser compreendida como um conjunto de atividades para obter dados e informações que, depois de analisados, geram um produto informacional que deve levar a gestão da instituição e de seus departamentos, centros e programas ao aprimoramento dos seus trabalhos, e mediante todas as características informacionais aqui apresentadas relativas ao processo atual de gestão da informação da UEM e as possíveis contribuições identificadas pelos entrevistados no G-Info como uma modelo informacional atenderiam de maneira objetiva a esses aspectos.

Conclui-se que a proposta o modelo G-Info de gestão da informação, de fato atende, em grande parte esse processo não apenas no posicionamento de referências em conformidade com os parâmetros inerentes à avaliação propriamente dita, mas também na revelação de elementos que permitam respostas dos setores da Instituição, pautadas pelas ações de seus docentes.

Espera-se que essa pesquisa contribua para melhor compreensão da gestão informacional e da necessidade de modernização-modelação institucional requeridas pelos gestores das universidades públicas, como fontes condutoras de novas práticas de gestão, ampliando sua análise do ponto de vista tecnológico para uma visão estratégica.

E, por último, essa pesquisa limitou-se a observar as relações existentes entre a gestão da informação docente baseada no modelo do G-Info e o processo de avaliação institucional da IES, restringindo sua pesquisa aos seus potenciais usuários institucionais, podendo, portanto, ter continuidade em seus estudos, avaliando a geração de conhecimento dentro da instituição e a partir da sua implementação e utilização, comparar com os resultados dessa pesquisa e aprofundando em aspectos relativos às mudanças de gestão provocadas pela sua utilização.

REFERÊNCIAS

ACAR, Muhittin; GUO, Chao; YANG, Kaifeng. Accountability When Hierarchical Authority Is Absent. **The American Review of Public Administration**. V. 38, n. 1, p. 3-23, march, 2008.

ALVES-MAZZOTTI, A. GEWANDSZNAJDER. F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANGELONI, Maria Terezinha; *et al.* Gestão estratégica da informação e o processo decisório: uma preparação para a Gestão do Conhecimento. In: XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 1999.

AUDY, Jorge L. N.; ANDRADE, Gilberto K. de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES E PAIUB. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba/SP. v. 13, n. 1, p. 131-152, mar/2008.

_____. "SINAES" contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Educação . Soc.**, Campinas, v. 27, n. 96, pp. 955-977, out/2006.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa, com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes e dá outras providências. Brasília, 2004.

_____. Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Brasília, 1995.

_____. Ministério da Educação. **Documento básico avaliação das universidades brasileiras**: uma proposta nacional. Brasília, 1993.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**. V. 42, n. 2, p. 391-410, mar/abr, 2008.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. v. 47, n. 1, jan-abr, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. 314 p.

CANHETTE, Claudio Cesar. **Análise das menções à qualidade da informação em teses e dissertações que relatam impactos do uso de sistemas ERP**. 2004. 176 p. Dissertação (mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CANONICE, Bruhmer C. F. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Coleção *Fundamentum*, vol 13. EdUEM: Maringá, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**, v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVEGATTO, Myrza Vasques. A Gestão da informação e o processo decisório na administração municipal de Belo Horizonte. **Informática Pública**, v.2, n.2, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis,RJ: Vozes, 2006.

COMISSÃO NACIONAL DE REFORMULAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Uma nova política para a educação superior brasileira**, 1985. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/comissao.htm>>. Acesso em: 18/01/2009.

CONAES. Ministério da Educação. **Roteiro de auto-avaliação institucional: orientações gerais**. Inep/MEC: Brasília, 2004.

_____. INEP. **Avaliação externa de instituições de ensino superior: diretrizes e instrumentos**. MEC: Brasília, 2006a.

_____. INEP. **Avaliação de cursos de graduação: instrumento**. MEC: Brasília, 2006b.

COSTA, J. C.; MAÇADA, A. C. G; LADEIRA, W. J. Gestão da informação interorganizacional na cadeia de suprimentos. In: **Anais do SIMPOI**, 2007.

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO. **Proposta de Avaliação da UEM**. Maringá: UEM, 2006

_____. **1º Relatório de auto-avaliação**. Maringá: UEM, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. 6ª edição. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

_____; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Publifolha, 1999.

_____; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T (orgs). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DIAS; C. L.; HORIGUELA, M. L. M.; MARCHELLI, P. S.. Políticas para avaliação da qualidade do ensino superior no Brasil: um balanço crítico. **Educação e Pesquisa**. São Paulo. v. 32, n. 3, p. 435-464, set/dez 2006.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa. In: SGUISSARDI, V. (org); **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas: Autores Associados, 1997. p.71-89.

_____. Avaliação institucional, instrumento da qualidade educativa. A experiência da Unicamp. In: DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C (orgs). **Avaliação institucional: teoria e experiências**. 2ª Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. Qualidade, avaliação: do SINAES a Índices. **Avaliação (Campinas)**. Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008.

DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, 11, p. 147-162, 1982.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de mudanças**. São Paulo: Publifolha, 1999.

ENDRICI, João Otavio Montanha. **Análise de um modelo de gestão da informação da atividade docente em uma universidade pública**. 2008. 125 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá/ Universidade Estadual de Londrina. Maringá, 2008.

FELDMAN, Martha S.; MARCH, James G. Information in Organizations as Signal and Symbol. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 171-186, june, 1981.

FERLIE, E.; *et al.* **A nova administração pública em ação**. Brasília: ENAP, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, Christiane K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C., BANDEIRA-DE-MELO, R., SILVA, A. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C., BANDEIRA-DE-MELO, R., SILVA, A. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOUVEIA, Andréa Barbosa; *et al.* Trajetória da Avaliação da Educação Superior no Brasil: singularidades e contradições (1983 – 2004). **Estudos em Avaliação Educacional**. v. 16, n. 31, p. 101-131, jan/jun 2005.

GUAN, J; NUNEZ, W; WELSH, J. F. Institutional strategy and information support: The role of data warehousing in Higher Education. In: LLOYD, LES (org). **Best technology practices in higher educations**. New Jersey: Information Today, 2005. P. 133-144.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. 2º Ed. Brasília: INEP, 2004.

KAHN, B. K; STRONG, D. M; WANG, R. Y. Information Quality Benchmarks: Product and Service Performance. **Communications of the ACM**, v.45, n. 4, April 2002

KARIM, Nor Shahriza Abdul; HUSSEIN, Ramlah. Manager's perception of information management and the role of information and knowledge managers: The Malaysian perspectives. **International Journal of Information Management**. 28, p-114-127, 2008.

LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (orgs). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informações Gerenciais**: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEE, Y. W.; STRONG, D. M.; KAHN, B. K.; WANG, R. Y. AIMQ: a methodology for information assessment. **Information & Management**. v.40, p. 133-146, 2002.

LIMA, Luis Francisco Ramos; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud. Pesquisa em qualidade da informação: um estudo sobre o estado da arte no tema e sua consolidação. In: **Anais do Encontro do ANPAD**, Rio de Janeiro, set/2008

MALIN, Ana Maria Barcellos. **Estado e Sociedade da Informação no Brasil**: uma investigação sobre o papel da informação na gestão pública. 2003. 157 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. 8ª edição. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAYO, Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Rio de Janeiro, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____; *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, Sylvania V.; STREIT, Rosalvo E. O processo de gestão da informação em organizações públicas. In: I Encontro de Administração de Informação – ENADI. Florianópolis, out 2007. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2007. 1 CD-ROM.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**. Edição Especial Comemorativa, p. 87-96, 2007.

MURIEL, Roberta. **Plano de desenvolvimento institucional**. Análise do processo de implantação. Vila Velha, ES: Editora Hoper, 2006.

NARANJO-GIL, David. Management information systems and strategic performances: the role of top team composition. **International Journal of Information Management**. v. 29, p. 104-110, 2009.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PERIOTTO, Álvaro José; JORGE, Juliana P. O.; ENDRICI, João Otávio M. Gestão da informação na universidade: o paradigma digital e as perspectivas para as políticas setoriais e para a auto-avaliação institucional. In: **Anais VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Blumenau-SC, nov. de 2006.

PINHO, Jorge F. V. **O Gerenciamento de Informações na Gestão Pública Empreendedora**. IV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. México, In: **Anais...**, México, 19-22 Oct. 1999.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. v. 40, n. 1, p. 81-105, jan/fev, 2006.

PORTER, Michael E; MILLAR, Victor E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 63 , n. 4 p. 149-160. Jul-ago, 1985.

QUINN J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. Além dos produtos: a estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAGU-NATHAN, Bhanu; *et al.* Information Management (IM) strategy: the construct and its measurement. **Journal of Strategic Information Management**. v. 10, p. 265-289, 2001.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. A complexidade do processo decisório em universidades. **Cenários**. Florianópolis, p. 185-192, 2004a.

_____. Avaliação como estratégia de mudança visando a melhoria da qualidade nas instituições de ensino superior. **Cenários**, Florianópolis, p. 377-384, 2004b.

ROCHELEAU, Bruce. Prescriptions for public-sector information management: a review, analysis and critique. **American Review of Public Administration**. V. 30, p. 414-435, 2000.

ROCHELEAU, Bruce; WU, Liangfu. Public versus Private information systems. **American Review of Public Administration**. v. 32, . 4, p. 379-397, december, 2002

SAMPAIO, Rosely M.; LANIADO, Ruthy N.. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista e Administração Pública**. v. 43, n. 1, p. 151-174, jan/fev, 2009.

SANTOS, Milton dos. Práticas de gerenciamento estratégico da informação: como as empresas brasileiras estão utilizando a informação para a competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. **Anais ...**, 2004.1 CD-ROM.

SANTOS, Gilson Ditzel; TAKAOKA, Hiroo. Qualidade da informação no ambiente acadêmico: estudo de caso de um sistema de acompanhamento de egressos utilizando QFD. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. **Anais...**, set/2007. 1 CD ROM.

SCHWARTZMAN, Jacques. Um sistema de indicadores para as Universidades Brasileiras. In: SGUISSARDI, V. (org); **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas: Autores Associados, 1997. p. 149-175.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43 (2), p. 347-369, mar/abr, 2009.

SILVA, Sérgio Luis da. Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, mai/ago, 2002.

SILVA, Roseli Sobral; PERIOTTO, Álvaro J. Políticas de investimento em tecnologia e a gestão da informação no setor público municipal: o caso da prefeitura de Campo Mourão - PR. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE INFORMAÇÃO. 1, 2007. **Anais....** Florianópolis, out 2007. 1 CD-ROM.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da Informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUSA, Ana Maria Costa de. Avaliação Institucional para a melhoria do ensino e da aprendizagem. In: FELTRAN, Regina Célia de Santis. **Avaliação na educação superior**. Campinas: Papyrus, 2002. p. 19-44.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS George W. **Princípios de sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 3º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TATTO, Luiz. **Institucionalização, estrutura e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses**. 2005. 279 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TAVARES, Paulino Varela; KRETZER, Jucélio; MEDEIROS, Natalino. Economia neoschumpeteriana: expoentes evolucionários e desafios endógenos da indústria brasileira. **Economia – ensaios**. Uberlândia, v. 19, n. 3, dez. 2005. Disponível em: http://www.ie.ufu.br/revista/sumario/artigos/6_Paulino_et_al.pdf. Acesso em: 05 de dezembro de 2008.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WANG, R.Y. and STRONG, D.M. Beyond accuracy: what data quality means to data consumers. **Journal of Management Information Systems**, v. 12, n. 4, p 5–34, 1996.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978

WEBER, Wilson; POLO, Edison Fernandes. A imprecisão na Administração Estratégica: uma abordagem baseada no pensamento complexo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 9, n. 24, p. 75-90, mai/ago, 2007.

WEICK, K. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 1-19, mar, 1976.

WRIGHT, P.; KROLL, M; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 3º Ed. California: Sage Publications, 2003.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. Avaliação da educação superior no Brasil: processo de construção histórica. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba. v. 13, n. 3, p. 827-831, nov/2008.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS	

ROTEIRO DA ENTREVISTA

PESQUISADORA: Carolina M. Fernandes Messinetti

Data: __/__/__

ORIENTADOR: Prof. Dr. Álvaro José Periotto

Horário: _____

Objetivo da pesquisa:

Compreender quais são as possíveis relações do modelo de gestão da informação docente com o processo de avaliação institucional da UEM.

Coordenador da Comissão Própria de Avaliação – CPA

A) Avaliação institucional – Com qual finalidade é realizada? formas de realização da avaliação? Aspectos mais importantes? Pessoas envolvidas? O que é feito com os resultados?

B) Processo da Informação – como é o processo informacional na avaliação institucional? Qual a origem das informações? Quais as dificuldades encontradas? Qual seria o processo ideal para o atendimento das necessidades da CPA?

C) Infraestrutura – existe suporte tecnológico informacional para a realização da avaliação institucional? Do que são compostos (*software*, manual, tecnologias)? Quais as dificuldades ou facilidades encontradas para implantar o suporte tecnológico desejado?

D) Estratégia – há um planejamento prévio das necessidades informacionais? Há um alinhamento entre a estratégia de informação e a estratégia da organização?

E) Potencialidades do G-Info – após descrição do programa e suas funcionalidades, solicitar a análise do entrevistado quanto às potencialidades e dificuldades.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS	

ROTEIRO DA ENTREVISTA

PESQUISADORA: Carolina M. Fernandes Messinetti
ORIENTADOR: Prof. Dr. Álvaro José Periotto

Data: __/__/__
Horário: _____

Objetivo da pesquisa:

Compreender quais são as possíveis relações do modelo de gestão da informação docente com o processo de avaliação institucional da UEM.

Pró-Reitora de Ensino – PEN

Nome: _____

A) Processo de elaboração e gestão do PPI, do ponto de vista informacional -

Perguntas de orientação: Qual o propósito de elaboração do PPI? Quais informações são importantes para sua elaboração? Quais as origens das informações? Como são obtidas? Como é a participação das pessoas envolvidas? A informação obtida é de qualidade? Como as informações constantes do PPI são distribuídas e utilizadas? Para quem são distribuídas internas e externamente? Como é feita a manutenção, mudanças e avaliação do mesmo?

B) Infraestrutura – existe suporte tecnológico informacional para a realização da atividades? Do que são compostos (*software*, manual, tecnologias)? Quais as dificuldades ou facilidades suporte tecnológico atual?

C) Estratégia – há um planejamento prévio das necessidades informacionais? Há um alinhamento entre a estratégia de informação e a estratégia da organização?

D) Potencialidades do G-Info – após descrição do programa e suas funcionalidades, solicitar a análise do entrevistado se e como as informações disponibilizadas poderiam contribuir na elaboração, gestão e manutenção da qualidade na instituição por meio de alterações no PPI.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS	

ROTEIRO DA ENTREVISTA

PESQUISADORA: Carolina M. Fernandes Messinetti
ORIENTADOR: Prof. Dr. Álvaro José Periotto

Data: __/__/__
Horário: _____

Objetivo da pesquisa:

Compreender quais são as possíveis relações do modelo de gestão da informação docente com o processo de avaliação institucional da UEM.

Diretor do Núcleo de Processamento de Dados – NPD

Nome: _____

A) Processo da Informação – Como é o processo informacional da gestão docente na instituição? Qual a origem das informações? Quais as dificuldades encontradas?

B) Infraestrutura – Como se caracteriza este suporte tecnológico informacional? Do que são compostos (*software*, manual, tecnologias)? Quais as dificuldades ou facilidades encontradas para implantar o suporte tecnológico desejado?

C) Estratégia – há um planejamento prévio das necessidades informacionais? Há um alinhamento entre a estratégia de informação e a estratégia da organização?

D) Potencialidades do G-Info – após descrição do programa e suas funcionalidades, solicitar a análise do entrevistado se e como as informações disponibilizadas poderiam contribuir.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS	

ROTEIRO DA ENTREVISTA

PESQUISADORA: Carolina M. Fernandes Messinetti
ORIENTADOR: Prof. Dr. Álvaro José Periotto

Data: ___/___/___
Horário: _____

Objetivo da pesquisa:

Compreender quais são as possíveis relações do modelo de gestão da informação docente com o processo de avaliação institucional da UEM.

Diretora do Recursos Humanos

Nome: _____

A) Gestão das informações docentes sob a ótica processual

Como vocês administram e atualizam as informações docentes? Existem procedimentos padrões de atualização? Como funcionam? De onde vem as informações? Qual a finalidade da obtenção e utilização destas informações? Vocês distribuem estas informações de que forma e para quem? Existe colaboração das pessoas em fornecer e atualizar informações? Quando departamentos ou órgãos como CPA, entre outros solicitam informações vocês agem como?

B) Infraestrutura informacional

Existe suporte tecnológico informacional para a realização das atividades? Do que são compostos (*software*, manual, tecnologias)? Quais as dificuldades ou facilidades de suporte tecnológico atual?

C) Potencialidades do G-Info – após descrição do programa e suas funcionalidades, solicitar a análise do entrevistado se e como as informações disponibilizadas poderiam contribuir.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS	

ROTEIRO DA ENTREVISTA

PESQUISADORA: Carolina M. Fernandes Messinetti

ORIENTADOR: Prof. Dr. Álvaro José Periotto

Data: ___/___/___

Objetivo da pesquisa:

Compreender quais são as possíveis relações do modelo de gestão da informação docente com o processo de avaliação institucional da UEM.

Coordenador de Planos e Informações

Nome: _____

A) Processo de Gestão da Informação – Como é o processo informacional na avaliação institucional? Qual a origem das informações? Quais as dificuldades encontradas? Como você avalia a participação das pessoas envolvidas em fornecer e utilizar a informação? As informações recebidas são de qualidade? O que seria uma informação de qualidade para você? Qual seria o processo ideal para o atendimento das necessidades da ASP? O que é feito com as informações geradas pelo departamento?

B) Estratégia – Há um planejamento prévio das necessidades informacionais? Há um alinhamento entre a estratégia de informação e a estratégia da organização? Há uma utilização real das mesmas para a gestão estratégica da instituição na busca de melhoria da qualidade? De que forma?

C) Infraestrutura – existe suporte tecnológico informacional para a levantamento e gestão das informações (docente) da UEM? Do que são compostos (*software*, manual, tecnologias)? Quais as dificuldades ou facilidades encontradas para implantar o suporte tecnológico desejado?

E) Potencialidades do G-Info na gestão da informação docente

Análise do entrevistado quanto à qualidade das informações, potencialidades de uso em nível operacional, tático e estratégico. Analisar se e como as informações disponibilizadas poderiam contribuir na elaboração, gestão da informação na manutenção da qualidade da instituição.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)