



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS - NAEA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DO TRÓPICO ÚMIDO PDTU

MARIA DAS GRAÇAS DOS SANTOS VILHENA

**ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFPA NO CONTEXTO DA
REFORMA DO ESTADO:** uma análise dos modelos de gestão e processos na
Implantação do Sistema Integrado de Ensino – SIE/2005 a 2009.

Belém
2011

MARIA DAS GRAÇAS DOS SANTOS VILHENA

**ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFPA NO CONTEXTO DA
REFORMA DO ESTADO:** uma análise dos modelos de gestão e processos na
Implantação do Sistema Integrado de Ensino – SIE/ 2005 a 2009.

Belém
2011

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

Vilhena, Maria das Graças dos Santos

Organização institucional da UFPA no contexto de reforma do Estado: uma análise dos modelos de gestão e processos na implantação do SIE (2005 a 2009) / Maria das Graças dos Santos Vilhena; orientador, Durbens Martins Nascimento. – 2011.

128 f.: il.; 30 cm
Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento, Belém, 2011.

1. Estado. 2. Planejamento publico. 3. Política publicas. 4. Gestão. 5. Desenvolvimento sustentável I. Nascimento, Durbens Martins, orientador. II. Título.

CDD 22. ed. 650. 098111

MARIA DAS GRAÇAS DOS SANTOS VILHENA

**ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFPA NO CONTEXTO DA
REFORMA DO ESTADO:** uma análise dos modelos de gestão e processos na
Implantação do Sistema Integrado de Ensino – SIE/2005 a 2009.

Dissertação apresentada ao Núcleo de Altos Estudos
Amazônicos, Universidade Federal do Pará – NAEA/UFPA,
para obtenção do título de Mestre do Programa de Pós-
Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido.
Orientador: Prof. Dr. Durbens Martins Nascimento

Defesa em: 30.11.2011

Banca examinadora:

Prof. Dr. Durbens Martins Nascimento
Orientador NAEA - UFPA

Prof. Dr. Mário M. Amin
Examinador Interno NAEA - UFPA

Prof. Dr. Milton Farias
Examinador Externo - UNAMA

Prof. Dra. Ligia Simoniam
Suplente NAEA - UFPA

A Deus,
Aos meus pais Estanislau e Irene,
Ao meu filho Alberto (Wanessa e Júlia),
Ao meu marido Antonio Carlos (Alan),
Aos meus irmãos Maria, *Raimundo, João,*
Conceição, Fátima, José, Bernadete, Helder

AGRADECIMENTOS

Uma vida, uma trajetória, assim defino esses dois anos de estudante no Núcleo de Altos Estudos Amazônicos e os muitos momentos passados. Uns nunca deveriam ter sido vividos, mas que o próprio rio de águas doces misturadas com o salgado se encarrega de levar. Foram muitos ensinamentos.

Aprendi que há pessoas que acreditam no potencial e que estão sempre prontas a elevar a moral e auto-estima, como o Prof. Durbens que além de orientador é um educador que se preocupa com o aprender do aluno. A Profa. Paula, competente e procura compreender as dificuldades do educando. O Prof. Milton Farias sempre competente e sereno em seus ensinamentos. O Prof. Mário Amim dedicado a ensinar. Chamo a eles de construtores de dignidade humana.

Aprendi que os funcionários de uma instituição devem ser unidos e solidários uns com os outros para vencer o corporativismo. E há os que fortalecem, como as queridas amigas da biblioteca Ruthane e Rosangela Mourão e do Museu da UFPA, aos colegas da turma PLADES 2009 e aos colaboradores do NAEA.

Solidifiquei meu pensamento de que Família é tudo e é por meio dela que construímos nossos valores morais.

Aprendi que há pessoas que mesmo sem lhe conhecer se colocam a disposição para auxiliar e fornecem dados preciosos para pesquisa, como o Prof. Alex, Prof. Sinfrônio, Prof. Licurgo, Allan, Ângela, Julieta, Valéria, Sandra, Socorro Lima, Baeta, Regina, Terezinha, Graça Sousa, Hermes, os técnico-administrativos e os gestores que responderam aos questionários e a todas as pessoas que contribuíram com esta pesquisa. Meu maior aprendizado foi o da solidariedade e partilha!

E, por fim, aprendi que a organização ao respeitar seus integrantes se desenvolve muito mais rápido do que aqueles que esperam o auxílio e nada fazem para vê-los crescer. E na linha de desenvolvimento está o Instituto de Geociências que acredita no potencial de seu quadro pessoal, a PROGEP e ao NAEA, que representam neste momento a instituição que proporcionou este estudo: a UFPA.

Por todo esse aprendizado nesta trajetória, o meu muito obrigado!

Se fossem escolher entre alternativas, as decisões seriam fáceis. Uma decisão inclui a seleção e a formulação de alternativas. (Kenneth Burke)

RESUMO

A Reforma Gerencial do Estado levou as Universidades Federais de Ensino Superior a buscar tecnologia para modernizar a Gestão acadêmica aumentando a qualidade no atendimento. O Sistema Integrado de Ensino (SIE) foi implantado em 2006. Lança-se os seguintes problemas: Quais gargalos encontrados na implantação do SIE foram responsáveis pelas não implementações do estabelecido? Em que medida o modelo do SIE para gerenciamento administrativo dos assuntos acadêmicos contribuiu para a eficiência da gestão na UFPA, assim fornecendo suporte para o avanço do ensino e da pesquisa? O processo de implantação foi suficiente para dizer que estava dentro das exigências da GesPública? Para atender o objetivo Geral de analisar se os modelos de gestão praticados pelos gestores na implantação do SIE estão de acordo com o instrumento de aplicação do Plano Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (PBQP), o Plano Diretor Institucional e os Planos Anuais de Gestão da UFPA utilizou-se de entrevistas, questionários e de análise documental. As categorias liderança, estratégia e Plano, cidadãos e sociedade, processos e pessoas; resultados; informações e conhecimentos são da GesPública. As hipóteses validadas parcialmente dizem que a instituição avançou na utilização das Teorias Organizacionais nos aparatos administrativos e tecnológicos estando em consonância com o contexto da Reforma do Estado. As práticas de qualidade são adequadas, em início de implantação, com pontos que precisam ser melhorados. Deixam enormes espaços na modernização da gestão acadêmica. Os líderes deveriam ter inseridos os usuários no processo e trabalhado suas experiências e necessidades buscando resultados conforme prevê a Teoria Neo-Institucional e a Teoria da Qualidade que envolve as pessoas nas tomadas de decisões, pois são elas que lidam diretamente com os equipamentos e com os clientes.

Palavra Chave: Estado. Instituições. Planejamento. Políticas Públicas. Tecnologia

ABSTRACT

The Managerial Reformation of State conducted the Federal Universities of Higher Education (UFES) to search technology to modernize the academic Management, increasing the quality in the treatment. The Integrated System of Education (SIE) was implanted in 2006. It presents the following problems: what bottlenecks, found in the SIE implantation, were responsible for the not implementation of the set? What extent did the SIE model to administrative management of academics issues contribute to the efficiency in the UFPA management, then providing support for the advancement of teaching and research? The process of implantation was enough according with the requirements of GesPública? To achieve the general purpose of analyzing if the models of management practiced by managers in the SIE implantation are according with the application instrument of *National Plan of Public Management and "Desburocratização" – GesPública (PBQP)*, the *Institutional Master Plan (PDI)* and the *Annual Plans of Management of the UFPA* used the interviews, questionnaires, and document analysis. The categories: leadership, strategy and Plan, citizens and society, process and people, results, informations and knowledges are of the GesPública. The hypothesis validated partly say that the institution advanced in using Organizational Theories in the administrative and technologic apparatus, according with the context of the State Reform. The quality practices are adequate, in beginning of implantation, with points that needing to be improved. Big spaces in the modernization of academic management are left. The leaders should have inserted the users in the process, and working their experiences and needs, searching for results according the Neo-Institutional Theory and the Quality Theory, that involve the people in the decisions, because they handle directly with the equipments and with the clients.

Keywords: State. Institutions. Planning. Public Politics. Technology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura -1	Modelo de Gestão Adaptado de Caulliriaux e Yuki (2004, p. 135).....	28
Quadro -1	Comparação entre os modelos de administração privada e o modelo de administração do setor público, segundo a teoria do PSO.....	31
Figura - 2	Modelo de Excelência em Gestão Pública (2006).....	40
Quadro - 2	Avaliação Gespública 250 pontos.....	40
Quadro -3	A UFPA em números pesquisados	54
Quadro - 4	Escala de diferencial.....	56
Figura - 3	Modelo do Sistema de Gerenciamento e Controle de Acesso.....	72
Quadro 5	Módulo Acadêmico.....	73
Quadro - 6	Características favoráveis e desfavoráveis a utilização do SIE.....	74
Quadro - 7	Cronograma de detalhamento da Implantação do SIE na UFPA.....	105
Quadro - 8	Cronograma de processos operacionalizados.....	107
Quadro – 9	Quadro Comparativo entre SISCA e SIE	110

..

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Cruzamento entre Uso acadêmico do SIE/módulo e Local, 2011.	78
Tabela 2 -	Cruzamento entre Intensidade de Uso acadêmico do SIE/módulo e Local, 2011.....	78
Tabela 3 -	Cruzamento entre Utilidade do SIE/módulo e Local, 2011.....	78
Tabela 4 -	Cruzamento entre Suprimento das necessidades a partir do SIE/módulo e Local, 2011.....	79
Tabela 5 -	Cruzamento entre Participação em cursos de capacitação e Local, 2011.....	79
Tabela 6 -	Cruzamento entre Efeito do treinamento do SIE/módulo Acadêmico e Local, 2011.....	80
Tabela 7 -	Cruzamento entre Informação de mudança de sistema e Local, 2011.....	81
Tabela 8 -	Cruzamento entre Consulta de necessidades e Local, 2011.....	82
Tabela 9 -	Cruzamento entre Mudança de decisão dos gestores e Local, 2011.....	83
Tabela 11 -	Cruzamento entre Divulgação dos treinamentos e Local, 2011....	83
Tabela 12 -	Cruzamento entre Freqüência nos treinamentos e Local, 2011....	84
Tabela 10 -	Cruzamento entre Condução do Processo de Implantação e Local, 2011.....	84
Tabela 13 -	Perguntas de 15 a 31, referente ao estudo sobre (TEMA), 2011.	85
Tabela 14 -	Cruzamento entre Diminuição de documentos impressos e Local 2011.....	89
Tabela 15 -	Cruzamento entre Proporcionar agilidade nos processos acadêmicos e Local, 2011.....	90
Tabela 19 -	Cruzamento entre A política pública empregada trouxe melhorias no atendimento ao cidadão e Local, 2011.....	91
Tabela 16 -	Cruzamento entre Conseguir manter ética e transparência nos processos e Local, 2011.....	91

Tabela 17 -	Cruzamento entre Aumento de pessoas que se interligaram e Local, 2011.....	92
Tabela 18 -	Cruzamento entre Houve controle social das pessoas que acessam o SIE e Local, 2011.....	92
Tabela 20 -	Cruzamento entre Quanto a organização do ensino SIE permite o cadastramento de curso, independente de seu nível, inclui informações... e Local, 2011.....	93
Tabela 21 -	Cruzamento entre Ainda quanto a organização do ensino, o SIE permite vincular o curso a áreas do conhecimento de acordo com o modelo da Instituição ou CNPQ e Local, 2011.....	93
Tabela 22 -	Cruzamento entre Quanto ao cadastramento do aluno, o SIE permite incluir e manter a disciplina da instituição, classificá-las, registrar seu conteúdo programático, incluir a bibliografia recomendada e até mesmo a sua disponibilidade na biblioteca da instituição... e Local, 2011.....	94
Tabela 23 -	Cruzamento entre Quanto a oferta da disciplina o SIE aceita Programação de acordo com a instituição de ensino, com possibilidade de alteração sempre que necessário.e Local, 2011.....	94
	..	
Tabela 24 -	Cruzamento entre Quanto a oferta da matrícula o SIE permite ser feita via internet, desde que posteriormente a instituição confirme e Local, 2011.....	95
Tabela 25 -	Cruzamento entre quanto a matrícula o SIE permite que os dados sejam testados logo depois de lançados, verificando pré-requisitos, seqüência aconselhada, carga horária e superposição de horários, e Local, 2011.....	95
Tabela 26 -	Cruzamento entre No lançamento das informações do aluno o SIE aceita com facilidade a inserção dos Dados. e Local, 2011...	96
Tabela 27 -	Cruzamento entre Permitiu com facilidade o aluno captar manter informações pessoais e acadêmicas... e Local, 2011.....	96
Tabela 28 -	Cruzamento entre O SIE permitiu ao professor elaboração de planejamento, no formato de uma agenda, de acordo com o calendário da instituição... e Local, 2011.....	97
Tabela 29 -	Cruzamento entre Ainda quanto ao professor o SIE permite a classificação do professor em áreas e sub-áreas do conhecimento humano...e Local 2011.....	97
Tabela 30 -	Cruzamento entre Em assistência estudantil o SIE Permite o cadastro dos tipos de assistência... e Local 2011.....	98

Tabela 31 - Cruzamento entre Quanto ao financeiro o SIE Mantém cadastros de contas correntes por aluno. e Local 2011.....	98
Tabela 32 - Item 01 da Análise Geral, referente ao estudo sobre (TEMA), 2011.....	99
Tabela 33 - Item 02 da Análise Geral nos Reitores e Pró-Reitores, 2011.....	100
Tabela 34 - Item 02 da Análise Geral nos Gestores, 2011.....	100
Tabela 35 - Item 02 da Análise Geral na Comissão, 2011.....	101
Tabela 36 - Item 02 da Análise Geral nos Técnicos Administrativos, 2011.....	102
Tabela 37 - Item 03 da Análise Geral, 2011.....	102
Tabela 38 - Item 04 da Análise Geral nos Reitores e Pró-Reitores, 2011.....	102
Tabela 39 - Item 04 da Análise Geral nos Gestores, referente ao estudo sobre (TEMA), realizado no estado do Pará em 2011.....	103
Tabela 40 - Item 04 da Análise Geral na Comissão, referente ao estudo sobre (TEMA 2011.....	103
Tabela 41 - Item 04 da Análise Geral nos Técnicos Administrativos, 2011.	103
Tabela 42 - Item 05 da Análise Geral nos Gestores, 2011.....	104
Tabela43 Item 05 Análise geral nos Gestores 2011.....	104
Tabela 44 - Item 05 da Análise Geral nos Técnicos Administrativos 2011.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS

ACG	Avaliação da Educação Superior de Graduação
ASSEAI	Assessoria Especial de Avaliação Institucional
AVALIES	Avaliação de Desempenho dos Estudantes e da Avaliação das Instituições de Educação Superior
C&T	Ciência e da Tecnologia
CIAC	Centro Integrado de Apoio Acadêmico
CPA	Comissão Própria da Avaliação
CTIC	Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação
DERCA	Departamento de Controle Acadêmico
ERP	Planejamento dos Recursos da Empresa
FATEC	Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência
IES	Instituto de Ensino Superior
FHC	Fernando Henrique Cardoso
LDB	Leis de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
O&M	Organização e Métodos
PBQP	Plano Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública
PCCTAE	Programa de Avaliação de Desempenho e o Programa de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação.
PDI	Plano Diretor Institucional
PDV	Pedido de Demissão Voluntária
SGCA	Sistema de Gerenciamento e Controle de Acesso
SI	Sistema de Informações
SIG	Sistemas Integrados de Gestão
SiGOS	Sistema de Gestão de Ocorrências de Segurança da UFPA
SINA	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
SISCA	Sistema de Controle Acadêmico
TI	Tecnologia de Informações
UFRN	Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 ESTRATÉGIAS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS	24
2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	24
2.2 TEORIAS ORGANIZACIONAIS E MODELOS DE GESTÃO	26
2.2.1 Modelo de Gestão Burocrático	29
2.2.2 Modelo de Gestão Sistemico	29
2.2.3 Modelo de Gestão Contingencial	30
2.2.4 Modelo de Gestão Gerencial	31
2.3 A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO	33
2.3.1 Programa de Qualidade e a Participação na Administração Pública: gestão por resultados	37
2.4 O PROCESSO DECISÓRIO	41
2.4.1 Processo decisório racional	42
2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	44
2.5.1 Tipos de processos em organizações públicas	45
2.6 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÕES (TI) E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES (SI)	47
2.6.1 A gestão integrada à base de dados	48
2.6.2 A dificuldade da escolha adequada	48
2.6.3 Detalhamento das etapas de implantação de um sistema	48
Planejamento dos Recursos da Empresa (ERP)	
3 A ORGANIZAÇÃO UFPA E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO ACADÊMICA: ÊNFASE NA METODOLOGIA	52
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1.1 Pesquisa Qualitativa	52
3.1.2. Os atores e critérios de seleção	52
3.1.3. Interpretação dos dados	58
3.1.4 Informações preliminares	59

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA UFPA	60
3.2.1 Contextualização: as IES no Brasil e na Amazônia	60
3.2.2 Estrutura Organizacional da UFPA	63
3.2.3 O Sistema Integrado de Ensino (SIE)	72
4 MODELO DE GESTÃO E PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE ENSINO (SIE)	77
4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS	77
4.1.1 Questionários	77
4.1.2 Entrevistas	98
4.1.3 Documental	105
4.1.4 Análise Geral	109
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	118
REFERÊNCIAS	119
APENDICE	124

1 INTRODUÇÃO

As Universidades brasileiras para se adequar aos novos sistemas governamentais redefiniram papéis, elaboraram planejamentos participativos e estabeleceram novas competências administrativas e informacionais no sistema educacional. Essas transformações emergiram a partir da introdução dos novos modelos de gestão originados da ordem global que modifica em velocidade dinâmica e envolve as pessoas no processo decisório para o alcance da missão organizacional.

No Brasil, Bresser Pereira chamado para assumir o Ministério da Reforma do Estado em 1995 recebeu de Fernando Henrique Cardoso (FHC) a missão de encontrar vias de modificar paradigmas existentes de gestão e apresenta o modelo gerencial baseado nos moldes europeus.

Com essa ação trouxe a tona o desejo de romper com os modelos tradicionais desde a época de império e as necessidades acentuadas com a crise de 80 que mudou o papel do Estado ao retornar ao regime democrático e promover a descentralização dos Estados e municípios ao recuperar o poder aos governadores. Em relação às instituições de Ensino Superior houve reformulação de suas políticas conflitantes com o sistema econômico que não acompanhou as necessidades institucionais organizacionais de promover um ensino de qualidade que não se tem certeza até hoje se houve crescimento da qualidade.

A reforma concretizada, em 1995, possibilitou novas políticas de gestão com vertentes empresariais de processos para resultados com mudanças de comportamentos, imposição de regras, disciplinas, atitudes e obrigam seus gestores a prestarem contas de suas ações gerenciais com estabelecimento de planos estratégicos e elaboração de Planos anuais de gestão que versam sobre o controle de gastos, redução de custos, e aumento de qualidade no atendimento ao indivíduo.

Ora, é certo que todo indivíduo possui suas habilidades, porém nem todos os indivíduos possuem as mesmas habilidades. Por consequência, quando ele não consegue solucionar seus problemas ele cria uma organização onde vários outros indivíduos se agrupam e juntos mutuamente desenvolvem atividades em busca de alcançar o bem comum. Acontece que nem sempre se está do mesmo lado. Muitas

vezes enquanto ele é um ser que presta serviços para satisfazer as necessidades de outrem, ele pode também atingir o outro lado, o de ser usuário/cliente. Assim o mesmo indivíduo tanto pode ser o prestador de serviços como também pode ser cliente.

Só que a globalização tornou o cliente exigente, não sabe esperar e reclamam logo por seus direitos. Para acompanhar esse processo rápido de mudanças as organizações têm obrigação de se adaptar a novos tempos e partem em busca de conhecê-los. Para isso torna-se importante analisar a dinâmica organizacional da instituição, seja ela com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, como no caso de Serviço Público.

A Universidade Federal do Pará (UFPA), de caráter público não poderia ficar fora dessa modernização. Procurou conhecer historicamente o registro de ações planejadas e implementadas pelos dirigentes anteriores e lançou o desafio de modernização da gestão no Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI) em 2001.

Um dos Eixos Estruturantes do PDI tem vertentes ao atendimento de qualidade aos usuários (gestores, servidores) que atuam em secretaria de Faculdade, de maneira que possam ativar-se aos conceitos da Reforma do Estado e a modernização da gestão acadêmica e ao mesmo tempo em que integrem os Programas livres existentes na organização.

O PDI é pautado nos princípios participativos a partir da análise de ambientes internos e externos e, envolveu em sua elaboração vários elementos organizacionais em vias de integrar saberes e necessidades que indicassem prioridades e sustentabilidade institucional e cultural e o respeito as pessoas que nela exercem suas atividades e aos seus usuários. E uma das necessidades urgentes era modernizar a gestão acadêmica e ao mesmo tempo integrar os sistemas existentes na instituição.

Na UFPA havia uma grande determinação em modernizar a gestão. Se o conjunto de programas funcionassem corretamente poderiam realizar registros e relatórios com informações pertinentes. Na parte acadêmica era usado o Sistema de Controle Acadêmico (SISCA), mas rotineiramente ele não abria espaço para registros de participações de projetos dos professores e a falta de diálogo entre eles dificultava várias alimentações de dados que ao final conflitavam as informações geravam desgastes administrativos com excesso de informações que não se harmonizavam.

Com isso, esta dissertação, apresenta como objeto de estudo as políticas tecnológicas direcionadas ao processo de integração de informações de dados acadêmicos. Delimita-se em relacionar os modelos de gestão e processos da implantação do SIE na UFPA no contexto da Reforma do Estado, do PDI e dos Planos de Gestão.

No geral, esta pesquisa trás como objetivo analisar se os modelos de gestão praticados pelos gestores na implantação do SIE estão de acordo com o instrumento de aplicação do Plano Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (PBQP), o PDI e os Planos Anuais de Gestão da UFPA.

Em sentido específico, os objetivos são:

1. Identificar os modelos de gestão e processos na implantação do SIE no período de 2005 a 2009;

2. Descrever os processos de constituição e aplicação dos Planos Anuais na gestão do Reitor, dos Pró-Reitores, dos dirigentes responsáveis pelos processos de implantação do SIE e dos servidores que atuam com controle acadêmico.

3. Estabelecer uma relação entre a aplicabilidade dos objetivos específicos da PBQP imposto pela Reforma do Estado e as diretrizes institucionais (PDI e os Planos Anuais de Gestão) com a exequibilidade da dinâmica organizacional no módulo acadêmico no SIE;

4. Identificar elementos que indiquem se houve ou não mudança da cultura burocrática para a cultura gerencial e fortalecimento da UFPA na execução das estratégias traçadas, conforme prevê o PBQP.

A maneira como as universidades públicas implantam modelos de gestão para resolverem conflitos internos pode ser a causa de muitas crises institucionais em vista de em algumas vezes não se preocupam com a cultura organizacional e nem como lidam com as pessoas que executam as ações planejadas. Há também o fator de mudarem drasticamente de modelos sem haver certa preocupação com a cultura organizacional e a dificuldade de aceite às mudanças.

Muitos escritores como Santos (2005-2006); Romano (2008) afirmam haver essa crise em decorrência da intervenção estatal e da questão da autonomia, por esta nem sempre se constituir em uma verdadeira autonomia devido a centralização do governo e

as escolhas plebiscitárias, mas de semelhança com escrutínios municipais, como afirma Romano.

Santos (2005) aponta três tipos de crises: a crise hegemônica (descaracterização intelectual das universidades), a da legitimidade (segmentação do sistema universitário e desvalorização dos diplomas) e a crise institucional. Em relação à crise institucional, o autor complementa que com a Reforma do Estado de Bresser-Pereira nasceu o temor de monopolizar as atenções e os propósitos reformistas. Esse pensamento surgiu a partir da redução do compromisso do governo com políticas públicas de diminuir recursos com as universidades e a educação como um todo fortalecendo a crise institucional ao colocar as universidades públicas ao nível de concorrência emergente do mercado.

Torna-se um grande desafio ao gestor público responder as exigências do Estado e ao mesmo tempo atender as necessidades da sociedade globalizada que luta por seus direitos garantidos. É, pois, preciso que ele tome medidas instrumentais capazes de fortalecê-lo na efetivação das medidas políticas criativas como meio de auxiliá-lo ante os novos desafios do século vigente adequando o modelo tradicional de gerir há um novo modelo inovador que contemple qualidade e formulação de estratégia criativa na tomada de decisão. Com essa iniciativa o modelo de gestão a utilizar seja capaz de vencer as barreiras de escassez de recursos e a legitimidade organizacional e do Estado.

A UFPA, assim, tomou medida de celebrar um contrato de cessão de uso do Sistema Integrado Acadêmico com a Universidade Federal de Santa Maria, já que esse sistema poderia integrar sistema livres existente na organização e que por sua vez não correspondiam ao esperado, ou seja, não prestavam as informações reais da instituição e com isso geravam conflitos em relatórios. Ao conhecer sobre essa possibilidade, o Reitor na época incentivado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) fecha o contrato e implanta o SIE. Acontece que nem sempre o que os gestores pensam é aceito de imediato e nem sempre também supre as necessidades.

Há, então, muitas questões a responder, tais como:

a) Quais gargalos encontrados na implantação do SIE foram responsáveis pelas não implementações do estabelecido?

b) Em que medida o modelo do SIE para gerenciamento administrativos dos assuntos acadêmicos contribuiu para a eficiência da gestão na UFPA, assim fornecendo suporte necessário para o avanço do ensino e da pesquisa?

c) O processo de implantação foi suficiente para dizer que estava dentro das exigências da GesPública?

Com a intenção de responder a esses questionamentos, voltamos nosso olhar para interpretar o Plano de Desenvolvimento da UFPA 2001-2010 no Eixo Estruturante Modernização da Gestão no sub-item Modernizar a Gestão Acadêmica. Principalmente em relação a promover a melhoria da qualidade dos processos administrativos com o desenvolvimento e implantação de um sistema de informação gerencial integrado para a UFPA com ênfase para: simplificar as rotinas de trabalho, aumentando a comunicação por meio da intranet; e desenvolver mecanismos para a mudança na estruturação e nos procedimentos de gestão acadêmica ao Estimular a integração dos procedimentos administrativos dos Departamentos e Colegiados de Curso, nas várias sub-unidades, Modernizar o controle acadêmico e Desburocratizar e descentralizar os mecanismos de administração acadêmica

Estabeleceu-se como hipótese 1: O processo de criação e implantação do SIE obedeceu a uma dinâmica que se enquadra na GesPública.

Hipótese 2: Por outro lado os gargalos identificados nos modelos de implantação do SIE estão relacionados à: equipamentos e software obsoletos, conflitos culturais, mão de obra sem conhecimentos informáticos, treinamento do sistema inadequado, Comissão não entrou em consenso, comunidade não foi consultada sobre suas reais necessidades.

Hipótese 3: O modelo de implantação do SIE contribuiu no contexto institucional de sua vigência para a eficiência da gestão da UFPA no ensino e na pesquisa e nulo na extensão.

Chamou-nos atenção na experiência de implantação do SIE a elaboração de um jeito de pensar que atinge diversos níveis administrativos e a tomada de decisão dos gestores que se dispuseram a criar alternativas de integração e minimizar conflitos informacionais, principalmente no que diz respeito às elaborações de relatórios finais das unidades acadêmicas que apresentam especificidades. A intenção de diminuir

conflitos de natureza interna como: conflitos culturais com a reação entre a Comissão de Implantação do SIE e os técnicos administrativos ao novo programa gerador de dados; ou de natureza externa como o funcionamento adequado da internet ou intranet em cada localidade.

Este estudo abre uma oportunidade empírico-dialética. Pois a realidade propicia fatos vividos no cotidiano da pesquisadora que trabalha com atividades ligadas ao SIE Módulo Acadêmico, mas que não se resume somente aos seus atos por existir um universo de outros técnico-administrativos que também desenvolvem atividades em outros locais da instituição. Demo (1980, p. 143) diz que “o instrumental dialético não passa de um modo de privilegiar alguns fenômenos sociais que se julgam ser mais básicos que outros, mas contém, como qualquer outro instrumental conceitual, seus problemas e seus vazios”.

Surgem neste estudo trajetórias que levam a uma reflexão da dimensão organizacional-sócio-espaciais de como usam o sistema e seu conteúdo, de maneira que criam historicismo a partir de sua vivência e que provavelmente reconstruirão novas propostas fortalecedoras para o futuro. Assim, apontam-se conceitos que indiquem as condições da materialidade da implantação da Reforma do Estado em âmbito da educação do Ensino Superior. Para isso usou-se A GesPública e as categorias liderança, estratégia e Plano, cidadãos e sociedade, processos e pessoas; resultados; informações e conhecimentos.

Desse modo, a metodologia utilizada nesta pesquisa teve início a partir da prática dos diferentes atores sociais envolvidos, onde num caráter qualitativo utilizou-se de entrevistas e de análise documental com eleição de aspectos essenciais ao trabalho. Não houve exigência rígida de um padrão, permitindo com que os entrevistados emitissem sua própria opinião. Diferentemente da maneira usada nos questionários que se usou de perguntas estruturadas fechadas de caráter *Survey*.

Em proporções acadêmicas toma como base comparações com outros estudos relevantes que abordaram problemas históricos envolvendo gestão pública e Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), os quais permitem identificar os interesses atuais nessa área de conhecimento e que proporcionam um viés político-educacional com a participação em seguimentos sociais que repercutem em melhorias

para cidadãos, instituições e sociedade. Para tanto é primordial conhecer modelos de gestão pública e as estruturas organizacionais para que se compreenda como se desenvolve os processos administrativos.

Pelo exposto tem como finalidade esta dissertação o grande desafio de pesquisar alternativas de melhorias na implantação de sistema de informação na gestão acadêmica com base em análises e exercícios rotineiros a nível interno e externo nesta instituição de caráter complexo. Tais pontos estão intrinsecamente ligados a Teoria das organizações com ênfase a Teoria Neo-Institucional, por esta abranger o meio ambiente onde se concretizam por meio de “certos interlocutores privilegiados”, como os membros da organização que a representam em encontros, reuniões, debates, conferências, como afirma Motta (2003, p.46).

Afirma Hall (2004) em seus estudos que as organizações independentes de seu fim apresentam estruturas que moldam suas atividades. Há porem aquelas que por executarem grandes atividades se classificam por complexas, enquanto que há outras que se classificam como simples. Essa classificação depende da natureza dos serviços executados. No caso, o próprio autor cita as do governo como complexas porque envolve inúmeros processos administrativos entre órgãos e poderes.

Na perspectiva de atender ao proposto, dividimos o estudo em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feito uma pequena introdução com abordagem do tema, questionamentos, objetivos do estudo. No segundo capítulo conceituamos organizações, modelos de gestão, Reforma Gerencial do Estado, o PBQP, o processo decisório, a estrutura organizacional e a tecnologia de sistema e sistemas de informações. No terceiro capítulo detalhamos os procedimentos metodológicos com delimitação do estudo, os atores, as técnicas de coleta de dados, interpretação dos dados. No quinto capítulo são apresentadas as considerações gerais em relação ao avanço do estudo e as orientações para trabalhos futuros.

2 ESTRATÉGIAS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS

A Administração Pública no Brasil sofreu mudanças históricas em seu modelo de gerenciamento a partir da década de 30. Os desequilíbrios provocados entre as gestões do governo e as demandas sociais levaram a um reordenamento de ações pautado em diagnósticos organizacionais e o replanejamento de medidas governamentais do Estado. Como base estabeleceu-se em monitoramento das ações em decisões informatizadas que possam racionalizar política e técnicas.

A Reforma Gerencial foi uma das grandes causadoras dessas mudanças a partir da década de 90 desencadeando profundas mudanças organizacionais nas instituições públicas de ensino que se modernizam em busca de satisfazer uma sociedade globalizada. Como medidas estratégicas tomam a decisão de implantar novos sistemas gerenciais.

2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Ao longo da história da humanidade o termo “administração” que significa de acordo com o dicionário Rocha (2000) planificar, coordenar e dirigir atividade de órgão público ou empresa particular ou governamental é substituído pelo termo “gestão” que em outras palavras representa também “administração” ou “ato de gerir”.

Kotter (1998) aponta que liderar é utilizar uma gestão da mudança alinhando pessoas com visão e estratégias semelhantes, de maneira que se possa falar com muitas pessoas em diversas direções respeitando valores, visão de futuro, vencendo barreiras com as pessoas motivadas para o sucesso.

Para Zalesnik (1998) gerenciar está ligado a gestão de organizações de maior complexidade que necessita organizar e treinar pessoas para que tenham atitude de desenvolver e comunicar planos de ação já que elas estariam selecionadas de acordo com suas funções e habilidades sob a decisão deste gestor que sabe controlar, selecionar pessoas e a elas delegar autoridade com base na estrutura hierárquica previamente definida.

A mudança empreendida na maneira de gerir surgiu a partir da Revolução Industrial onde as empresas iniciam a concentração em direção ao sucesso. Os japoneses, mais adiante, deram os primeiros passos em busca da qualidade inserindo em suas atividades a economia do conhecimento, a produtividade do conhecimento, a produtividade do dinheiro, mas também buscou conhecer os requisitos necessários para uma boa gerência e, para tanto, introduziram as novas exigências do desempenho na busca incessante de aprender a aprender. Chegaram a conclusão que se a pessoa que desenvolve suas atividades é bem instruída ela encontra a possibilidade de facilitar as suas tarefas e transformar meios e métodos utilizados por seus antecessores. A sociedade do conhecimento transformando organizações!

Levy (1991) comenta que no processo de construção permeia a ação coletiva entre atores estratégicos. Na lógica da mudança institucional o colapso conduz ao abandono do consentimento elevando custos de implementação de regras e recursos de barganha dos desobedientes. Com isso, novas regras coercitivas precisam ser implementadas. Mesmo assim os desobedientes desejam resultados com mais programas. Pode ser que eles abandonem o consenso contingente no caso de flagra ou abuso de poder ou quebra de barganha social. Nesse sentido a autora fala que a ideologia influencia a barganha, contudo a força da norma é definida por aceitação ou não, por meio dos comportamentos institucionais que afetam o consenso contingente.

Essas ideologias transformam pensamentos, ações e atitudes. Drucker (1993) nesse sentido diz que as pessoas que agora vivem em uma sociedade que se reorganiza elas não conseguem imaginar como viviam seus avós, porque vivem em outro mundo com novos conceitos básicos e de estrutura social, política, artes e institucional diferentes da época de seus antepassados. Hoje vivem na era da Revolução Gerencial como também da gestão do conhecimento que modifica os aspectos empresariais tradicionais no novo conceito de organização.

Drucker (1993) conceitua organização como sendo um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum, muito diferente do grupo social, da comunidade ou da família, pois ela se divide em tarefas e se concentra em uma tarefa, citando como exemplo a escola que se concentra em ensino e aprendizado.

Da mesma forma, então, que mudam os hábitos e a cultura, mudam também as organizações. O Serviço Público inserido nessa mudança vem tentando acompanhar a evolução administrativa globalizada. Mudanças acontecem e se considera que da década de 60 a 80 muitas discussões Estatais tem ocorrido sobre as teorias do Estado marxista, estatista e de decisão pública.

Ora, se é certo que o Estado nasceu com a finalidade de suprir as necessidades de grupos sociais, é certo também que ele criou a administração pública como meio e processos para por em prática suas ações políticas.

O governo cria medidas e alguns administradores públicos buscam se adequar a elas. Com a utilização de modelos de gestão pelo governo é exigido dos administradores públicos um novo modelo de gestão que se transforma em um grande desafio em decorrência das demandas de uma sociedade globalizada que participa ativamente da evolução tecnológica e recebe informações pelos meios de divulgação.

Torna-se importante falar um pouco sobre os modelos de gestão desde Taylor e Fayol para posteriormente falar do modelo gerencial aplicado na Reforma do Estado.

2.2 TEORIAS ORGANIZACIONAIS E MODELOS DE GESTÃO

De acordo com Mota, (2001, p. 3-12) a partir da Revolução Industrial, grandes estudos tem se voltado para compreender o processo dinâmico das organizações. A Teoria Científica de Taylor trás a idéia que a organização ao ampliar seu plano de produção tornava-se mais competitiva, aumentaria seu lucro e resultaria no aumento do salário do trabalhador. Diferente da Teoria Científica de Fayol de que a empresa para crescer necessitava de melhor organização do pessoal e da chefia.

Eles deram os primeiros impulsos a outros estudiosos da Administração e ao final do século XVIII March e Simon ao apresentarem a teoria das Relações Humanas dão início ao período de transição entre a teoria administrativa e a teoria das organizações citando inclusive a forte influência da política de Max Weber.

A Teoria das organizações foi profundamente marcada pelo funcionalismo dominante na antropologia inglesa de Malinovski e Radcliffe-Brow. Este último escreveu os postulados do novo paradigma: a sociedade industrial pode ser entendida como um

sistema em mudança contínua; o conflito entre os grupos sociais deve ser visto como um processo básico; o conflito entre os grupos tende à institucionalização; a resolução dos conflitos entre os grupos determina a direção da mudança; o bem-estar social está na dependência do resultado dos conflitos entre os grupos (MOTA, 2001, p.15).

Simon (1970) entende que organização é como uma rede de tomada de decisões. A eficiência dessa rede dependerá da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais. Podem ser aplicados em qualquer organização em vista de que elas possuem um sistema e em conseqüência um subsistema de manutenção que trata da ligação dos participantes ao sistema, por meio da socialização, recrutamento, seleção, treinamento, salários, avaliação de desempenho e sistemas de promoções e incentivos, conforme (MOTA, 2001).

Considera, ainda, Mota (2001), que esses subsistemas dizem respeito aos aspectos mais propriamente gerencial das organizações burocráticas e se manifestam nos modelos de gestão da empresa, do Estado, da Escola, etc.. Incluem as Universidades como organizações de manutenção e de adaptação por se relacionarem com a criação de conhecimento e com aplicabilidade à solução de problemas concretos. Contudo, quando se trata de produção em massa de diplomas, leva-se à rigidez processual, por isso, percebe movimentos das universidades em direção a Teoria Contingencial. Essa teoria está entre as várias tendências encontradas nas Teorias das Organizações, assim como a Teoria do Neo-Institucionalismo que faz parte de nosso material teórico e servirá para análise deste estudo.

No entendimento de Caulliraux e Yuki (2004), modelo de gestão é a representação simplificada de uma realidade que se pretende entender, controlar e/ou gerenciar. Apresentam as discussões de cada elemento que interagem e intrinsecamente se ligam a tomada de decisões de acordo com a estratégia estabelecida. Se executado corretamente apresenta uma melhor oferta de serviços à sociedade. Possui em sua base o sistema de informações, a gestão do conhecimento e os indicadores de desempenho todos sendo conduzidos com a definição de divisão de atividades que concretizam a execução dos processos cuidadosamente elaborados para ofertarem serviços de qualidade á sociedade, conforme figura 1 Modelo de Gestão.

Figura1- Modelo de gestão



Fonte: Adaptado de Caulliraux e Yuki (2004, p. 135).

Os modelos de gestão são apresentados a seguir para entendimento neste estudo.

2.2.1 Modelo de Gestão Burocrático

Max Weber ao estudar sobre a expansão da produtividade elaborou o modelo burocrático. Ao buscar a racionalidade na construção de um sistema administrativo identificou que as organizações de acordo com sua complexidade apresentam inúmeros papéis e para que eles possam ser atendidos era necessário estabelecer um rigoroso controle em sua movimentação e execução das tarefas.

Para Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 319) é chamada de modelo burocrático, quando ocorre em conjunto a padronização, a formalização e a especialização, conforme semelhança ao modelo de Max Weber.

Para os autores citados o Modelo Burocrático é usado regras e regulamentos para governar o comportamento de seus membros, de forma que se mantém

documentos escritos para garantia de consistência ao longo do tempo, a autoridade é atribuída por hierarquia na emissão de ordens, e o trabalho é dividido em tarefas. A padronização nas estruturas burocráticas reduz a quantidade de informações que devem ser trocadas e o número de decisões que devem ser tomadas à medida que o trabalho está sendo executado.

Dessa forma a supervisão direta e o ajuste mútuo são retidos como mecanismos secundários que entram em ação quando a padronização não satisfaz todas as necessidades da coordenação, permitindo, assim que estruturas burocráticas integrem diversidade de cargos para executar trabalho complexo e exigente.

Essas estruturas organizacionais, de acordo os autores citados, possuem os atributos de: coordenação por meio de *padronização* (procedida de formalização e contribui para especialização vertical e horizontal); *departamentalização funcional* (grupos em seu *Campi* são agregados em departamentos designados para as funções que os membros executam como de *Marketing*); *centralizadas* (a maioria das decisões importantes, se não todas, são tomadas por uma ou poucas pessoas na cúpula de empresas com estruturas funcionais – principalmente as decisões relativas à estipulação de metas e objetivos organizacionais).

2.2.2 Modelo de Gestão Sistêmico

A forte competição existente no mercado fez com que as organizações buscassem se estruturar determinando setores ou departamentos hierarquizados com atuação dinâmica de tomadas de decisões rápidas em sistemas integrados onde a função desempenhada é vista pelo conjunto das partes.

Ludwig Von Bertalanffy, segundo Kwasnicka (1990) introduziu o termo “teoria geral de sistemas” pautado nos principais conceitos de cibernética que envolve em seu campo de estudos os sistemas e a ciência da comunicação e do controle. Por ser sua abordagem integrativa define sistema como “um grupo de elementos inter-relacionados e integrados de forma a obter um dado resultado”.

Coloca a resolução de problemas e a tomada de decisão como objetivos de estudo e investigação para os quais, além de ser necessário recorrer as disciplinas,

aponta a presença de sistemas abertos e fechados, sendo um organismo um sistema aberto, porém a matéria e a energia se renovam constantemente.

Esses sistemas integrados por diversas partes se relacionam entre si harmonicamente entre um grupo e com outros partem da finalidade de alcançar objetivos tanto da organização como de seus integrantes.

2.2.3 Modelo de Gestão Contingencial

A Teoria Contingencial de Fiedler aponta que o desempenho do grupo tem estreitas relações com a interação dos estilos de liderança e das situações que se apresentam favoráveis as suas resoluções. Essa relação é responsável em determinar qual tipo de liderança seria mais eficaz dentro de um estilo.

Para Motta (2003, p.25), a teoria da contingência é um conjunto de conhecimentos, derivados de diversos empreendimentos de pesquisa de campo, que procuraram delimitar a validade dos princípios gerais da administração e organização a situações específicas. Comenta o autor que Burns e Stalker entendem que os “tipos ideais” de organização são:

a) O *sistema mecânico* - adequado a condições relativamente estáveis de tecnologia e mercado; possui divisão de trabalho rígida, controle hierárquico, concentração de autoridade de informações, conhecimento no mesmo nível e valorização das comunicações verticais entre superiores e subordinados - usado com freqüência em empresas, órgãos públicos, escolas e universidades tradicionais;

b) O *sistema orgânico* - adequado as condições opostas com ajuste contínuo às mudanças ambientais, redefinição continuada de tarefas correspondentes, valorização do saber especializado, comunicações verticais exigidas pelo processo de trabalho, alto grau de engajamento com os fins da organização como um todo - é utilizado com freqüência em certas empresas, partidos políticos, escolas e universidades modernas e administrativamente públicas.

2.2.4 Modelo de Gestão Gerencial

Baseado na administração empresarial, o modelo de gestão gerencial tem como princípio melhorar o desempenho do sistema ao utilizar ferramentas que são utilizadas para controlar a produtividade. Está inserido no modelo da racionalidade que tem como principal preocupação a tomada de decisões dentro de limitações racionais de pessoas, de tempo, de informações e alternativas ótimas.

Na década de 80 o setor privado já utilizava a qualidade total e a Administração Pública voltava seu olhar para clientes/consumidores, conforme o quadro 1 da Teoria do Public Service Orientation (PSO).

Quadro 1 - Comparação entre os modelos de administração privada e o modelo de administração do setor público, segundo a teoria do PSO

Modelo do Setor Privado	Modelo do Setor Público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na política
Demanda e preço	Necessidade de Recursos Públicos
Caráter privado de decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade dos recursos públicos
A busca de satisfação do mercado	A busca da justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição com instrumento do mercado	Ação coletiva como meio político
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

Fonte: adaptado por Abrúcio (1997) de Sterwart; Ranson (1988, p.15).

No modelo gerencial a política pública toma-se coletivamente com forte base pautada na cidadania levando o consumidor ter preferência. Para tanto, mudam-se os métodos e aplicam-se outros que rompam as fronteiras tradicionalistas do modelo burocrático com mudanças todas as vezes que for necessário para uma administração de qualidade.

Para Santana (2006) a reforma gerencial provocou um movimento com a inserção de idéias, métodos, práticas e concepções variadas que formam um conjunto de

ações que influenciam a teoria econômica sobre o setor público com vertente empresarial, cujos paradigmas burocráticos produzem:

- a) O estabelecimento prévio de rotinas e procedimentos padrões;
- b) Modelo hierárquico centralizado de tomada de decisão;
- c) Atenção excessiva ao controle de custos;
- d) Estabelecimento prévio de normas padronizadoras para garantir clareza e uniformidade nas decisões;
- e) Estruturação de uma hierarquia organizacional coerente para evitar contrariedade na cadeia de comando;
- f) Atenção excessiva aos custos ressaltando a eficiência como princípio maior da administração entra em contraposição à adoção de estratégias que abordam o público-alvo das organizações com foco no resultado: ênfase nas necessidades do público-alvo;
- g) Orientação focada em resultados ao invés de processos;
- h) Valorização do valor adicional gerado por um custo, com o fim de mensurar a efetividade organizacional;
- i) Introdução de uma cultura competitiva, estimulando ganhos de qualidade, eficiência e responsabilidade no setor público;
- j) Comunicação em via dupla entre os níveis hierárquicos; e o fortalecimento dos gerentes situados na linha de frente da organização.

Tais afirmações para Santana (2006) apontam ferramentas de transição dos modelos de gestão tradicionais para os modelos japoneses com administração participativa e empreendedora. Não queremos dizer que os outros modelos foram mais ou foram menos importantes. Todos trouxeram em seu bojo esforços no sentido de acertos organizacionais, em cujas vertentes apresentam a tecnologia de informação e promoção de canais de interação entre cidadãos e governo. Também desenvolvem ferramentas para o redesenho de estruturas organizacionais e programas públicos.

Serviço público e serviço privado se voltam para focar o cidadão em busca de resultados. Líderes e liderados participam igualmente emitindo sugestões por meio da gestão participativa na elaboração do planejamento estratégico. Está introduzido o

modelo Gerencial no Brasil a partir da Reforma do Estado no governo de Fernando Henrique Cardoso.

2.3 A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO

No Brasil, FHC investe em novo jeito de gerenciar adotado pelas normas internacionais de administração pública após chamar Bresser-Pereira no início de seu governo na década de 90, que buscou nos moldes europeus melhorias na gestão do setor público. Ele elabora estratégias, concretiza a reforma estrutural e apresenta a Reforma do Estado como ponto central da agenda governamental brasileira transformando a antiga e burocrática Secretaria da Presidência no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado em Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 21-23).

Bresser-Pereira, determina atribuições e aponta na direção de uma prioridade de reformar ou reconstruir o Estado “moderno” internacional dos países europeus que usam o neoliberalismo como norte. Suas investidas resultam na redefinição do Estado em um mundo globalizado envolvido nos aspectos políticos com a intenção de aumentar a governança relacionando-os: á promoção da governabilidade; econômicos e administrativos.

Objetiva Bresser-Pereira ao trabalhar esses aspectos o aumento da capacidade de governar transformando suas políticas em realidade ao particularizar o ajuste fiscal, a privatização e a reforma administrativa. Torna o serviço público mais coerente com o capitalismo contemporâneo. Com tanto possibilita corrigir falhas de mercado, superar escassez com a eficiência do Estado e reduzir a lacuna existente entre a demanda social e a satisfação da demanda. Fez isso definindo direitos básicos de que a propriedade do Estado seja publica de, e para, todos, em vez de ser objeto de *rent-seeking* (interesse privado) e de ser privatizada por grupos de interesses. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 21-23).

Therborn (1999) menciona que considerando as nações européias a grande difusão reside no crescimento do próprio aparato estatal e não apenas repressivo, existindo hoje um novo enfoque na história das ciências sociais na formação histórica

do Estado e que deram na década de 80 a 90 um acréscimo no desenvolvimento político. Políticos e burocratas competiram com cortes e ajustes na esfera do Estado globalizado. O que na verdade acontece é que esse Estado é submetido às regras do mercado globalizado, impondo perda de relevância dos Estados nacionais provocando modificações dos poderes e dimensionando organizacionalmente entes reguladores.

Desse entendimento Duarte e Cadernatori (2010, p.16) contestam que as situações criadas pela reforma do Estado partiram da tentativa de desvencilhar-se de atribuições estatais sob a implantação de técnicas de gerenciamento que se fragmentam no espaço social com o envolvimento não só de atores sociais como também de grupos comunitários com desejos de novas perspectivas de mudanças institucionais.

A Reforma Gerencial implantada no Serviço Público por Bresser-Pereira (1998) apresentou prioridades em mudanças:

- a) Nas dimensões institucionais deu a instabilidade dos servidores mantidos pela Constituição de 88,
- b) Mudança de cultural e de gestão em vista da transformação dos serviços sociais e científicos prestados pelo Estado em organizações sociais;
- c) O financiamento pelo orçamento do Estado e supervisão de contratos de gestão - mudando o cenário nacional que hoje exige um novo jeito de gerenciar, mesmo com suas particularidades administrativas e com uma governança pautada em compromissos e responsabilidades com participação democrática da Sociedade Civil nas decisões do Estado.

Peci (2007) na redefinição do papel do Estado qualifica-o mais como regulador do que como indutor de processo de desenvolvimento do país e enfatiza um conjunto de medidas como estabilidade dos dirigentes, autonomia administrativa, financeira e técnica buscando modelar o Brasil de agência de maior independência, tudo isso inspiradas na nova gestão pública com moldes europeus empresariais cujo movimento se chama "agencificação" levando aos movimentos de processo de enxugamento do papel do Estado na economia e o conjunto de instrumento da reforma administrativa. Esses movimentos visavam a flexibilização da gestão pública ou a nova gestão pública, como o próprio autor comenta.

Para resumir, torna-se importante conhecer um pouco da evolução histórica das fases de Estado segundo Bresser-Pereira (2001):

1. A primeira fase denominada por Bresser-Pereira (1998) de Estado e Sociedade, determinadas pelo período de 1821 a 1930 é caracterizada de Sociedade Mercantil Senhorial de Estado político Oligárquico e Estado Administração Patrimonial;

2. A segunda fase, a partir de 1930, a Sociedade tornou-se Capitalista Industrial, de Estado político Autoritário devido o militarismo com a administração Burocrática, sendo que a Sociedade Pós-Industrial não há um período definido por ter mesclado com o Industrial,

3. Aconteceu uma mudança no Estado político que a partir de 1985, no governo de José Sarney, tornou-se Democrático, inclusive com uma constituinte em 1988 com a participação popular e de profundas mudanças organizacionais federais com extinções de órgãos e criação de outros.

4. A partir de 1995 apresenta um Estado Administrativo Gerencial com o governo de FHC que desejava substituir a reforma burocrática por “Administração para o desenvolvimento” e investiu na questão de reconstrução do Estado para se tornar agente efetivo e eficiente de regulação do mercado e da capacitação das empresas no processo competitivo internacional.

Alerta Martins (2004) que na Reforma Gerencial não se deu tanta prioridade de metas de governança e governabilidade e Brasil (2004) reforça que a reforma é fracassava por falta de apoio governamental. Peci (2007) complementa que conceitos como responsabilização e busca de resultados, além de um conjunto de medidas visavam aproximar a administração pública da administração privada num Estado regulador que necessita de todas as formas sustentar uma sociedade civil forte, organizada e ativa. Um Estado auto-suficiente com índice de governança corporativa e índice de governabilidade.

O Brasil investiu forte na mudança administrativa. Mesmo com toda investida não ultrapassou a barreira dos países não desenvolvidos. Nesse aspecto poderia ser levantada, entre eles a possibilidade de ter pulado a etapa do Estado Patrimonial ao Gerencial e não ter realmente vivido plenamente o burocrático, ou seja, não ter

aprendido dele muitos pontos que estariam condizentes com a realidade brasileira que demanda maior índice de resultados.

Essa afirmativa leva a uma pergunta - Vivemos de verdade o Estado Gerencial? A barreira do desenvolvimento não foi ultrapassada, mesmo com a obrigatoriedade estabelecida pelo PBQP de que os líderes políticos busquem eficiência por resultados, mas, direcionou a inovações gerenciais com novas tomadas de decisões governamentais, como a elaboração do PDI da UFPA. Para tanto, torna-se primordial conhecer o PBQP de uma administração gerencial do governo de FHC com continuidade ao governo Lula para que se possa neste estudo analisar se houve realmente a transição no Estado Burocrático ao Gerencial nas tomadas de decisões em busca da modernização da gestão.

Paladini (1994) ao se reportar ao conceito de qualidade cita Juran (1990) em afirmar que “Qualidade é adequação ao uso” e explica que esse conceito não se traduz com tanta propriedade sobre o que realmente quer dizer. Assim como pode gerar o entendimento de que qualidade se redefine para se orientar em direção ao seu alvo específico com a aplicabilidade de um compromisso de quem a realizará, ou de que o compromisso assumido pode adequar ao produto e serviço estratégias e técnicas, a tomada de decisão e políticas de funcionamento da organização. O autor define qualidade enquanto “adequação ao uso” em dois aspectos.

No primeiro aspecto, a “adequação ao uso”, Paladini (1994, p. 17), menciona que qualidade é característica de um produto ou serviço que atende “totalmente” ao consumidor. Quer dizer com “totalmente” a superação das expectativas do consumidor em vista de que este utiliza plenamente o produto. No segundo aspecto, refere-se à qualidade colocada direta ou indiretamente no processo produtivo pelas pessoas, equipamentos, métodos, informações, ambientes, etc. e envolve desde sua produção até sua manutenção.

A Administração Pública então focaliza a qualidade em seu Programa de Qualidade com vertentes empresarias. Sai de uma gestão burocrática para uma gestão gerencial. Nessa perspectiva introduz o Modelo de Excelência em Gestão Pública que apresenta como finalidade a busca contínua do sistema de gestão com a exigência de uma auto-avaliação, melhoria, auto-avaliação, na intenção de constituir uma

semelhança ao processo “R” que significa a inserção do Revisa Replaneja. O governo busca a construção de organizações públicas de alto desempenho que foca o cidadão que visa não só a sua satisfação como a sociedade como um todo.

2.3.1 Programa de Qualidade e a Participação na Administração Pública (PBQP): gestão por resultados

Lança, então, o Estado, para melhor trabalhar a qualidade na Reforma Gerencial o PBQP em 1997, tornando-se o principal instrumento de aplicação do Plano Diretor do Reforma do Estado.

Tem como objetivo o PBQP implantar as mudanças de valores e comportamentos na Administração Pública Gerencial, cuja principal prerrogativa é viabilizar a eficiência e eficácia no esforço de proporcionar qualidade de vida ao setor produtivo. Incluem nessas mudanças as necessidades estruturais, funcionamento, servidores públicos, condições de trabalho, com resgate de legitimidade e desenvolvimento auto-sustentado do país em virtude do comprometimento democrático do nível estratégico em busca da modernidade.

Retoma-se a capacidade de governança do Estado fundamentada na introdução de metodologias da modernização da gestão pública na revisão do sistema político legal e das formas de propriedade do Estado. Tem a determinação em mudar de cultura burocrática para uma cultura gerencial com participação, reconhecimento do potencial do servidor e de sua importância no processo produtivo, com igualdade de oportunidades e opção pela cidadania associados aos processos educacionais que conduzem a nova visão de mundo.

Para não ficar como meramente reprodutor das atividades públicas o PBQP se volta para uma prestação de serviços á sociedade em busca a satisfação do cliente alicerçada no dever e com a prerrogativa de que o cliente bem atendido paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe. A meta é a busca da Excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível. Da mesma maneira que as diferentes contingências a que estão submetidos os setores, como, por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela, apesar

de que Brasil (1997) aponta especificidades características públicas e diferenças da metodologia do setor privado.

O serviço público apesar de apresentar na Reforma Gerencial uma visão empresarial, possui aspectos diferenciados do serviço privado, por não visar lucro, mas em atender as pessoas com a mesma destreza exigida pela competitividade internacional de serviços, citada por Porter (1989), que busca estratégias que modifiquem em ritmo acelerado a maioria dos serviços. Trás como excelência valores e resultados que iniciam com uma proposta de organizações cujos gestores conhecem os fins da administração pública e suas políticas públicas com propriedades de excelência em Gestão Pública. Com buscas de melhorias da qualidade nos serviços prestados e com grande contribuição à competitividade do país. Com essa vertente possui foco em resultados e orientada para o cidadão. O maior ganho social está na capacidade de criar valor público para o cidadão que deve acreditar na administração pública.

Com a intenção de alcançar a excelência no atendimento ao cidadão, o PBQP (1997) estipulou os objetivos Gerais que estão intrinsecamente ligados a esta pesquisa:

a) Contribuir para a melhoria da Qualidade dos serviços públicos por meio da instrumentalização dos seus princípios com ênfase na participação dos servidores no processo de implantação do Sistema Integrado Educacional;

b) Apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos servidores e o controle de resultados.

Dos objetivos Gerais originaram os objetivos específicos do PBQP (1997):

a) Instrumentalizar, acompanhar e avaliar as ações que visem o aprimoramento e a melhoria da qualidade na prestação de serviços pelo Setor Público. Implementar, apoiar e dinamizar Programas da Qualidade e Participação nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal;

b) Conceber mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação pública;

c) Definir indicadores de desempenho para avaliação de resultados e de níveis de satisfação dos clientes (internos e externos) e estimular a sua utilização;

- d) Promover a implantação da gerência de processos na Administração Pública;
- e) Inserir a certificação, no contexto da gerência de processos, como um instrumento fundamental de classificação do grau de educar e treinar os servidores, buscando desenvolver a criatividade, a capacidade de trabalho em equipe, a cooperação e a participação;
- f) Sensibilizar os servidores para a participação no esforço de melhoria da qualidade na prestação de serviços pelo setor público;
- g) Expandir o campo de ação do Programa por meio de articulações junto aos outros poderes - Legislativo e Judiciário - e às outras instâncias de Governo - estaduais e municipais, com vistas ao estabelecimento de intercâmbios de metodologias e de experiências;
- h) Promover e divulgar estudos, pesquisas e experiências decorrentes da implantação de Programas da Qualidade e Participação em órgãos públicos;
- i) Consolidar a consciência dos valores óticos inerentes ao serviço público (IDEM, 1997).

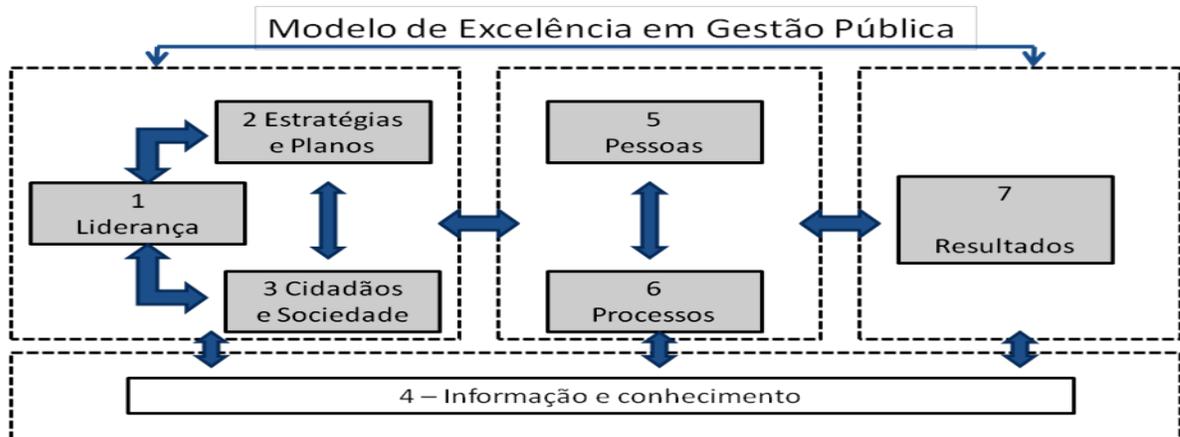
As diretrizes estratégicas do PQPB (1997) orientam as ações para:

1. A Descentralização das ações com coordenação estratégica centralizada, o Compromisso dos órgãos e das entidades públicas formalizado por instrumento adequado (Compromisso de Resultado);
2. A Compatibilização entre as políticas de reestruturação organizacional e as de modernização da gestão;
3. A Comparatividade dos resultados de Qualidade e Participação alcançados pelas organizações públicas;
4. O Direcionamento das ações para as atividades-fim das organizações, objetivando atingir diretamente o cliente;
5. A Visibilidade e Seletividade;
6. A Produção de resultados, principalmente em termos de redução de custos.

Em 2006, criou-se o Modelo de Excelência em Gestão Pública (Figura 12), por compreender que o setor público brasileiro perpassa por um grande desafio gerencial. Focou-se em resultados orientados para o cidadão, ao utilizar a estratégia de adaptação

de conceitos e linguagens com manutenção das características, mas com uma diferença de comparar organizações de outros setores. Tem categorias importantíssimas para avaliar como a liderança, estratégias e planos, cidadãos e pessoas, informação e conhecimento, pessoas, processos e por fim resultados.

Figura 2- Modelo de Excelência em Gestão Pública (2006).



Fonte: Avaliação GesPública 250 pontos (1997)

O modelo busca descobrir se as práticas são inadequadas ou inexistentes, ou se as práticas são parcialmente adequadas ou de uso esporádico, ou se as práticas são parcialmente adequadas, em início de implementação, ou se as práticas são adequadas, em início de implementação e, para finalizar se as práticas são adequadas com uso continuado de aplicabilidade, conforme quadro 2.

Quadro 2- Avaliação GesPública 250 pontos.

Requisitos	Práticas inadequadas ou inexistentes	Práticas parcialmente adequadas ou uso esporádico	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas com uso continuado

Fonte: GesPública (1997).

2.4 O PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório é ágil e tudo começou após os anos 60 com o aumento da preocupação da abordagem das relações humanas em vista de que pensando nas

pessoas estar-se-ia pensando no crescimento e na sustentabilidade empresarial, diminuindo, então drasticamente os preconceitos raciais e de gênero, como também a redução do processo de comando de cima para baixo.

Hall (2004) diz que tomada de decisões é o processo pelo quais as organizações são estruturadas e reestruturadas. Nem sempre a opção em tomar uma decisão vem clara por conter variáveis certas e incertas em decorrência de que as informações podem estar incompletas ou muitas vezes não temos as informações necessárias. Complementa o autor que a tomada de decisões pode ser entendida como sendo ao mesmo tempo objetiva, lidando com problemas do momento, e política, lidando com os arranjos de poder que participam do processo. O certo é que em todos os momentos temos de tomar decisões e elas aparecem dos mais variados tipos, dos mais simples ao mais complexo e em todas as informações são pontos chave.

A administração tradicional fica para trás e dá espaço para a moderna. Esta não dá mais espaço para chefia absoluta. Ela abre espaço para uma gestão participativa e sem as devidas pressões do passado que chamava os colaboradores de subalternos e meros executores de ordens que trabalhavam sob a ordem principal de produzir para aumentar lucro. No Serviço Público, não era diferente. Mas o passado é passado e hoje pelo menos se pensa em administrar com maior flexibilidade por muitas vezes deliberar em conjunto e com bastante criatividade para vencer dificuldades organizacionais.

Ao analisar a organização e suas principais funções, Kwasnicka (1990) evidencia que as tomadas de decisões dentro da organização são feitas no contexto de fatores internos e externos à organização e servem para identificar curso de ação de maneira que se formam processos do tipo: escolha do critério de valor; criação de inteligência básica; desenho da estrutura do sistema; estratégia de resolução de problemas; estabelecimento e revisão de objetivos; formação de planos e programas; construção estrutural formal; locação e atribuição; incentivos e contribuições; facilidades de comunicação; desenvolvimento e melhorias; coordenação de operações; *feedback* e controle; inovações e mudanças; avaliação dos esforços associados. Conceitua, assim, processo no sistema organizacional como o local onde os recursos são combinados e/ou transformados.

2.4.1 Processo decisório racional

Wagner III e Hollenbeck (2006) afirmam que o modelo de decisão racional é às vezes chamado de modelo econômico-racional por estar ligado as teorias clássicas do comportamento econômico. Possui como premissas básicas a *racionalidade econômica* que visa a maximização de resultados econômicos individuais e a *maximização da utilidade*, onde a alternativa com valor esperado mais alto é escolhida como alternativa preferida. Nesse processo nem sempre os administradores optam pela escolha racional porque nem sempre a percepção é tão direta.

a) Processo decisório gerencial

Os autores citados identificam nesta linha o modelo de decisão gerencial de Herbert Simon como uma das alternativas influentes ao modelo de decisão racional. Simon mostra em seu modelo a acomodação *versus* otimização, onde sugestões *ótimas* exigem que a decisão alcançada seja melhor do que todas as outras alternativas. Difere do estado de *acomodação* em que se conforma em ficar com a primeira alternativa de mínima aceitabilidade.

Nesse ambiente de modelo gerencial as pessoas são tomadas como fortes aliados ao alcance das metas e para tanto, emprega-se modelos de avaliação de desempenho onde se conta a criatividade e participação racional na otimização das tarefas.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), ao implantar o Instrumento de Avaliação Institucional Externa para fins de credenciamento e credenciamento de universidades, conceituou os elementos constitutivos da seguinte maneira (INEP, 5005, p. 24):

I - Dimensões são agrupamentos de grandes traços ou características referentes aos aspectos institucionais sobre os quais se emite juízo de valor e que, em seu conjunto, expressam a totalidade da instituição.

II - Categorias são subdivisões ou aspectos específicos que compõem uma dimensão e que, em conjunto, expressam a situação em que se encontra a instituição com relação a cada dimensão.

III - Grupo de indicadores é o conjunto de medidas e/ou evidências usadas para caracterizar o estado da categoria.

IV - Indicadores são evidências concretas (quantitativas ou qualitativas) relativas a cada um dos grupos de indicadores, que de uma forma simples ou complexa caracterizam a realidade dos múltiplos aspectos institucionais que retratam.

V - Critérios são atributos ou qualidade dos indicadores que permitem avaliar uma categoria.

Quanto aos Indicadores para Malik (1998) são parâmetros internacionalmente usados que permitem avaliar sob diversos aspectos e que ao mesmo tempo estarão implantados em um planejamento. É importante salientar que os indicadores podem estar vinculados a épocas anteriores ou a atuais. Complementa que é preciso escolher os indicadores apropriados para cada problema e deve apresentar alta sensibilidade e alta especificidade. Cita como exemplo a alta rotatividade de profissionais num determinado serviço.

A autora citada aponta que para um indicador ser utilizado na tomada de decisão é preciso conhecer o que está por trás dele. Ou seja, deve mostrar todas as partes ocultas ou visíveis e nunca de forma isolada, de maneira que para garantir o acesso a um grupo de indicadores, especialmente na tomada de decisão, o sistema de informação deve ser capaz de transmitir grande quantidade de informações que sendo trabalhadas possam proporcionar as informações necessárias para o correto andamento do processo.

Acontece que a evolução tecnológica vem a rápidos galopes e os softwares utilizados em um sistema de hoje não serve mais para o sistema de amanhã. Eis, porque é preciso avaliar a tomada de decisão em tecnologia compreendendo os elementos culturais, sociais, econômicos, legais e políticos. A sociedade, assim deve participar, pois os próprios usuários podem formular políticas e a sua participação é de extrema importância no processo de decisão. Para tanto, é necessário criar indicadores de processos.

Os indicadores em processos administrativos estão relacionados a racionalidade de encontrar os melhores meios de fazer acontecer e perpassa desde o momento do recebimento ou pedido de uma informação até o momento do retorno a informação ao solicitante. Nesse período vários processos foram efetivados por intermédio de uma rotina de atividades desenvolvidas por normas e procedimentos certificados por controle de qualidade.

Indicadores de resultados por sua vez estão relacionados à satisfação dos usuários e a extrema importância de avaliar se os cidadãos estão satisfeitos com os serviços oferecidos. É notório que hoje devido os cidadãos serem esclarecidos torna-se um grande desafio, principalmente sobre a qualidade dos serviços públicos. Nisto, a consulta aos cidadãos é uma valiosa contribuição e o desafio reside exatamente na diferença do que é melhor para cada um deles, e vale salientar que cada um tem seu próprio ponto de vista.

Levy (1991) afirma que o desenvolvimento institucional ocorre por processo social num contexto mais evidente do que um princípio moral por ser racional e contextual o processo de construção institucional que permeia a ação coletiva e hierárquica entre atores estratégicos que implementam regras coercitivas que moldam comportamentos por intermédio de informação diferenciada das políticas elaboradas para as tomadas de decisões de equipes e escolhas de Pareto (no qual se escolherá uma estratégia não tão ótima).

Levy (1991) comenta, ainda, que para se analisar o fenômeno da mudança institucional é necessário entender da distribuição de poder das instituições, de conseqüências intencionais ou não, de decisões individuais no contexto de interações estratégicas.

2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Hall (2004) apresenta seu conceito de estrutura organizacional fazendo uma analogia ao que se utiliza em uma construção civil dando de entender que para se construir um prédio é necessário pensar nas vigas, paredes *Campies*, passagens, tetos e outras coisas mais. Elas, entretanto, só serão erguidas com os movimentos e as atividades das pessoas em seu *Campi*. Elas para trabalharem devem estar em um ambiente que as comporte.

Hall (2004) mostra esses pontos para dizer que a construção civil não possui as mesmas estruturas das organizações, mas que um arquiteto pode criar uma edificação e essa pode ser copiada. Qualquer organização criada também pode ser copiada por outras, mas é preciso levar em consideração as categorias *contexto* em que as

organizações operam e os *projetos*, os quais estão vinculados as escolhas feitas a respeito de como as organizações devam ser estruturadas. A escolha do projeto organizacional está vinculada a tema político e este está vinculado à noção de eficácia, complementa o autor.

Oliveira (2006) defini Estrutura organizacional como o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento de atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento de níveis de alçada e dos processos decisórios, visando alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos.

Com essa definição abre-se a prerrogativa de que as organizações devem ser conhecedoras de qual caminho querem trilhar, importando dizer que é necessário conhecer a ordem certa estabelecida pelo processo decisório e por seus limites de competência. Dessa mesma maneira pode-se dizer que se as pessoas estiverem no lugar certo usando as ferramentas certas e sabendo operacionalizar essas ferramentas o objetivo do projeto será atendido desde que observe as estruturas formais relacionadas ao organograma e as estruturas informais que são externas ao organograma e se constituem em relações que não estão previstas no organograma.

Em relação às estruturas informais pode acontecer como o caso de uma pessoa que recebeu um documento por via formal, mas para agilizar fez outra trajetória diferente daquela prevista nas normas e procedimentos da organização. Ao fazer isso pode atrapalhar o andamento dos processos e gerar conflitos organizacionais.

2.5.1 Tipos de processos em organizações públicas

Toma-se como base que a estrutura por processos está intrinsecamente relacionada aos novos valores gerenciais. Resulta na realidade em procedimentos que buscam respostas para a melhoria do desempenho e do alcance de resultados. Eis, porque na estrutura por processos se defini responsabilidades por meio do compartilhamento da tomada de decisão e do conhecimento das atividades para se debater sobre como reduzir os fluxos operacionais e ao mesmo tempo aumentar resultados ao diminuir a possibilidade de erros.

Esse fato está de acordo com a proposta do MARE de reduzir a administração burocrática pela gerencial, na qual são apresentadas várias mudanças nos arranjos formais e informais com base na eficiência e eficácia, entre elas a questão de remobilizar a gestão organizacional ao dar abertura para maior autonomia e flexibilização nas respostas as demandas administrativas devido a mudança de gestão hierárquica para a gestão por contratos, conforme explicita a Reforma do Estado de Bresser-Pereira.

De acordo com Caulliriaux e Yuki (2004, p. 46) há 4 tipos de processos em organizações públicas elaborados por Lenk et al. (2002), sendo eles:

- a) Repetitivos e bem estruturados: repetições continuadas de atividades semelhantes;
- b) Processos decisórios individualizados: alto grau de comunicação com o cidadão e julgamento individual/factual da situação;
- c) Processos de negociação, podendo envolver interpretação de regras e normas;
- d) Fracamente estruturados na área de elaboração de políticas públicas.

Os processos podem ser classificados também em horizontes temporais de longo prazo, médio prazo e curto prazo, de acordo com Miller (2002). Com isso, Caulliriaux e Yuki (2004, p. 47) apontam que cada “nível superior” gera um conjunto de deliberações que deve ser entendida pelos “níveis inferiores” como uma espécie de restrição para seu planejamento. Da mesma forma como cada “nível inferior” gera um conjunto de informações que deve ser incorporada pelos “níveis superiores” (seja na forma de informações para o planejamento seja na forma de realimentação. Complementa que cada processo a ser implantado no setor público é uma condição *sine qua non*. Ou seja, é preciso analisar e classificar corretamente e implantar modelos e manuais de gestão efetiva, eficaz e eficiente.

Tais análises relembram a vantagem competitiva levantada por Porter (1989) ao apontar que a competitividade global indica que as organizações devam buscar fortes aparatos tecnológicos com a instalação de programas que compreendam a aplicabilidade de novos métodos de gestão dos processos organizacionais com a inserção de cadeias de valor e que tornam o capital humano fator primordial na competitividade.

2.6 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÕES (TI) E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES (SI)

Os recursos inteligentes provenientes da era da informação exigem das organizações aparatos sofisticados e fortes transformações nas estruturas dos processos e gerenciamento dos negócios tem acontecido. O que se coloca como base dessas mudanças tem sido exatamente a aplicabilidade da rapidez nas tomadas de decisões com o uso da tecnologia de informação. Os Sistemas de Informações (SI) são extremamente importantes, não somente por assegurar rapidez nas informações, como também pela qualidade das informações. Quando o sistema é bem alimentado com dados confiáveis o resultado final é completo. Os relatórios emitidos para análise contêm informações dignas de serem creditadas e seu uso por gestores tornam-se uma ferramenta ágil e sem falhas.

Os recursos da Tecnologia da Informação (TI), de acordo com Caulliraux e Yuki (2004, p.52), são usados atualmente por todos os tipos de organizações. Logicamente nesse uso se enquadra em instituições públicas, mas nesta é de se levar em consideração a estrutura funcional tradicional e a necessidade da gestão integrada de dados, além da dificuldade na escolha da solução em Sistemas de Informações adequada para a gestão pública.

As pesquisas de Weill e Ross (2006, p. 2) revelam que as empresas de melhor desempenho têm retornos sobre investimentos em TI até 40% maiores que suas concorrentes e auferem proatividade o valor de TI ao deixar claros as estratégias de negócio e o papel da TI em concretizá-las; atribuem responsabilidades pelas mudanças organizacionais necessárias para tirar proveito dos novos recursos de TI; aprendem com cada implementação, tornando-se mais hábeis em compartilhar e reutilizar seus ativos de TI. As organizações instalam para acompanhar o desenvolvimento tecnológico e controlar as ações os Sistemas Integrados de Gestão (SIG) também denominado de Planejamento dos Recursos da Empresa (ERP).

LMCA Cons. e Desenvolvimento de Sistemas (2004) explica que o ERP integra administração da informação proporcionando suporte inteligente aos seus processos operacionais produtivos e administrativos entre vários departamentos da cadeia produtiva. Se a organização trabalha com módulos não integrados com ele há

possibilidade de integração dos dados com uma visão sistêmica. Com isso, reduzem custos em prol de alcançar os objetivos devido à abrangência de toda organização em vista de possuir uma base de dados central que recebe e transmite informações de vários pontos e ao final transmite relatório completo de controle de materiais, manufatura, gerenciamento humanos, apoio a serviços, e outros existente na organização. As pessoas que nela operam ao registrarem dados corretos geram relatórios de qualidade.

2.6.1 A gestão integrada à base de dados

Rocha (2006) conceitua que os “bancos de dados” são uma das aplicações mais antigas e, para muitos a mais importante no âmbito da informatização por manusearem vultosas quantidades de informações com facilidade de recuperá-las de forma seletiva. Exemplifica, inclusive, como se fosse os sistemas de arquivos de um escritório que nunca podem ser perdidos. Por isso, é fundamental a preservação desses dados e caso de um *bug* no sistema eles possam facilmente ser recuperados. A segurança é outra questão importante a levantar, por isso colocar senhas de acesso e identificação do usuário tem sido prioridades restringindo ações por pessoas não autorizadas.

2.6.2 A dificuldade da escolha adequada

Muito tem se falado neste estudo em avanço tecnológico e em implantação do processo de informatização. Mas é grande a dúvida de onde e quando começar, principalmente porque os gestores não possuem grandes conhecimentos sobre tecnologia. Torna-se uma difícil tarefa de escolher o equipamento certo e que programa instalar no sistema.

2.6.3 Detalhamento das etapas de implantação de um sistema de Planejamento dos Recursos da Empresa (ERP)

As principais fases de implantação de um sistema ERP, de acordo com Silveira Neto e Pasqualetto (2011) são:

1. Fase de Planejamento

- a) Política Integrada de Comprometimento (Meio Ambiente, SSO e Qualidade)
- b) Avaliação de Riscos (Ambientais, de SSO e de Qualidade)

- c) Requisitos Legais em todas as esferas do governo e internos de cada empresa
- d) Objetivos / Metas
- e) Programas de Gestão

2. Fase de Implementação e Monitoramento

- a) Estrutura / Responsabilidade
- b) Treinamento e Conscientização dos Colaboradores
- c) Comunicação Interna e Externa
- d) Documentação
- e) Controle de Documentos
- f) Controle Operacional
- g) Plano de Ação de Emergências
- h) Monitoramento e Medição
- i) Reporte de Acidentes e Não-conformidades
- j) Registros
- l) Auditoria Interna

3. Fase de Revisão

- a) Análise crítica da alta Administração

O que Silveira Neto e Pasqualetto (2011) indicam que é preciso envolver as pessoas que trabalham na organização. Elas devem ser motivadas e incentivadas a trabalharem em equipe de acordo com os novos olhares sistêmicos deixando bem claro responsabilidades, deveres e compromissos com a sustentabilidade da organização. Tudo tem de planejamento cuidadoso, pois é nele que estabelecemos metas que poderão mensurar e monitorar por intermédio de normas, uso racional de matéria-prima, saúde, segurança dos trabalhadores e minimização de danos.

Silveira Neto e Pasqualetto (2011) comentam, ainda que o Sistema Integrado de Gestão necessite de um planejamento em que a alta administração conheça o que quer de seus atores envolvidos em relação às particularidades do sistema. Suas principais preocupações estão vinculadas ao: Comprometimento com atendimento de todas as normas e legislações vigentes; Atendimento de todas as expectativas de qualidade de

seus clientes; Eliminação dos perigos e melhoria contínua das condições dos trabalhadores; Promoção de melhorias contínuas na redução dos impactos ambientais negativos e otimização dos positivos

Por último é preciso validar e essa validação tem como fim analisar criticamente por intermédio dos resultados se tudo foi executado de acordo com o planejado.

b) Teorias escolhidas para análise: A Teoria Neo-institucional e a Qualidade Total

O Neo-institucional para Olsen e March (2008) é definido como um conjunto de idéias relativamente técnicas de primordial interesse para os profissionais da vida política. Por o Estado ser politicamente organizado em relação a sociedade entre as instituições sociais e políticas relativamente autônomas, as idéias diminuem essa dependência. Essa teoria numa posição causal das instituições políticas insiste em um papel mais autônomo, onde o Estado tanto afeta a sociedade como também é afetado. Há um re-desenho das instituições, onde a agência burocrática, a comissão legislativa e as cortes de apelação além de serem arenas para as forças sociais contraditórias são, também, coleção de procedimentos e estruturas de operação-padrão que definem e defendem interesses.

Abrúcio (1997), diz que com a introdução da administração da Qualidade Total no setor privado da década de 80, e quando a administração pública voltava suas atenções aos clientes/consumidores, o revolucionário modelo gerencial inseriu o paradigma da eficiência, associado, sobretudo, aos métodos gerenciais do setor privado, tomando como uma das medidas a descentralização administrativa com delegação de autoridade mais próxima ao cliente. Principalmente porque estabelece um comparativo entre o modelo de administração privado e o modelo de administração do setor público, segundo a teoria do Public Service Orientation (PSO).

Essas as Teoria Neo-institucional e a Qualidade Total permitem abertura para identificar se a universidade utilizou no processo de implantação do SIE o modelo de gestão burocrático ou gerencial, ou até mesmo os dois, haja vista Olsen e March (2008) dizerem que reivindicação de coerência é necessária a fim de tratar as instituições como tomadoras de decisão inseridas num modelo de gestão ao se reportarem a Teoria Neo-

Institucional, da mesma forma como Paladini (1994) diz que qualidade está inserida em toda a organização como grandes metas que se adéquam a dinamicidade do mundo moderno e em suas mudanças de gerenciamento.

3 A ORGANIZAÇÃO UFPA E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO ACADÊMICA: ÊNFASE NA METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1.1 Pesquisa Qualitativa

Ao iniciar este estudo apontou-se em direção a pesquisa qualitativa por ter como pretensão interpretar o sentido a partir do significado assumido durante a execução de determinado fato, para o qual está relacionado à cultura e conceitos. Eis porque se pensou em entrevistar as pessoas diretamente ligadas ao evento da implantação do SIE e analisar a subjetividade de cada ator, além de trabalhar com os registros documentais. Essa pesquisa servirá para auxiliar na tomada de decisão de possíveis outras implantações de sistemas ou processos.

Gil (2008) fala que a análise qualitativa é naturalmente analítica e ocorre em análise de dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos. A análise de dados acontece nas etapas de redução de dados, apresentação e conclusão/verificação e apesar de que há software, mas a participação humana concretiza a análise qualitativa. Escolheu-se para a pesquisa a utilização de questionários com perguntas fechadas delineando para o *survey* por ter como opção de amostra uma população que lida diretamente com o sistema acadêmico, estando essa opção de acordo com Gil (2008).

Delimitou-se este estudo em relacionar os modelos de gestão e processos da implantação do SIE na UFPA no contexto da Reforma do Estado, do PDI e dos Planos de Gestão compreendido entre 2005 e 2009, período em que ocorreu conhecimento sobre o SIE e sua implantação.

3.1.2 Os atores e critérios de seleção

Coletaram-se dados em fontes primárias com entrevistas semi-estruturadas com alguns membros da Comissão de Implantação (Reitor; Pró-Reitor de Ensino e Graduação; Pró-Reitor de Planejamento; A Diretora Administrativa do CTIC; participante

da Comissão; o Diretor do CTIC na época do início da implantação e o atual; 4 secretários de Faculdade que executam atividades diretamente com Controle Acadêmico). Apesar de que os atores que lidam com o SIE são os Gestores, Técnico-administrativos, discentes e docentes. Estes dois últimos não participaram por optarmos pelas pessoas que alimentam o sistema diariamente.

Como critério de escolha dos entrevistados levou-se em consideração os problemas estabelecidos e sua participação no controle acadêmico. Os atores da Administração Superior foram os que participaram da escolha do sistema. Os Técnico-administrativos são os que a pesquisadora já conviveu no desenvolvimento das atividades utilizando o sistema (Farmácia, Meteorologia e Geologia). Os membros da Comissão de Implantação e Diretora de Matrícula e Acompanhamento Acadêmico por conhecerem as vantagens e desvantagens do sistema e terem participado do processo de implantação. A Diretora Administrativa do Centro de Tecnologia e Informação por ter participado administrativamente do processo. Todos os escolhidos conheciam informações essenciais para o andamento da pesquisa e por atuarem com o sistema desde sua implantação.

Nessa análise buscou-se interagir com o discurso dos entrevistados na realidade das atividades executadas em trabalho rotineiro. O agendamento deu-se por meio de telefonemas, e-mail e visitação ao gabinete. Formalmente coletaram-se dados seguindo uma sequência pré-estabelecida no roteiro da entrevista. De acordo com o direcionamento das respostas este se modificava para que o diálogo estabelecido entre entrevistado e entrevistador não fosse superior ao tempo máximo de 30 minutos de gravação. A transcrição ocorreu posteriormente. Tiveram a oportunidade de emitir informações por intermédio de sua própria voz, além de participarem do preenchimento dos questionários.

O foco das entrevistas esta voltado para a percepção do atendimento ao cliente e a modernização da gestão acadêmica em vistas continuarem manipulando o sistema até os dias atuais, apesar de já estar em fase de implantação de outro sistema. A principal finalidade é conhecer pontos vivenciados e suas mais variadas manifestações de satisfação ou não das pessoas envolvidas nesse processo sob a ótica de cada um.

Com os dados secundários, ainda na análise qualitativa os documentos incluídos foram: os processos de implantação, os processos de cessão de uso e de manutenção do software, Relatórios das visitas técnicas, Atas, PDI, Relatórios de Gestão, a Reforma do Estado, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2007 e Instrumento para avaliação da Gestão Pública (250 pontos) por apresentarem as origens do processo de implantação.

A UFPA possui 2.309 servidores e desses pelo menos 1 está em 1 das 44 Faculdades do Campus Belém e 11 nos campi do interior, totalizando 55 locais para participação da pesquisa.

A UFPA em números, apresenta em seu portal quanto as Unidades Acadêmicas 13 Institutos, 05 Núcleos, 11 Campi, 55 Pólos, 01 Escola de Aplicação e 02 Hospitais Universitários. Sendo o quantitativo de técnico-administrativos com 2.309 e desses pelo menos 1 está distribuído nas secretarias das 44 Faculdades do Campus Belém 1 pessoa na Secretaria Acadêmica de cada *Campi* distribuídos conforme quadro 3.

Quadro 3. A UFPA em números pesquisados

Unidades Acadêmicas	Quant.	Nº de faculdades	Nº total de secretários acadêmicos	Nº de pesquisadas					
				Questionários			Entrevistas		
				Ges- tor	Téc Adm	Comis- são	Ges- tor	Tec Adm	Comis- são
Institutos	13	44	44	3	26	2	5	4	1
Campi	11	47	11		6				
Sub-Total	24	91	55	3	32	2	5	4	1
TOTAL	24	91	55	37 respondentes			10 entrevistados		

Fonte: Pesquisa de Campo (2011).

O quadro 3 demonstra o universo das pessoas que participaram da pesquisa. Na medida do possível desejávamos que todas as pessoas desse universo tivessem sido entrevistadas, por se constituírem em apenas 55 totais de secretarias acadêmicas na totalidade de 91 Faculdades que compõem as 32 unidades acadêmicas pesquisadas. O critério de escolha da amostra do universo das faculdades foram as secretarias acadêmicas por elas possuírem maior facilidade de acesso a internet e com o maior número de pessoas que acessam o sistema para alimentação de dados na UFPA,

escolhida por seu o local de trabalho da pesquisadora. Para cada faculdade há 1 gestor, mas somente 3 gestores optaram em participar.

Para a análise desta pesquisa foram impressos e repassados 60 questionários a esses profissionais sendo respondidos 26 pelos técnico-administrativos que trabalham com o SIE nas Faculdades do Campus Belém e que não entraram em estado de greve no período da aplicação dos questionários, 06 Secretários Acadêmicos dos *Campi*, 03 pelos gestores e 02 pela Comissão de Implantação totalizando 37 respondentes. A redução dos números dos gestores deve ao fato deles deixarem a cargo da secretária executar essas atividades e estes lidarem muito pouco com o SIE. Quanto aos discentes devido o curto espaço de tempo não houve condições trabalhá-los, ficando para posterior atividade.

Idealizou-se, dessa forma, o recorte espaço-temporal por intermédio de uma análise de conteúdo concretizada com a aplicação de entrevistas com servidores públicos lotados nas secretarias acadêmicas. Neles havia a perspectiva de esclarecer pontos no desenvolvimento do processo de implantação do SIE que identificasse se os sistemas usados pelos gestores estavam coerentes com a tomada de decisão exigida pela Reforma do Estado, no PBQP.

A principal intenção identifica-se no estabelecimento de diálogo e a compreensão dos esquemas estabelecidos que envolvam demandas do projeto, desenvolvimento, implementações e avaliações, por estas serem processos exigidos pela GesPública e como conseqüências abriram espaços para a liberdade de expressão e análise dos discursos diferentes. Para tanto se deu total liberdade para exposição.

Essa posição me levou a busca de outros instrumentos além da entrevista, como a aplicação de questionário que se adequasse aos objetivos da pesquisa e abrangesse uma maior quantidade de sujeitos com informações pertinentes e abrangentes.

As entrevistas (Apêndice A) aconteceram abertas com perguntas semi-estruturadas. Essa possibilitou comparar as falas dos entrevistados. E os questionários (Apêndice B), seguindo uma lógica de raciocínio de Yoshino (2010) que em sua análise optou pela escala de diferencial semântico bipolar de sete pontos porque segundo Cooper e Shindler (2003, p.202) “ela produz dados intervalares e é uma forma eficiente e

fácil de garantir atitudes de uma amostragem grande... e podem ser mensuradas em direção e em intensidade”. Foram aplicadas a partir do bloco III (Quadro 4).

Quadro 4 - Escala de diferencial

1. Concordo totalmente	2. Concordo	3. Concordo moderadamente	4. Indiferente
5. Discordo moderadamente	6. Discordo	7. Discordo totalmente	

Fonte: Yoshino (2010).

Os questionários continham perguntas estruturadas fechadas auto-explicativas divididas em 5 blocos com as seguintes distribuições:

O bloco I – perfil do usuário - limitou-se há conhecer o tempo e intensidade de uso dentro das possibilidades de acesso, se a superação de necessidades estava relacionada a conhecimento tecnológico e/ou participação em treinamentos com retirada de dúvidas. Envolveu 6 perguntas.

O bloco II - liga-se diretamente a categoria liderança da GesPública que busca verificar se a liderança exercida visa o atendimento às necessidades de todas as partes interessadas; se os valores e diretrizes da administração pública e da organização são disseminados e a alta direção assegura o seu entendimento e aplicação na organização; se as competências necessárias aos líderes são identificadas e desenvolvidas; se a alta administração analisa criticamente o desempenho global, por meio de indicadores ou outras formas de monitoramento, sendo definidas ações corretivas e de melhoria, quando necessário; se as principais decisões tomadas por ocasião da análise crítica do desempenho global são comunicadas à força de trabalho; e por último se existe pelo menos um exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a um dos requisitos deste critério. Envolveu da questão 7 a 13.

O bloco III direcionada a categoria relacionada a estratégias e planos foi respondida somente pela comissão de implantação por terem participado do processo e estarem aptos a responder. Apenas 2 pessoas decidiram participar da pesquisa.

Vincula-se a busca de conhecer se organização possui um processo de formulação de estratégias que considera as necessidades de todas as partes interessadas; se as estratégias consideram informações sobre as demandas da sociedade para o setor de atuação da organização, as demandas do governo e as informações internas da organização; se as estratégias estão desdobradas em planos de

ação para as diversas áreas / unidades e estão previstos os recursos necessários para a realização desses planos; se as estratégias e planos de ação são monitorados quanto a sua implementação, sendo tomadas ações de correção ou melhoria, quando necessário; se os indicadores e outras formas de monitoramento, utilizados na análise crítica do desempenho global são definidos em função dos processos, das necessidades das partes interessadas e das estratégias /planos; além do que se existe pelo menos um exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a um dos requisitos deste critério. Este bloco estava questões de 14 a 31.

O bloco IV está relacionado à sociedade. Determinava conhecer se as necessidades dos grupos de usuários são analisadas e gerenciadas; se os padrões de qualidade de atendimento são divulgados aos cidadãos-usuários; se as sugestões, solicitações e reclamações dos usuários são tratadas e utilizadas para promover ações de melhoria; se a organização avalia formalmente a satisfação dos seus usuários e analisa criticamente os fatores de insatisfação. As informações obtidas são utilizadas para implementar ações de melhoria; se a interação com a sociedade é estimulada visando ao controle social dos resultados institucionais; se existe pelo menos um exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a um dos requisitos deste critério. Abrangia questões de 31 a 37.

O bloco V apresentava as questões de 38 a 49 com perguntas pertinentes a Itens relacionados ao cidadão. Nele abrangia conhecer se a organização identifica, utiliza e mantém atualizadas as informações necessárias à tomada de decisão e à melhoria do desempenho; se as principais informações necessárias à tomada de decisão e à melhoria do desempenho estão disponíveis para os seus usuários, no tempo e de forma confiável, atendendo às suas necessidades; se a organização mantém e atualiza a memória administrativa; se a organização incentiva o pensamento criativo e inovador; se as habilidades e conhecimentos que compõem o capital intelectual são compartilhados internamente, protegidos e preservados; se existe pelo menos um exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a um dos requisitos deste critério.

Após a discussão das questões foram aplicados os pré-testes no dia 23 de junho em 3 técnico-administrativos que se colocaram a disposição para colaborar e emissão

das dificuldades principalmente no bloco II que posteriormente sofreram alterações nos aspectos estruturais com a alteração, também na pergunta 10 relacionada ao sistema de gestão que deixava dúvidas.

3.1.3 Interpretação dos dados

A análise do conteúdo de acordo com Bauer; Gaskell (2002) é qualitativo e tem características críticas e emancipatórias pela oportunidade dos atores sociais apresentarem possibilidades de compreensão e interpretação do mundo em que estão inseridos ou dele fizeram parte. Essa intenção aplicou-se por visar a fundamentação de questões e pressupostos próprias desta pesquisa. Eis porque a necessidade de levantar dados entrevistando setores acadêmicos institucionais. O alvo dos atores selecionados são os que desenvolvem atividades relacionadas ao controle acadêmico.

A metodologia permitiu interpretar as entrevistas e os questionários, em busca de compreender e fundamentar o universo da pesquisa.

Trabalhou-se nos roteiros das entrevistas e nos questionários as categorias levantadas pela GesPública (liderança, estratégia e Plano, cidadãos e sociedade, processos e pessoas; resultados; informações e conhecimentos), por ser elas parte integrante do PBQP. Usou-as, também, para verificar as dificuldades administrativas encontradas pelos gestores na obtenção dos objetivos da “Modernização da Gestão” do PDI quanto a Modernização Acadêmica, cujo principal eixo está pautado na satisfação do cliente/usuário com busca a eficácia e resultados. A partir dessas categorias estruturamos tabelas e seus respectivos indicadores.

Nos dados Documentais foram procedidas investigações nos processos de implantação do SIE, Relatórios de Gestão, Atas.

Nas entrevistas foram procedidas investigações de comparação com a aplicabilidade do PBQP.

3.1.4 Informações preliminares

Em primeira etapa verificou-se os questionários válidos dentro dos respondentes. Está inserida no Bloco I que envolve conhecer o perfil dos usuários na utilização do SIE envolvendo desde o tempo de uso á questão de retirada de dúvidas em treinamentos correspondente a questão de 1 a 6.

Ao cruzar na Tabela 1, 2 e 3 os grupos de Belém, *Campi*, Comissão e Gestores que responderam ao questionário, observou-se que mesmo que a pessoa utilize o SIE há cinco anos, ou em menos de 2 anos, eles usam com grande intensidade independente de grupos para ofertar disciplinas, matricular alunos, gerar relatórios, atualizar históricos, sendo que de Belém 19 pessoas usam para se comunicar entre cursos.

A tabela 1 e 2 demonstra a quantidade de 37 pessoas que participaram da pesquisa. Pode-se observar que por Belém ter sido a grupo de maior respondente, classifica-se em 108 a quantidade de respostas que utilizam o SIE para registrar dados e obter relatórios. Os gestores usam menos porque repassam em sua maioria a senha para o técnico-administrativo atualizar dados no sistema. Outros repassam a senha dos gestores a eles. Confirma a fala do agente da Comissão:

Os gestores passam a senha para as funcionárias e eles dizem que há problema no sistema. Na realidade elas não sabem usar e reclamam do sistema, mas quando perguntado qual o problema a secretária disse que não havia problema [...] (Informação verbal).

Nesse ponto uma grande causa de conflito, pois na realidade quem participou do treinamento de gestores foi o Diretor da Faculdade. Ao entregar a senha para o técnico-administrativo ele não repassou todas as informações recebidas e gera um problema para o operador que necessitará de muito mais tempo para aprender como lidar com o sistema.

A apresentação e interpretação dos resultados serão esclarecidas no capítulo 4.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA UFPA

3.2.1 Contextualização: As IES no Brasil e na Amazônia

Ao olhar nas diferenças significativas na evolução das IES no Brasil, aponta Picanço Diniz (1999), que as Universidades Amazônicas ficaram abaixo do nível de desenvolvimento por não receberem recursos para o investimento à sua geração e o aperfeiçoamento permanente dos atores e de suas relações com a sociedade. Para sair dessa linha foi impulsionado a quebrar paradigmas e de aprender a aprender dentro da lógica da competência da Ciência e da Tecnologia (C&T) com a intenção de diminuir a separação entre os mundos. Foi incentivado com o Projeto Norte de Pesquisa e Pós-Graduação da Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em 1986, II Projeto Norte de Pós-Graduação em 1989 e extensão do projeto até 1999. Esse foi o primeiro passo para a ampliação dos *Campi* da UFPA, que continuam crescendo a cada dia em busca de diminuir a desigualdades sociais e regionais.

Apresenta Romano (2010) uma visão de que os *Campi* são proclamados autônomos da mesma ordem em que é definida a autonomia dos outros setores do Estado e que entre as Universidades Públicas Federais brasileiras nas universidades paulistas a autonomia as tornou livre há mais tempo.

As universidades, de acordo com Paris (1998) têm como papel não só de elevar o nível de instrução da população e fazer crescer a produção científica, como em se preocupar de orientar mais o ensino e a pesquisa universitária para objetivos econômicos e sociais específicos por meio do diálogo eficaz entre as universidades e as regiões. Para tanto, executam ações destinados a responder as necessidades dos empregadores, programas culturais, no campo da literatura e das artes. Determinando o papel que o pessoal universitário pode exercer na contribuição do público local. Consideraram a natureza do interesse que cada ator, individualmente tenha uma compreensão mútua de seus respectivos papéis e dos fatores que favorecem ou dificultam o avanço do engajamento regional.

As universidades são centros de ensino e nesse espaço convivem gestores, professores, técnicos administrativos, alunos, comunidade, pais dos alunos, etc.. As

universidades são apoiadas em recursos materiais, financeiro e pessoas. Nela há interação de conhecimentos que variam entre si e produzem mudanças nas histórias de interação entre as pessoas que nela atuam e que se transformam em núcleos promotores de qualidade pelas imensas pesquisas científicas. Quebram paradigmas ao recriarem novos hábitos, costumes e culturas de um povo quando acompanham a evolução dos tempos e geram novos aprendizados com um pequeno passo para a melhoria da gestão.

Esse tripé organizacional de pessoas, recursos e financeiros por não caminharem juntos geram desafios aos seus membros, principalmente neste período globalizado que implanta nas organizações normas cerceadoras da autonomia das universidades públicas e obrigam governantes prestarem conta ao Estado em decorrência da nova ordem política capitalista que assola o mundo educacional. Partem do acúmulo de fatores sociais pressionados pela demanda e conseqüentemente pelas lutas sociais que levam os governantes a tomarem novas atitudes e impactarem novos modelos de gestão democrática descentralizada e de participação popular.

Nogueira (2010) nesse sentido fala da tarefa do Educador-Dirigente que consiste em articular-se com os demais trabalhadores da Educação e com a comunidade recheando de conteúdo e de Conhecimento a Escola. Zaiko et al. (1998) pensa ser necessário o estabelecimento de critérios norteadores para a revolução do ensino e social com a aprendizagem em foco científicos e tecnológicos na informação e comunicação com ênfase em excelência acadêmica para formar profissional e cidadãos indissociada da pesquisa e extensão na nova lógica de organização curricular indispensáveis ao processo de produção/ transmissão/incorporação/disseminação do saber.

O papel da liderança para Porter (1989, p. 688-687) é que os líderes empresariais acreditam na mudança e ativam a organização para enfrentar desafios competitivos e continuar progredindo. Para isso encontram meios de superar os filtros que limitam a informação e impedem inovação. Pensam não só em termos nacionais como também internacionais, estimulando políticas governamentais, que muitas vezes são dolorosas aos seus trabalhadores.

Para Wagner III e Hollenbeck (2006) nem sempre se consegue abandonar os *protótipos* ou *scripts* que induzem a erros em substituição aos mais curados e úteis da simplificação dos dados e que levem ao *feedback* de 360 graus onde os gestores definem por um estilo gerencial mais encorajador e voltado à equipe devido o processo decisório utilizar um modelo de decisão racional em que as pessoas tentam maximizar resultados econômicos individuais ao avaliarem alternativas associadas a resultados, cujas escolhas preferidas são determinadas no processo de *maximização da utilidade*.

Os gestores, então devem possuir competência e formação com domínio de regras e instrumentos de uma boa gestão e de uma administração eficaz, assim como ser consciente de que é importante que as redes sejam lançadas com base na autonomia e a não dependência financeira externa, uma vez que o verdadeiro desenvolvimento só pode ser endógeno (PARIS, 1998, p. 182).

A busca constante pelo desenvolvimento trouxe em 1996 a Reforma Universitária pela Lei 9.394/96 proposta por Darcy Ribeiro. Apresenta a preocupação, com os processos formativos nas instituições de ensino e pesquisa e a vinculação escolar ao mundo do trabalho, a prática social e o preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Para tanto, pautou-se entre outros, nos princípios gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; garantia de padrão de qualidade; valorização da experiência extra-escolar, o trabalho e as práticas sociais.

A Lei 9.394/96 da educação superior torna as universidades instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Entre as atribuições quanto a sua autonomia, traz: elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes; firmar contratos, acordos e convênios; Aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais.

Tarso Genro, no governo de Lula reafirma os princípios da Reforma Universitária anterior e consolida ao tomar como diretrizes norteadoras a missão que se articula com a ação da instituição acadêmica e as atribuições estabelecidas pelo mandato popular de

que o Governo em seu investimento equilibra a autonomia da instituição universitária e a soberania popular expressa no Programa de Governo que visa a sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

3.2.2 Estrutura Organizacional da UFPA

A UFPA tem sua sede em Belém, capital do Estado do Pará, vinculada ao Ministério da Educação, foi criada através da Lei nº 3.191, de 02 de julho de 1957. Sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, foi a primeira Universidade Federal da Amazônia e a oitava do seu gênero no país. Com sua criação foi congregada, conforme art. 2º, as 7 escolas superiores existentes em Belém (PGA- (87/89).

Seu 1º Estatuto de 09.09.1963 aprovou mudanças estruturais com a inclusão do Instituto de Higiene e Medicina Preventiva; aumento numérico de docentes-livres no Conselho Universitário; a extensão para 5 anos do mandato do Reitor com possibilidade de recondução ao cargo por 2 vezes; a criação dos Conselhos Departamentais nas unidades, com representação de todas as categorias docentes e 3 discentes. Em 1964 iniciou-se a construção do Campus Universitário como meio de solucionar problemas advindos de crescimento e também aumento de espaço físico para se adequar as normas da Reforma Universitária.

No período de 1957 a 2009 foram reitores: Mário Braga Henriques (1957-1960), José Rodrigues da Silveira Neto (1960 – 1963 e 1963 – 1969), Aloysio da Costa Chaves (1969 – 1973), Clóvis Cunha da Gama Malcher (1973 – 1977), Aracy Amazonas Barreto (1977 – 1981), Daniel Queima Coelho de Souza (1981 – 1985), José Seixas Lourenço (1985 – 1989), Nilson Pinto de Oliveira (1989 – 1993), Marcos Ximenes Ponte (1993-1997), Cristovam Wanderley Picanço Diniz (1997- 2001), Alex Bolonha Fiuza de Mello (2001 – 2005 e 2005 – 2009).

A missão da UFPA nessa fração do espaço amazônico, de acordo com o novo estatuto (2009) é de “Gerar, difundir e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, visando à melhoria da qualidade de vida do ser humano em geral, e em particular do amazonida, aproveitando as potencialidades da região mediante processos integrados

de ensino, pesquisa e extensão, por sua vez sustentados em princípios de responsabilidade, de respeito à ética, à diversidade biológica, étnica e cultural, garantindo a todos o acesso ao conhecimento produzido e acumulado, de modo a contribuir para o exercício pleno da cidadania, fundada em formação humanística, crítica, reflexiva e investigativa”. As universidades sendo espaços de conhecimento trabalham o ensino, a pesquisa e a extensão. Seus princípios norteiam suas atividades fins e devem ser conhecidos por todos seus colaboradores.

Na busca da modernização exigência do novo milênio de interdisciplinaridade modificou-se a estrutura organizativa da UFPA pautando-se em novas bases e concepções estatutárias ante os desafios do desenvolvimento regional e do avanço do conhecimento comprometido com a excelência acadêmica e com a relevância social. O Novo estatuto da UFPA de 2006 trás mudanças significativas na estrutura e na organização acadêmica da Instituição, como afirma UFPA (2009). Enfatizou a análise de Relatórios de gestão, como o de 87/88 que apontava a necessidade de: promover matrícula operacionalmente com planejamento da oferta de vagas, evidenciarem a consulta aos discentes sobre seu Plano de Estudo e a observância do cumprimento de prazos na elaboração da lista de ofertas e a superposição de horários.

Com a aprovação do Novo Estatuto, configuram-se em seu novo organograma os *Campi* e transforma a Universidade em multicampi, mantendo sua sede e foro legal na cidade de Belém (Estatuto - Art. 1º parágrafo 2º). Surge um único colegiado de gestão acadêmica, por campo de conhecimento, com a responsabilidade de distribuir carga horária docente entre ensino, pesquisa e extensão e planejar, supervisionar e avaliar a qualidade dessas atividades.

a) Implantação e Administração do Modelo Gerencial na Gestão (2001-2009)

Ao assumir a Reitoria, no segundo semestre de 2001, o Reitor empossado não só buscou reestruturar as Pró-Reitorias, como também gerenciou a crise institucional originada pelo processo eleitoral que o elegeu. Voltou seu olhar para estruturar os semestres para cursos normais, cursos intervalares, cursos de contrato com Prefeituras Municipais com recursos do FUNDEF, além de intenso trabalho em todos os *Campi*,

visando a construção coletiva do plano de desenvolvimento institucional e a recomposição de alianças históricas com a intenção de ampliar parcerias, alargar perspectivas de financiamento de programas estratégicos (UNIVERSIDADE..., 2001).

Seguindo uma linha de modernização de gestão a UFPA adotou para o período 2001/2005 um modelo administrativo com o estabelecimento de metas que programariam um modelo estratégico de gestão que envolve integração entre planejamento e execução com envolvimento de todos os níveis institucionais, como explicita o Relatório de Gestão 2002. Para tanto, a descentralização e a desburocratização surgiram com efeitos acadêmicos e administrativos e com isso, necessário se fazia implantar sistemas de informações que servissem de apoio à tomada de decisões. Essas mudanças estavam inseridas no Plano de Desenvolvimento da UFPA compreendendo o período de 2001/2010.

Mesmo com toda restrição orçamentária e as restrições adotadas pelo governo federal com redução de quadro de pessoal pelo Programa de Demissão Voluntária (PDV) e as aposentadorias, as transferências, os desligamentos que comprometiam o planejado, a UFPA não deixou de investir em Tecnologia da Informação e disponibilizou informações *on-line* de Relatórios Anual de Atividades; Relatório de Gestão; Anuário Estatístico; Orçamento da UFPA e Matriz Interna de Distribuição Orçamentária, alcançado em 2003.

Como exigência da LDB 9.394/96 e em atendimento ao PDI, ampliou o atendimento aos demais *Campi*, com a aplicabilidade dos levantamentos dos pontos fortes e fracos. Já em 2005, implantou-se o Programa de Dimensionamento de Pessoal, o Programa de Avaliação de Desempenho e o Programa de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

b) A Prática do Programa de Qualidade da Reforma Gerencial e os Principais Instrumentos de Avaliação e o PDI

A UFPA buscou se inserir nas exigências da Reforma Gerencial implantada em 1994. Se enquadrou em 2004, nas ações avaliativas do Sistema de Avaliação da Educação Superior de Graduação (ACG) do Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes e da Avaliação das Instituições de Educação Superior

(AVALIES) com a auto-avaliação e a avaliação externa, que era composta de etapas distintas com instrumentos próprios e articulação baseados na Lei nº 10.861/2004 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES). Para deliberarem conjunto com a Assessoria Especial de Avaliação Institucional (ASSEAI) criou-se a Comissão Própria da Avaliação (CPA), conforme Universidade... (2005).

A ASSEAI foi criada em 03/10/2005, podendo: propor procedimentos, mecanismos, metodologias e instrumentos de avaliação interna; promover seminários, debates e reuniões em conjunto com a sociedade para discutir o desenvolvimento da avaliação institucional; estimular propostas da melhoria da qualidade de ensino, da pesquisa e da extensão e da gestão com base nas análises e recomendações produzidas nos processos internos da avaliação e nas avaliações do Ministério da Educação. Tornou-se extremamente necessário a equipe técnica de da ASSEAL em conjunto com a Comissão de Avaliação por buscarem transformar a visão que tem de avaliação punitiva para uma avaliação diagnóstica com respeito a instituição e o contexto inserido no processo (UNIVERSIDADE..., 2005).

Para maior possibilidade de acerto na qualidade proposto pela Reforma Gerencial, partiu-se para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional.

c) O PDI: Trabalhando para a Qualidade e Expansão

O Plano de Desenvolvimento Institucional (2002, p, 1), é uma ferramenta que permiti identificar processos e atores sociais presentes em cena, com a finalidade de apontar programas, projetos e ações que valorizem e norteiem a atuação da UFPA. Possui a possibilidade de diagnosticar, equilibrar dimensões técnica e política de análise. Com visão participativa consegue informações que permitem identificar quais as melhores estratégias de desenvolvimento institucional poderão ser executadas para cada período proposto.

A UFPA ao elaborar em 2000 o Plano de Desenvolvimento 2001-2010 pensou na função social em que estava inserida, tomando como ponto de partida a análise diagnóstica da sociedade, a análise prospecta do desenvolvimento social em curso. Entre elas observou as mudanças de padrões societários, as transformações dos

patamares e as formas de interação, reordenamento e redefinição dos papéis e espaços das instituições por precisar adequar-se as conjunturas e contextos moderno-capitalistas associados a fatores do mundo globalizados.

O Plano Institucional 2001-2010 considera as análises diagnósticas do contexto histórico mundial, das características da região amazônica e da UFPA o estabelecimento dos eixos estruturantes do plano estratégico como: Universidade Multicampi; Integração com a Sociedade; Reestruturação do Modelo de Ensino; Pesquisa e Desenvolvimento Amazônico; Valorização dos Recursos Humanos; Ambiente Adequado; Modernização da Gestão.

Esse Plano é uma continuidade dos primeiros delineamentos que aconteceram a partir de 1986 com a extensão ao *Campi* do Estado do Pará na tentativa de democratizar o acesso ao ensino superior a milhares de pessoas excluídas do ambiente universitário, seja pelas distâncias e dificuldades de trânsito. Como prioridade estabeleceu a implantação do funcionamento da UFPA dentro da visão sistêmica solidária e cooperativa entre os *campi* e o *campus* de Belém como um todo com quadros de pessoal comprometidos com o desenvolvimento do Estado e da região com uma Universidade Multicampi.

Assim, estabeleceu sua visão estratégica: Tornar-se referência local, regional, nacional e internacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, consolidando-se como instituição multicampi e firmando-se como suporte de excelência para as demandas sociopolíticas de uma Amazônia economicamente viável, ambientalmente segura e socialmente justa.

Nos Planos de Gestão 2005-2009, traçaram metas em vista das IFES superarem os cenários instáveis e vencerem as dificuldades financeiras com possibilidade de investimentos que mudam a estrutura institucional como resultados dos Programas e das Ações Governamentais que exigem indicadores de desempenho, metas físicas e financeiras previstas na Lei orçamentária e pactuação com Ministério da Educação (SIMEC).

Dessas metas estão os projetos: Previdência de Inativos e Pensionistas da União; Apoio Administrativo; Operações especiais: cumprimento de sentenças judiciais; Brasil Escolarizado; Desenvolvimento da Educação Profissional e Tecnologia; Gestão

da Política de Educação; Brasil Universitário; Desenvolvimento do Ensino da Pós-Graduação e da Pesquisa Científica (UNIVERSIDADE..., 2009).

Pensando na Modernização da Gestão houve a Concepção e Desenvolvimento do Sistema de Informações Gerenciais e assinaturas de novos contratos de parcerias entre Eletronorte, MEC e aquisição de novos equipamentos de software em 2003. Em janeiro de 2004 instituiu-se a Comissão de Modernização Administrativa por meio da Portaria Nº 0142/2004 com a principal finalidade de estudar e implantar novos padrões de racionalização dos serviços burocráticos, visando melhoria da gestão.

O processo de Planejamento de Modernização da Gestão Acadêmica implementado pela UFPA envolveu distribuição de carga horária docente (programas/projetos, pesquisa, extensão e ensino, administração, afastamentos), com o objetivo de viabilizar ao emprego de Carga Horária com controle pelo SIG/UFPA, resultando em 2005 a cobertura de 80% dos municípios do Estado (UNIVERSIDADE..., 2004). O interesse em colocar a teoria e prática como aspectos complementares e indissociáveis induziram a elaboração do planejamento das atividades acadêmicas à aprendizagem significativa.

Uma prioridade era implantar um sistema de ensino que apresentasse resultados em tempo real para a comunidade acadêmica e para aqueles que operassem o sistema. Traçaram-se, então, diretrizes no Plano de Gestão 2005-2009 em três ações independentes: Implementação de um amplo Projeto Acadêmico Integrado UFPA XXI; Colegialidade, Modernização, Transparência da Gestão e Valorização do Servidor; Reforma, Ampliação e Modernização da Infra-Estrutura e Aperfeiçoamento da Política de Segurança.

Nesse íterim o Sistema Aplicativo de Administração Orçamentária foi substituído pelo Sistema Integrado de Ensino (SIE) que abriu a possibilidade de integração no campo acadêmico e no administrativo, mas para isso acontecer seria necessário que as unidades acadêmicas promovessem agrupamento as ações em Programas Setoriais que responderiam aos desafios e metas definidos como prioritários para atendimento (UNIVERSIDADE..., 2005).

O Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DERCA) hoje chamado de CIAC mostra que da mesma forma que aumentou o número de alunos aumentou também

o volume de registros acadêmicos. Com as exigências das decisões públicas que visam à modernização dos processos de trabalho e melhor atendimento à comunidade acadêmica iniciou a digitalização de dados, o tratamento de imagens dos documentos acadêmicos. Todo esse processo visou aumentar a velocidade e o acesso rápido às informações buscando a racionalização do trabalho e do espaço, como diz Universidade...(2005).

d) As Alternativas Tecnológicas da Descentralização e do Controle de Atividades acadêmicas: problemas e alternativas na Gestão Acadêmica

Grande passo em direção ao avanço tecnológico aconteceu no período de 87-89. A Pró-Reitoria de Planejamento fundamentou as decisões de incluir o Sistema de Pesquisa Institucional e o Sistema de Informações com o fim de nessa atividade-meio promover articulação entre as unidades administrativas com técnicas renovadoras onde existissem benefícios ao Corpo Docente e Técnico-Administrativos. A idéia era que a Comissão de Informática gerasse informações no Sistema de Informações e contribuísse no processo decisório ao depositar dados dos diversos subsistemas implantados no equipamento central de processamento de dados.

A investida em usar o IBM 1130 em 1984 tinha como meta agilizar o levantamento de fluxo processual, definição das instâncias decisórias, definição dos sistemas, elaboração dos formulários tipo 'protocolo inteligente', teste experimental de formulários, implantação dos sistemas que compreendiam controle de pessoal, acadêmico, sistema de material e finanças (RELATÓRIO 1987-1989).

Em 1992, na gestão do Prof. Nilson Pinto ocorreu à informatização da UFPA no sistema de matrícula. Implantou-se o novo modelo de blocos de disciplinas e com isso apresentou de forma concreta os resultados provocados com as alterações administrativas resgatando uma melhor operacionalidade e confirmação da vantagem de substituição da matrícula por plano para o disquete e com essa informatização da administração o Colegiado já consegue expedir a listagem de créditos acumulados para a segunda matrícula de 1992 (RELATÓRIO 1992).

Na Gestão do Prof. Marcos Ximenes, o DERCA, por ser o órgão de controle acadêmico e impulsionado pela Reforma Universitária deu um grande passo no primeiro

semestre letivo de 94 para a implantação do SISCA. Ele oportunizou descentralizar tarefas na matrícula, onde Colegiados de Cursos e Departamentos tiveram conhecimentos e acessos ao sistema com possibilidade de realizar a oferta e matrícula *online*, por meio de treinamentos e reuniões com a participação da PROEG/DERCA, SECON e Centros. Nesse ínterim foram criados programas para pedido de vagas, ofertas de disciplinas e realização de matrícula. O DERCA também contou com a inserção de programas em cinco Divisões, Protocolo e Secretaria Administrativa (RELATÓRIO DE GESTÃO, 1994).

Quem era o SISCA? Era um sistema de Manaus e apresentava limitações por ser uma plataforma fechada não permitindo que houvesse desenvolvimento por não atender as necessidades organizacionais de integrar as outras plataformas. Tinha a facilidade de funcionamento por meio de Processamento de dados com a necessidade de alimentá-los com apenas uma pessoa para gerar relatórios e a matrícula podia ser feita por blocos de disciplinas com apenas um clique transportando os nomes dos alunos para aquele bloco individual ou matriculando o aluno por disciplina.

De acordo com a Diretora de Matrícula e Acompanhamento Acadêmico (entrevista 17.05.2011), o SISCA era um Software com facilidade de manuseio, porém não era completo, pois faltavam instrumentos para a unificação dos relatórios finais. E nos *Campi* do Estado o sistema de controle acadêmico não disponha informações em tempo real. Apresentava algumas falhas, como o fato de não conseguir emitir o relatório com informações que agilizasse o processo acadêmico e a integração com os outros sistemas livres. Nem conseguia registrar a participação dos professores nos projetos.

Observe que no período de instalação do SISCA foram comprados 1.700 novos computadores, foram instalados 23 quilômetros de fibra ótica em 55 prédios com 12 locais de informática. Houve a ampliação de Redes Locais ON-LINE com o Campus de Belém com a disponibilidade do Controle Acadêmico, Biblioteca Virtual e demais sistemas utilizados da UFPA. Nesse período apenas o Campus de Soure e Breves aguardavam instalação. Todo o processo de controle acadêmico continuava sob a orientação estabelecida pelo SISCA (UNIVERSIDADE..., 2000).

Por outro lado enquanto a PROPLAN tentava se comunicar com os sistemas, professores e usuários lutavam a todo custo alimentar vários outros sistemas, que ao

final não dialogavam e emitiam relatórios com conflitos de informações e desgastes das pessoas.

Em 2001, o Reitor investe profundamente no funcionamento descentralizado e com a inserção de processos participativos. Todo esse processo de funcionamento descentralizado surge com o fim de alcançar referência nas atividades fim e firmar a instituição em conceitos pautados pelo PDI 2001-2010 a nível local, nacional e internacional com vertentes de excelência para as demandas sócio-políticas que trouxesse possibilidade de uma Amazônia economicamente viável, ambientalmente segura e socialmente justa (RELATÓRIO 2004).

Para modernizar era necessário implantar um sistema que unificasse as informações. Com essa preocupação, o Reitor ao participar da ANDIFES, tomou conhecimento que Universidade de Santa Maria tinha desenvolvido um sistema integrado e esse sistema já vinha sendo partilhado com outras IFES para fazer a integração dos programas com o apoio do MEC que se propôs a custear uma parte da implantação do SIE e a outra parte as próprias Universidades custeavam, a exemplo de como ocorreu com a UFPA.

O Reitor em entrevista (Informação verbal), comentou que o sistema Integrado de Gestão poderia diminuir a grande dificuldade que a UFPA possuía de trabalhar individualmente em softwares livres e de integrar as informações que eram independentes. Após estudos sobre o sistema, a Universidade de Santa Maria firmou convenio com a UFPA, já que para criar um software compatível a nossa total realidade levaria em média 5 anos, enquanto que já existia o de Santa Maria e seria readaptado as nossas necessidades. A urgência levou a UFPA a implantar o sistema. Não tínhamos mais tempo de esperar 5 anos e precisava sanar os conflitos informacionais.

Em 2005 se deu abertura ao processo de implantação de um novo sistema, o SIE. Nesse mesmo ano a Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência (FATEC), localizado no Campus Universitário, na cidade de Santa Maria (RS) e a UFPA firmaram contrato de prestação de serviços, sob o número 159/2005. Esse acordo foi precedido de dispensa de licitação, na forma do artigo 24, inciso XIII da Lei nº 8.666, de 21.06.93 e dava direito de uso de sistemas aplicativos (programas de computador), de sua propriedade.

Em 2006, sob o contrato de prestação de serviços de manutenção e suporte técnico para o SIE a FATEC apresentou requisitos para a implantação do SIE com a forma de implantação e infra-estrutura.

3.2.3 O Sistema Integrado de Ensino (SIE)

A Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência, com sede no Centro de Tecnologia localizada no Campus Universitário, na cidade de Santa Maria e a UFPA firmaram o contrato nº 159/2005, com sujeição nas Normas da Lei nº 8.666/93 e suas alterações para concessão de direito de uso de software aplicativo denominado Sistema de Informações para o Ensino (SIE), com publicação no (DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 2006), sob o processo nº 0155579/05.

Figura 3- Modelo do Sistema de Gerenciamento e Controle de Acesso



Fonte: Manual do SIE (2005).

O SIE, é um programa de gerenciamento total, inteligente que automatiza procedimentos rotineiros, tanto administrativos quanto do professor. Possui alta tecnologia em software com a finalidade de auxiliar as Universidades de Ensino do Brasil. Por ser informatizado possui características fortes de facilitar o acesso as informações, agilizar e apresenta a facilidade de adaptações a processos burocráticos aos três segmentos da instituição: aluno, professor e administrativo. Uma das principais características é transformar dados em informações com o Sistema de Gerenciamento e Controle de Acesso (SGCA), conforme figura 3 (Manual do SIE).

O módulo Acadêmico facilita os processos que envolvem professor e aluno, registrando toda a vida escolar/acadêmica dos alunos, com descentralização completa dos processos de oferecimento de disciplinas, matrícula e lançamento do aproveitamento escolar, com as tarefas especificadas conforme quadro 5:

Quadro 5 - Módulo Acadêmico

Segmentos	Tarefas
Organização do Ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastramento de curso, independente de seu nível, incluindo informações como: objetivos; perfil do aluno e do profissional; forma de integração; disciplinas e atividades; pré-requisitos e a sequência aconselhada. • Permite vincular o curso a áreas do conhecimento de acordo com o modelo da Instituição ou CNPQ.
Cadastro de Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Permite incluir e manter a disciplina da instituição, classificá-las, registrar seu conteúdo programático, incluir a bibliografia recomendada e até mesmo a sua disponibilidade na biblioteca da instituição.
Oferta de disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Programar de acordo com a instituição de ensino, com possibilidade de alteração sempre que necessário. Inclui o número de vagas, espaço físico disponível, horários e datas previstas e nome do professor.
Matrícula	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser feita via internet, desde que posteriormente a instituição confirme. • Os dados são testados logo depois de lançados, verificando pré-requisitos, sequência aconselhada, carga horária e superposição de horários.
Lançamento de Informações do aluno	<ul style="list-style-type: none"> • Dados: notas, frequência e conteúdo ministrado – da matrícula ao encerramento da disciplina
Aluno	<ul style="list-style-type: none"> • Capta e mantém informações pessoais e acadêmicas, histórico ou currículo, certificado e diploma.
Professor	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que elabore planejamento, no formato de uma agenda, de acordo com o calendário da instituição. • Permite a classificação do professor em 'áreas e sub-áreas do conhecimento humano.
Assistência Estudantil	<ul style="list-style-type: none"> • Permite o cadastro dos tipos de assistência: bolsas, monitorias, estágios, descontos, moradia, registro de valor e registro por aluno da assistência recebida e período.
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém cadastros de contas correntes por aluno, emissão de boletos, cálculos das mensalidades, cálculo de desconto e emissão de relatórios dos mais variados tipos.

Fonte: SIE (2005).

O SIE foi entregue por meio de um suporte de armazenamento de informação legível por máquina e o exemplar impresso e magnético de documentação. A UFPA ao poderia modificar, em função de suas necessidades com a ajuda de pessoal técnico com conhecimentos especializados que receberam treinamento disponibilizado 24h para equipe de suporte e 16h para equipe de desenvolvimento durante a instalação. Antes da Implantação do SIE veio uma equipe técnica apresentar características favoráveis e desfavoráveis (RELATÓRIO TÉCNICO, 2005) discriminadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Características favoráveis e desfavoráveis a utilização do SIE

Características Favoráveis a utilização do SIE	Características Desfavoráveis a utilização do SIE
<ul style="list-style-type: none"> • Grande parte do “relacionamento” com o discente é realizada pela Web, dentro de um módulo chamado “Portal do Aluno” –congrega matrícula, consultas a notas, emissão de histórico e matrículas. • O docente, possui algumas de suas “tarefas” possíveis de realizações pela internet. • Pelo grau de interação dos módulos, é possível, gerar o PIT (Plano Individual de Trabalho) automática e outros relatórios. • O sistema é parcialmente aberto – permite inserir modificações e “customizações” interessantes ao cliente. • O SIE possui mais de 10 e está implantado em onze IES no país. 	<ul style="list-style-type: none"> • O SIE foi desenvolvido em plataforma “fechada”, compromete o desenvolvimento de aplicações para “conversar” com o mesmo. • O SIE possui tipicamente no cliente, em sua versão desktop, o Windows como sistema operacional, o que insere o ônus da aquisição de licenças aos usuários. • Idem para os servidores que teriam que ter arquiteturas “proprietárias” (BD2, Windows, etc.) • O SIE ainda não possui integração com Lattes institucional, o que é uma característica extremamente desejável atualmente.
Características Favoráveis a implantação do SIE na UFPA	Características Desfavoráveis a implantação do SIE na UFPA
<ul style="list-style-type: none"> • Promove a integração que se busca há anos. • Desenvolvido por uma IFES, possui aderência maior que sistemas de “prateleira” • Boa equipe de desenvolvimento, manutenção apoio e assistência ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há uma série de sistemas desenvolvidos em plataformas livres e de maneira aberta acarretando 3 dificuldades básicas: Filosófica, Técnica e “resistência” pelos servidores.. • Ônus com licença de software tanto para o servidor quanto para os clientes (grande “gargalo”de implementação). • Paradoxalmente, o alto grau de integração do SIE provocaria uma mudança cultural muito grande, a qual poderia gerar resistência além do setor de informática. • Possíveis dificuldades banco de dados com acesso centralizado, o que atrasará o cronograma de implantação dos <i>campi</i>, que estará condicionada á melhoria dos <i>links</i> (ação Eletronorte).
<ul style="list-style-type: none"> • Tempo estimado de implantação, menor que os existentes. Envolve, fatores a migração das bases, adaptação de funcionalidades, implantação dos usuários e treinamentos. • Esforço de implantação capacidade da equipe local e o quanto levaria para capacitar essa equipe. • Custos envolvidos, contemplando: pessoal, treinamentos, equipamentos, licenças de software, além dos custos de aquisição do próprio SIE. • Capacidade de atendimento em larga escala, em grandes distâncias geográficas e com disponibilidades de <i>links</i> de baixas taxas e confiabilidade (características da UFPA). 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita técnica da equipe do SIE que contemple, no mínimo, duas atividades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunião de um técnico - debater (“abrindo o código”) com os técnicos da UFPA que desenvolvem os atuais sistemas definindo a capacidade e a dificuldade de integração dos atuais sistemas ✓ Reunião com amostra dos usuários dos atuais sistemas, tais como: um funcionários do RH, um da biblioteca, um do protocolo, um do DERCA, um da PROPESP, um Coordenador de curso, etc. • Relatoriar os fatores listados no item Fatores obrigatórios a serem observados, estabelecendo assim a relação custo/benefício da adoção do SIE na UFPA. • Visita em instituições que possuem o sistema implantado (sem a equipe do SIE). Sugestão: UFPR (grande porte) e UFAM (pequeno porte)
<ul style="list-style-type: none"> • Não avaliaram os custos envolvidos na aquisição da solução por admitir que haveria financiamento proveniente da SESu-MEC 	

Fonte: Manual do SIE(2005)

Após o conhecimento expostos no Quadro 4, a UFPA recebeu o dever de seguir as exigências impostas para o uso pelo período de 12 meses para sua implantação distribuída nas fases: I) Planejamento da Implantação; II Levantamento de requisitos; III Preparação de ambientes de trabalho; IV Treinamento e Capacitação; V Migração de sistemas.

Após esse período firmaram o contrato adicional de manutenção e suporte técnico, sob o processo nº 030464/2006 em 24 de maio de 2007. Junto ao Contrato de concessão de uso vieram os seguintes requisitos para a implantação do SIE que não poderia exceder de forma nenhuma há oito meses: planejamento prévio detalhado; conscientização dos servidores da mudança do sistema; gerenciamento das dificuldades decorrentes deste processo; motivação das pessoas envolvidas e análise dos processos/fluxos atuais para ser adequada a nova metodologia de execução das atividades; Em infra-estrutura de equipamentos a escolha de servidores de software; em infra-estrutura de rede a instalação de um servidor local para evitar congestionamento.

As pessoas escolhidas para gerenciar e comporem o Comitê Estratégico e as Comissões eram aqueles que desenvolviam por forte conhecimento da estrutura organizacional e com noções de Organização e Métodos (O&M) da instituição e das atividades executadas no dia-a-dia.

Para isso definiram que um representante de cada área técnica, um representante da Pro - Reitoria de planejamento e servidores responsáveis pela operacionalização do modulo da implantação, com um total de sete pessoas formariam o Comitê Executivo e - elas garantiriam a implantação do SIE no prazo previamente definido. Entre os comitês estava o de Organização de Ensino (Cadastro Aluno, Oferta de Disciplinas, Cursos, Matrículas, Histórico), sob a responsabilidade de Técnicos da FATEC; Técnicos do SECOM; Técnicos da PROEG_DERCA; Técnicos da PROEG-DAC; Técnico da PROPESP-DPG; Técnicos da PROPESP-PIBIC; e Técnicos da PROPESP- Projetos. Sendo que Técnicos do SECOM ficaram responsáveis pela Instalação do SIE e Administração do Sistema.

Na implantação do SIE, conforme Manual de Implantação era imprescindível que instituição desenvolvesse as atividades de processos internos, como: análise dos

processos de trabalhos manuais; adequação dos processos de trabalho atuais às mais avançadas técnicas de gestão; mapeamento dos processos de trabalho a serem implantados; descrição completa dos novos processos de trabalho; treinamento para os usuários dos novos processos; implantação dos novos processos junto ao SIM.

Como exigência a instituição deveria providenciar para a equipe técnica, Treinamentos: Transferência de Tecnologia: programação Delphi – básico, avançado e corporativo; manutenção de banco de dados – DB2 ou Oracle; Programação de relatórios no Delphi. Treinamento de produto na UFSM com disponibilidade de 3 vagas para cada modulo.

Para apoio aos usuários foi sugerida uma central de atendimento que permitiria aos técnicos e coordenadores um atendimento mais qualificado e adequado. Da mesma forma a equipe técnica do setor de informática seria composta pelo seguinte qualitativo mínimo de profissionais, como DBA (01), Gerente de Redes (01), Analista de Suporte (01), Analista de Sistemas (03) e Programadores (02).

Para o Desenvolvimento abrangeria a formação de um grupo de técnicos com dedicação ao desenvolvimento de funcionalidades do SIE, com um numero quantificado para cada caso por depender do volume de novas funcionalidades a serem instaladas, assim como pelos relatórios não instalados no programa.

Todo processo de implantação seria disponibilizado pela FATEC com 430 horas técnicas distribuídas conforme os módulos, sendo que para o ensino ficou em 120h, com a maior carga horária de todos. Todas as atividades foram registradas em Atas.

4 MODELO DE GESTÃO E PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE ENSINO (SIE)

Neste capítulo consta a apresentação e interpretação dos resultados com suas respectivas análises dos dados obtidos nas entrevistas, questionários e documental realizados nos setores administrativos acadêmicos, de tecnologia de informação e na alta administração. Os dados obtidos são relacionados aos objetivos da pesquisa tendo como base o PBQP.

4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

4.1.1 Os Questionários

Serão apresentados neste ponto os resultados obtidos a partir das análises dos questionários e ao mesmo tempo pelas entrevistas.

Observa-se que apesar de que nem todos os técnicos que utilizam o sistema responderam se considera a maioria respondida das 44 Faculdades de Belém com 26 respostas e dos 11 *campi* 6 com respostas. Independente dos grupos as pessoas usam o SIE com a mesma intensidade, sendo importante o sistema para todos eles.

A Tabela 1 mostra que a maioria foi respondida pelos Secretários Acadêmicos de Belém devido ter o maior número de faculdades e de pessoas que operacionalizam o Sistema. Ao mesmo tempo 17 delas desenvolvem atividades há cinco anos, ou seja, desde a sua implantação. Difere dos *Campi*, a maioria usa há menos de 2 anos. Esses fatores tornam-se importantes porque quanto maior o tempo de uso maior será a familiaridade com a visão tanto do sistema quanto da sistemática da instituição. Sendo que na Tabela 2 há demonstração de que em todos os grupos o uso do SIE está entre de grande com 21 pontos e ao extremo com 10 pontos, totalizando 31 pontos em relação a intensidade dos 37 respondentes.

Tabela 1 – Cruzamento entre Uso acadêmico do SIE/módulo e Local, 2011.

Eu uso o SIE módulo Acadêmico	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Há 5 anos	13	2	1	1	17
Há 4 anos	3	-	1	2	6
Há 3 anos	5	1	-	-	6
Há menos de 2 anos	5	3	-	-	8
Total	26	6	2	3	37

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Tabela 2 – Cruzamento entre intensidade de Uso acadêmico do SIE/módulo e Local, 2011.

Intensidade de uso do SIE módulo Acadêmico	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Extrema	6	1	1	2	10
Grande	17	3	-	1	21
Média	2	2	-	-	4
Pequena	1	-	1	-	2
Total	26	6	2	3	37

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Eles demonstram na Tabela 3 que usam o SIE em todas as suas atividades acadêmicas de ofertar disciplinas, matricular alunos, atualizar históricos e se comunicarem entre cursos. O maior índice se encontra em gerar relatórios com 31 respondentes, independentes do grupo. Esse fato identifica não haver diferença significativa entre os grupos que utilizam em igual intensidade nessas atividades.

Tabela 3 – Cruzamento entre Utilidade do SIE/módulo e Local, 2011.

Eu uso o SIE módulo Acadêmico	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Ofertar disciplinas	23	4	-	2	29
Matricular alunos	23	4	1	2	30
Gerar relatórios	25	2	1	3	31
Atualizar históricos	18	2	1	1	22
Comunicação entre cursos	19	1	-	-	20
Total	108	13	2	3	132

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

A partir da questão 7 a 13 está a relação pela primeira categoria com itens relacionados a Liderança correspondente as tabelas 4 a 13.

Na tabela 4, das 26 pessoas que responderam em Belém, 14 consideraram que o sistema supriu a média das necessidades, não divergindo muito das 10 que responderam que o sistema supriu com grande intensidade as necessidades na tabela 4. E no *Campi* das 6 pessoas que responderam 3 consideraram médias e 2 muito pequena a superação das necessidades.

Tabela 4 – Cruzamento entre Suprimento das necessidades a partir do SIE/módulo e Local, 2011.

Eu uso o SIE módulo Acadêmico	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Extrema	1	-	-	-	1
Grande	10	1	1	-	12
Média	14	3	-	3	20
Pequena	1	2	-	-	3
Total	26	6	1	3	36

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Mas, há uma alternativa que nos faz olhar com mais atenção, quando observamos a tabela 5 que aponta em Belém um grande número de pessoas que nunca participou de curso de capacitação local em relação à tecnologia, com apenas 7 na média e 8 nunca participaram e no *Campi* o maior número está que não participou de cursos de capacitação com 4 pessoas.

Tabela 5 – Cruzamento entre Participação em cursos de capacitação e Local, 2011

Participação em cursos de capacitação	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Grande	5	-	-	-	5
Média	7	-	1	-	8
Pequena	6	2	-	1	9
Nunca participei	8	4	-	2	14
Total	26	6	1	3	36

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Com a não participação em cursos aumenta a probabilidade de colaborador não sentir grandes interesses em conhecer mais profundamente o sistema e, portanto não descobrir benefícios que facilitarão sua rotina diária. O que nos reportamos a uma fala da Diretora de Matrícula e Acompanhamento Acadêmico e da Comissão do Ensino:

O usuário não tem aquele hábito de estar fuçando o sistema para descobrir o que é. A maioria não tem esse hábito, então quando eles os procuram (CIAC), eles dizem, vamos aprender e a pessoa responsável ensina o usuário a encontrar a solução (Informação verbal).

Identifica-se aqui que a pessoa por possuir um curso de capacitação na área de informática ele automaticamente pode ser mais motivado a buscar outros benefícios que estão ocultos no sistema e quando não consegue mesmo é que procura o Centro de Informação para retirada de dúvidas.

Na realidade se a pessoa nem sempre participa das reuniões ou frequentemente participa dos treinamentos oferecidos conforme tabela 6 que aponta que em Belém o índice de 6 pessoas tirara dúvidas pode ser que esteja ligado diretamente as 6 pessoas que não tiraram dúvidas no treinamento, mas tanto no *Campi* quanto no grupo de gestores a incidência de não participação é grande.

Eis que nesse aspecto se encontram grandes dificuldades em manipular o sistema e muitas vezes se essa pessoa cala pode ser ou por vergonha ou por timidez, seja em Belém ou nos outros grupos da pesquisa.

Apesar do esforço da Comissão em oferecer treinamentos para manuseio do sistema, apenas 10 pessoas participaram dos treinamentos na tabela 11, sendo entre o que foi com cobrança pequena e que o não foi cobrado há igualdade. Belém marcou sua presença com bastante participação no treinamento. Há, mesmo assim uma disparidade entre os que conheciam sobre o cronograma de treinamento e os que não conheciam ou que pouco tiveram conhecimento de que ele aconteceria ou que estava acontecendo.

Tabela 6 – Cruzamento entre efeito do treinamento do SIE/módulo Acadêmico e Local, 2011

Efeito do Treinamento do SIE/ Módulo Acadêmico	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Grande	7	0	1	-	8
Média	7	0	0	-	7
Pequena	6	2	0	1	9
Nunca participei	6	4	0	2	12
Total	26	6	1	3	36

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Na realidade há uma divergência, pois os documentos do CIAC apontam que as Unidades Acadêmicas foram avisadas. Um ponto deve ser levado em consideração é que na fala de um técnico-administrativo, nos treinamentos tanto eles quanto o pessoal do CIAC estavam com dúvidas. Não apresenta também pontos significativos na diferença entre esses resultados.

A interpretação da tabela 7 mostra que a maioria das pessoas de Belém, no total de 7, teve conhecimento de que o sistema de controle acadêmico estava em fase de transição. Torna-se divergente, então da quantidade de pessoas que só tiveram conhecimento depois da implantação e que nunca foram informados, o que totaliza 14 pessoas. E no *Campi* apenas 1 tomou conhecimento antes da instalação. Mas aqui entra a questão de que apenas 3 pessoas do *Campi* das 6 trabalham com o sistema há menos de 2 anos e o sistema está em vigência desde 2006. E em Belém 15 pessoas já manipulam há 5 anos. Mesmo com a diferença de tempo eles manipulam o sistema com mesma intensidade e destreza.

Tabela 7 – Cruzamento entre informação de mudança de sistema e Local, 2011

Informação de mudança de sistema	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Antes do período de instalação	7	1	1	1	10
No período em que estavam negociando	5	-	-	1	6
Somente depois de implantado	5	1	1	-	7
Por outras pessoas	5	1	-	1	7
Não fui informado	4	1	-	-	5
Total	26	4	2	3	35

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Os líderes, conforme tabela 8 não consultaram 18 pessoas de Belém, 3 dos *Campi*, 1 da Comissão e 2 gestores sobre as necessidades locais antes de implantarem o sistema. Seria de extrema necessidade a consulta a comunidade, pois eles lidam diretamente com o sistema e das 37 pessoas respondentes 35 não participaram desse processo de consulta, o que bate com as entrevistas na Tabela 36 (página 102), onde os 4 técnico-administrativos entrevistados disseram não terem participado do processo e por isso não poderiam responder sobre o processo de implantação.

Tabela 8 – Cruzamento consulta de Necessidades e Local, 2011

Consulta de Necessidades	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Extrema	-	-	-	1	1
Grande	1	-	1	-	2
Média	6	-	-	-	6
Pequena	1	1	-	-	2
Nunca consultou	18	3	1	2	24
Total	26	4	2	3	35

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Fato que é aceito por pela Diretora Administrativa do CIAC que diz a decisão deve vir de cima para baixo:

No caso do SIE, não deve consultar o professor daqui, outra pessoa dali. O que acho que deveria ter sido discutido em conselho ou o administrativo, já que seria a aquisição de um bem, agora lá em baixo não vê necessidade de consultar todas as pessoas. Agora consultar o CTIC dizendo que olha, estamos com vontade de implantar, dê uma olhada, veja se vai ser bom mesmo para a instituição, enquanto órgão de tecnologia de informação.

A democracia vai ate certo nível de ação e não vejo que deveria ter sido de sair perguntando a todos, pois não iria dar certo nunca. Se eu trabalho numa instituição eu não vou poder me negar a realizar determinado trabalho. (Informação verbal).

Diverge da opinião da maioria que lida com o sistema por acreditarem ser importante eles terem participado do processo porque poderia ter diminuído a rejeição a mudança que é normal existir, já que eles estariam mais inteirados dos benefícios e mais familiarizados e ao mesmo tempo diminuir as possibilidades de erros na operacionalidade. De imediato não conseguiram identificar melhorias e nem tanto modernização, mas com o passar do tempo foram aprendendo a manusear com mais facilidade e perceberam haver acréscimo de melhorias.

Mesmo assim, a tabela 9 indica que a mudança de decisão dos gestores local em mudar o sistema foi na média acertada com a resposta de 14 pessoas em Belém, 1 no *Campi* e 2 Gestores, no total de 17 pessoas das 35 respondentes. Fato que comprova que a mudança de sistema de Controle Acadêmico foi acertada, embora 5 pessoas tenham achado pequena a decisão de troca do sistema. Evidenciou-se um compromisso efetivo e com possibilidades de adesões em virtude de que pesquisas apontavam junto ao CIAC uma grande dificuldade do uso do SISCA, o sistema anteriormente utilizado na Instituição. Para não gerar maiores conflitos com o sistema

que futuramente será implantado na Instituição, recomenda-se envolver com mais cautela os técnico-administrativos que já estão se familiarizando com o sistema atual.

Tabela 9 – Cruzamento entre mudança de decisão dos gestores e Local, 2011

Mudança de decisão dos gestores	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Grande	5	-	2	-	7
Média	14	1	-	2	17
Pequena	3	1	-	1	5
Nunca usei	4	2	-	-	6
Total	26	4	2	3	35

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Nesse ponto observa-se que com todos os esforços de divulgar a implantação do sistema ainda há pessoas que não conseguiram saber antes do ocorrido. E eles poderiam ter maior participação na eficiência do projeto.

Tabela 11– Cruzamento entre divulgação dos treinamentos e Local, 2011

Divulgação dos treinamentos	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Grande	9	-	1	-	10
Média	6	1	1	2	10
Pequena	8	2	-	1	11
Nunca foi divulgado	3	1	-	-	4
Total	26	4	2	3	35

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

É importante frisar que a participação nos treinamentos fortaleceria muito mais a aceitação ao sistema, e o cruzamento na tabela 11 entre o grande e média foi considerada entre 10 para cada um item, ou seja menos pessoas acreditam não ter sido boa a frequência, o que significa dizer que bastante pessoas participaram dos treinamentos, com 8 para a grande participação e 13 para a média participação. Assim, podemos pensar que as pessoas estavam interessadas em conhecer o manuseio do sistema que estava sendo implantado, conforme tabela 12.

Tabela 12 – Cruzamento entre freqüência nos treinamentos e Local, 2011

Freqüência nos treinamentos	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Grande	6	-	1	1	8
Média	10	2	1	-	13
Pequena	5	1	-	1	7
Nunca foi cobrado	5	1	-	1	7
Total	26	4	2	3	35

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Na tabela 10, 13 pessoas de Belém concordaram que o sistema conduzido foi burocrático perfazendo um total de 16 pessoas incluindo 1 do *Campi* e 2 gestores. Outros 10 ficaram entre a não certeza, 2 no contingencial e apenas 7 aceitaram que o sistema foi gerencial. Na verdade essa pergunta os deixou em dúvida. Porém, em 08 falas das entrevistas encontramos que o SIE aumentou a burocracia.

Tabela 10 – Cruzamento entre condução de processo de implantação e Local, 2011

Condução de processo de implantação	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Burocrático	13	1	-	2	16
Gerencial	6	-	1	-	7
Contingencial	1	1	-	-	2
Não tenho certeza	6	2	1	1	10
Total	26	4	2	3	35

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Para o Agente do Comitê de Organização do Ensino (entrevista 10.05.2011) houve o aumento por ter mais necessidade de alimentação de dados, apesar de que, ainda na tabela 32, 6 pessoas pensaram na diminuição da burocracia. Ou seja, mesmo com a idéia de diminuir a burocracia esta acabou por aumentar, por necessitar de mais tempo para alimentar os dados e também por precisar ainda imprimir documentação e enviar ao CIAC. Isto por certo deve acontecer, pois mesmo com documentação virtual é necessário a documentação original ser anexada.

Na Tabela 13 está contido o Bloco III correspondente a categoria Estratégia e Planos envolvendo somente aos atores da Comissão e 3 pessoas responderam os questionários, sendo que de 15 a 31 estão as questões relacionadas a categoria estratégias e planos.

Tabela 13 – Perguntas de 15 a 31 aos Agentes da Comissão referente a categoria Estratégia e Planos usando a Escala de Diferencial, 2011.

Perguntas de 15 a 31	Concordo totalmente	Concordo	Concordo moderadamente	Indiferente	Discordo moderadamente	Discordo	Discordo totalmente
Os gestores foram consultados	1	2	-	-	-	-	-
A Comissão participou de todas ...	1	2	-	-	-	-	-
Não houve problema com a	-	-	3	-	-	-	-
A transição de fases aconteceu ...	-	-	3	-	-	-	-
O treinamento dos usuários foi ...	-	2	1	-	-	-	-
Na realização do projeto piloto ...	-	-	3	-	-	-	-
As pessoas chamadas a	-	-	3	-	-	-	-
O projeto de implantação do	-	1	2	-	-	-	-
A distribuição de ...	-	1	-	-	-	2	-
O consultor conseguiu ...	-	2	1	-	-	-	-
As visitas foram suficientes ...	-	2	-	1	-	-	-
Devido o sistema ter sido ...	-	-	-	-	-	2	1
A quantidade de pessoas .	-	-	1	-	2	-	-
Uma grande parte das ...	1	-	-	-	-	2	1
Foram levados em .	-	3	-	-	-	-	-
O módulo acadêmico	-	3	-	-	-	-	-
O SIE trouxe	-	1	2	-	-	-	-
A maior dificuldade foi ...	1	-	-	-	2	-	-
Total	4	19	19	1	4	6	1

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Pontos importantes devem ser ponderados, como no caso da consulta aos gestores, onde há uma pequena divergência quanto ao concordo totalmente e 2 no concordo moderadamente. Representa dizer que nem todos os gestores foram consultados ou quem sabe os gestores não compareciam as reuniões da Consultoria. Esse fator deu semelhante a participação da Comissão nas fases de Implantação. O que é verdade em vista as freqüências assinadas comprovarem que nem todos participavam pelo número de assinaturas.

Outro ponto de confirmação é a transição das fases. O cronograma elaborado pela FATEC e comissão (página 107) não seguiu a sequência pré-estabelecida de instalação de Atividades Docentes, do Portal do Aluno, e da Plataforma Moodle estabelecidos para até out/2006 por ser a 4ª prioridade decidida na reunião n. 2 do dia 26 de janeiro de 2006.

A questão 18 que se reporta ao treinamento dos usuários conduzido pela equipe de Implantação possui 2 pessoas que concordam, mas 1 concorda moderadamente deixando uma dúvida pairando.

Na questão 19, 3 pessoas concordaram moderadamente que foram chamados multiplicadores de cada instituto para retirada de dúvidas do usuário. É de ressaltar que a Ata n. 4 de 17/03/2006 ao tratar do Módulo Educação Controle Acadêmico o Consultor destacou a importância da divulgação do Projeto Piloto junto à Comunidade Acadêmica com informações completas sobre o SIE e o Projeto Piloto e em segundo momento, reunir-se com as Coordenações/Departamentos/Escolas envolvidos no Projeto Piloto para apresentação das diretrizes das novas regras adotadas, de preferência por meio de cartilha informativa com vistas a minimizar a repercussão negativa que poderia ocorrer junto aos alunos.

A questão 20 é de se considerar, em vista de que os técnicos selecionados para a Comissão possuem disponibilidade de tempo para integrar-se ao projeto. Acontece que no governo de FHC foi incentivado o Pedido de Demissão Voluntária (PDV) em 1996 e em 1999. Vários servidores aderiram e não foram repostos, sobrecarregando equipe como cita a Diretora Administrativa: Se na época do SIE houve redução das pessoas e não foram repostas, o pessoal do CTIC ficou sem pessoal para trabalhar. Dessa forma foi sobreposto atividades (Informação verbal, 2011).

O projeto do SIE, na questão 21, partiu de acordo com as análises organizacionais de questões anteriores pautados em redesenho organizacional, conforme concordância de 1 pessoa da Comissão e de 2 pessoas que concordaram moderadamente, coerentes com os Planos de Gestão que apresentavam uma forte preocupação em modernizar a gestão, principalmente com a questão de integrar os sistemas livres existentes na instituição.

2 pessoas discordaram que a distribuição de responsabilidades foi coerente com o processo de implantação e apenas 1 concordou na questão 23. Nesse ponto se observou que anteriormente houve distribuição de atividades com a eleição de Comissões. Essas respostas poderiam estar ligadas à rejeição a essas pessoas eleitas.

As questões 23 e 24 estão relacionadas a visitas do consultor da FATEC à instituição para retirar dúvidas da Comissão de Implantação e duas pessoas concordaram e 1 concordou moderadamente, enquanto as visitas foram suficientes 1 pessoa se mostrou independente. Por isso mesmo 2 pessoas discordaram moderadamente na questão 26 que a quantidade de pessoas foi suficiente. Talvez tenha dado essa resposta em relação a questão 20 que as pessoas marcaram não terem disponibilidade de tempo.

O projeto foi bem aceito pela Comissão, em vista de que 2 pessoas na questão 25 discordaram e 1 pessoa discordou totalmente confirmando dessa forma que as pessoas eleitas se dedicaram para o projeto dar certo. Porém em relação a uma das grandes dificuldades encontradas para o sucesso do SIE 1 pessoa concordou totalmente e 2 pessoas discordaram que os software eram obsoletos. Acredita-se que a pessoa que concordou esteja se reportando ao software Java usado no sistema e ao mesmo tempo a velocidade com que eles ficam obsoletos e que é normal devido a evolução tecnológica.

Na questão 28 de que foram levados em consideração os pontos favoráveis e os desfavoráveis para a implantação do SIE e que anteriormente foram apresentados, dos respondentes 3 pessoas concordaram e torna-se coerente com a FATEC apresentar os pontos favoráveis e os desfavoráveis na implantação na instituição, conforme demonstrado anteriormente.

Os 3 respondentes na pergunta 29 concordaram que o módulo acadêmico foi implantado no período estabelecido. Ao observar o cronograma de instalação, foi ainda, instalado o módulo Educação no prazo que seria em março/abril de 2006 e já estava completamente instalado em novembro de 2006.

Na questão 30 há 1 afirmativa de concordância e 2 de concordância moderada que o SIE trouxe grande impacto na modernização da gestão acadêmica. Vejamos o que comenta o Reitor em sua entrevista (Informação verbal):

O gerenciamento do processo: foi um processo proveitoso para a instituição com inúmeras informações diferenciadas que dificultaram esse gerenciamento. Foi acertado por um lado e não tão bem acertado pelo outro lado, tanto que nem todos os módulos foram implantados. Tem muitos módulos que poderiam ter auxiliado a instituição. Entretanto muitos módulos que não foram implantados trariam inúmeros benefícios, tanto que os implantados auxiliaram a gestão, principalmente na acadêmica, mas precisava um pouquinho mais de apoio da comunidade.

A aceitação ao sistema talvez tenha sido uma das grandes dificuldades do SIE. Caso a comunidade realmente tivesse se envolvido mais no processo de implantação, acredito que teria sido melhor, pois ele apresenta uma interface mais amigável que se comunica com outros setores da instituição e consegue melhores resultados nos serviços administrativos, como a elaboração de relatórios confiáveis e que não precisam de impressão para ser manipulados. Dessa mesma forma fala a Diretora de Matrícula e Acompanhamento Acadêmico (Informação verbal):

Alguém consciente deve ter avaliado o sistema. O SIE não funcionou bem em alguns módulos. Em relação ao que o SISCA dava o SIE veio para modernizar e para suprir uma necessidade grande que havia no SISCA que era gerar informações. Por exemplo, se quiséssemos trabalhar as informações do SISCA nós tínhamos que digitar se quisesse trabalhar em outro sistema e no SIE não, pois se pode salvar e trabalhar normalmente no excell. Ele já gera relatórios que você pode armazenar [..]. Não tem como comparar. A única saudade do SISCA era porque era mais rápido, muito mais fácil. O SISCA tinha também nos *Campi* e lá não funcionava e o acesso era difícil. Alguns *campi* reclamam que na época do SISCA era mais rápido[...]. Mas o SIE é infinitamente melhor!

Assim, as respostas da questão 30 são coerentes, em vista de que cada ser humano age de determinada maneira às mudanças culturais. Como a comunidade se acostuma a agir de determinada maneira, quando a mudança vem ela provoca conflitos por exigirem mudanças de comportamentos.

Quanto a questão 30 sobre a maior dificuldade foi a migração dos dados há uma grande divergência nas opiniões, sendo que 1 pessoa concordou totalmente e 2 pessoas discordaram moderadamente. Toda migração de dados deve existir um precioso cuidado para não haver perdas. Torna-se verdadeira resposta do concordo moderadamente. Até mesmo na fala do Reitor (informação verbal) representa isso:

Foi uma mudança de modelo de programa, porque havia o programa básico do SISCA e haviam vários programas que não trabalhavam entre si e não tinha como haver migração automática de dados. Por exemplo, dados acadêmicos com dados de pessoal, com dados administrativos e assim por diante e a PROPLAN já havia detectado isso desde o início da gestão e já estava autorizada a verificar junto a época com o SECON de como reelaborar um software que pudesse fazer essa migração com mais habilidade e mais flexibilidade que nós tínhamos fazer esse cruzamento e ficava muito difícil fazer esse cruzamento de todos esses setores da universidade... Havia uma preocupação grande na migração dos dados para que nenhuma informação se perdesse.

O Pró-Reitor da Graduação (Informação verbal) comenta que quando os técnicos da FATEC vieram apresentar o sistema e os pontos interessantes disseram também que poderia ter pequenos problemas, mas as pessoas ali comprometidas se uniram e iniciaram planejamento de ações internas ao sistema. Um dos pontos relevantes é que essa união nesse momento de migração foi extremamente importante para não perderem informações e nem forem corrompidas.

Em sequência a categoria Sociedade está contemplada a partir da Tabela 14 correspondente a questão 32 a 37.

Tabela 14 – Cruzamento entre diminuição de documentos impressos e Local, 2011

Houve diminuição de documentos impressos	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	5	1	1	1	8
Concordo	5	2	-	-	7
Concordo moderadamente	10	-	1	1	11
Indiferente	1	-	-	-	4
Discordo moderadamente	3	1	1	1	5
Discordo	2	1	-	-	3
Discordo totalmente	-	1	-	-	1
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Na Tabela 14 quanto a diminuição de documentos há apresentação do maior índice em concordo moderadamente e cinco em concordo totalmente e concordo segundo a resposta do grupo da Belém, em acordo com as respostas do grupo do *Campi* que 1 pessoa concorda totalmente e 2 concordam. Tal resposta está ligada a análise da Tabela com 08 falas das entrevistas que citam o aumento da burocracia pela necessidade de alimentação de dados. Também em falas de Técnico-administrativos (16 de maio de 2011) citam a continuidade da impressão de relatórios para trabalhar os

dados. Pode ser porque as pessoas por não buscarem conhecer o sistema não usavam o benefício de trabalhar os dados no excell ou no Word a manipulação dos dados. Houve um aumento de burocracia, devido ter de alimentar os dados e para isso exigi-se mais atividades, como diz a Tabela 32 (página 100) com 4 afirmativas e com a fala da Diretora de Matrícula e Acompanhamento Acadêmico (Informação verbal):

Á maior vantagem do SISCA era a questão de fazer trabalhar menos. O SIE é infinitamente melhor que o SISCA, mas ele faz trabalhar mais. Esse é o grande nó crítico. É que a interface dele é amigável devido o explore, mas ele por ser mais completo exige o maior número de etapas. Por exemplo, ao cadastrar no SISCA era feito em 1h a 2h já incluindo cadastramento de curriculum e disciplina, hoje faz isso em um dia ou um dia e meio. Deveriam dizer ao vender o produto que se hoje você trabalha com duas pessoas, você vai precisar de 3 ou 4 a mais. Porém, ele te dá um número maior infinito de informações. Tanto é a vantagem infinita de informações, que o SISCA não chega perto do SIE, porque este último trabalhava em outras plataformas e integra dados.

Da tabela 15 a Tabela 31 está contemplada a análise da Categoria relacionada aos Cidadãos. Considera-se que aponta agilidade do processo acadêmico nos grupos e em Belém 9 pessoas concordam moderadamente, 3 no *Campi* e 2 gestores.

Tabela 15 – Cruzamento entre proporcionar agilidade nos processos acadêmicos e Local, 2011

Proporcionar agilidade nos processos acadêmicos	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	5	0	1	1	7
Concordo	7	1	3	0	11
Concordo moderadamente	9	3	0	2	14
Indiferente	2	0	0	0	2
Discordo moderadamente	1	0	0	0	1
Discordo	1	1	0	0	2
Discordo totalmente	1	1	0	0	2
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Além disso, a Comissão tem 3 afirmativas de concordância, o *Campi* 1 e Belém 7. E o que é melhor, 5 pessoas concordam completamente.

A agilidade do processo trouxe a resposta positiva de que a política pública empregada trouxe melhorias ao cidadão apresentada na Tabela 19. Pode-se dizer que o sistema apesar das pessoas trabalharem mais a possibilidade de se obter resultados rápidos no atendimento ao cidadão é maior com 12 respondentes afirmando que concordam moderadamente em Belém e 1 da Comissão, além do que 10 pessoas da

Belém concordaram juntamente com 4 do *Campi* e 3 da comissão e 1 gestor e 1 da Belém concordaram completamente.

Tabela 19 – Cruzamento entre a política pública empregada trouxe melhorias no atendimento ao cidadão e Local, 2011

A política pública empregada trouxe melhorias no atendimento ao cidadão	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	1	-	-	1	2
Concordo	10	4	3	-	17
Concordo moderadamente	12	-	1	-	13
Indiferente	1	-	-	2	3
Discordo moderadamente	2	-	-	-	2
Discordo	-	-	-	-	-
Discordo totalmente	-	2	-	-	2
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

A maioria dos respondentes da Tabela 16 considerou que o sistema conseguiu manter ética e transparência nos processos, com 4 pessoas respondendo que concordaram completamente com a prerrogativa, 15 pessoas concordaram e 12 pessoas concordaram moderadamente. Aponta esse fato a satisfação dos usuários com o andamento dos processos e com o sigilo. Apesar de que muitas pessoas podem acessá-lo ao mesmo tempo.

Tabela 16 – Cruzamento entre conseguir manter a ética e transparência nos processos e Local, 2011

conseguir manter a ética e transparência nos processos	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	4	-	-	-	4
Concordo	9	3	2	1	15
Concordo moderadamente	9	1	-	2	12
Indiferente	2	-	2	-	4
Discordo moderadamente	2	1	-	-	3
Discordo	-	-	-	-	-
Discordo totalmente	-	1	-	-	1
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Dos 39 respondentes da Tabela 17, 6 pessoas concordaram com o aumento de pessoas que se interligam saltando para 16 pessoas as que concordam e 7 para as que concordam moderadamente. É esclarecedor esse ponto por identificar a questão de

trabalhar no SIE o ensino, a pesquisa e a extensão. A informatização vencendo as fronteiras e superando as dificuldades de distâncias.

Tabela 17 – Cruzamento entre aumento de pessoas que se interligaram e Local, 2011

Houve aumento de pessoas que se interligaram	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	6	-	-	-	6
Concordo	13	1	2	-	16
Concordo moderadamente	2	2	1	2	7
Indiferente	4	1	1	-	6
Discordo moderadamente	-	1	-	-	1
Discordo	1	-	-	1	2
Discordo totalmente	-	1	-	-	1
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

O que é melhor nessa questão de trabalhar com ética e responsabilidade é que as muitas pessoas possuem senhas de acesso. É o que demonstra a Tabela 18. Houve controle social, pois cada pessoa que acessa o sistema tem sua própria senha, por isso é possível saber quem o alimentou, por isso o alto índice de 9 pessoas concordarem e 8 concordarem moderadamente em Belém e nos *Campi* e Comissão concordarem com 2 pessoas em cada e os gestores discordarem. A divergência nesse ponto está na questão de que muitos gestores acadêmicos repassam as senhas para as secretárias e estas acessam com duas senhas: as delas e as dos gestores

Tabela 18 – Cruzamento entre houve controle social das pessoas que acessam o SIE e Local, 2011

Houve controle social das pessoas que acessam o SIE	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	<i>Campi</i>	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	4	2	2	-	8
Concordo	9	2	-	-	11
Concordo moderadamente	8	-	-	1	9
Indiferente	4	2	2	-	8
Discordo moderadamente	-	-	-	-	-
Discordo	1	-	-	2	3
Discordo totalmente	-	-	-	-	-
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Mesmo assim a Tabela 19, discutida na página 91 aponta que a política pública empregada trouxe melhorias no atendimento ao cidadão.

A partir da Tabela 20 será analisada a categoria cidadãos e nela pode-se observar o maior índice de respondentes está na concordância de que a organização

do ensino permite o cadastramento de curso independente de seus níveis com 8 pessoas em Belém concordando moderadamente, 11 concordando e 3 concordando totalmente, estando em equilíbrio com os outros grupos que 1 pessoa concordou moderadamente e 2 concordaram. Esse resultado não demonstra ter divergência entre grupos, até porque apenas 6 pessoas no geral se mostraram indiferentes.

Tabela 20 – Cruzamento entre Quanto a organização do ensino SIE permite o cadastramento de curso, independente de seu nível, inclui informações...e Local, 2011

Quanto a organização do ensino SIE permite o cadastramento de curso, independente de seu nível, inclui informações...	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	3	-	-	-	3
Concordo	11	-	2	-	13
Concordo moderadamente	8	1	1	1	11
Indiferente	2	3	1	-	6
Discordo moderadamente	1	-	-	1	2
Discordo	1	1	-	1	3
Discordo totalmente	-	1	-	-	1
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

De acordo com a Tabela 21 o maior índice de respondentes está no Indiferente com 14 respostas incluindo 9 de Belém em proporcionalidade ao outros grupos, isso pode dizer que eles não conhecem o modelo da Instituição ou do CNPQ, portanto não podem opinar.

Tabela 21 – Cruzamento entre Ainda quanto a organização do ensino, o SIE permite vincular o curso a áreas do conhecimento de acordo com o modelo da Instituição ou CNPQ e Local, 2011

Ainda quanto a organização do ensino, o SIE permite vincular o curso a áreas do conhecimento de acordo com o modelo da Instituição ou CNPQ	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	4	-	2	-	6
Concordo	3	-	-	-	3
Concordo moderadamente	6	2	-	1	9
Indiferente	9	3	1	1	14
Discordo moderadamente	2	-	-	-	2
Discordo	1	-	1	-	2
Discordo totalmente	1	1	-	1	3
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Tanto que quando se fala do cadastramento do aluno na Tabela 22, 12 pessoas se mostraram indiferente ficando com pouquíssima margem de diferença entre o concordo moderadamente, concordo e concordo totalmente que contaram 15 pessoas

entre o discordo moderadamente, o discordo e o discordo totalmente que contaram com 12 pessoas, número exato dos que se mostraram indiferentes. Os respondentes ficaram em perfeito equilíbrio.

Tabela 22 – Cruzamento entre Quanto ao cadastramento do aluno, o SIE permite incluir e manter a disciplina da instituição, classificá-las, registrar seu conteúdo programático, incluir a bibliografia recomendada e até mesmo a sua disponibilidade na biblioteca da instituição e Local, 2011

Quanto ao cadastramento do aluno, o SIE permite incluir e manter a disciplina da instituição, classificá-las, registrar seu conteúdo programático, incluir a bibliografia recomendada e até mesmo a sua disponibilidade na biblioteca da instituição	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	1	0	2	0	3
Concordo	4	0	0	0	4
Concordo moderadamente	6	0	1	1	8
Indiferente	7	4	1	0	12
Discordo moderadamente	5	0	0	0	5
Discordo	2	1	0	1	4
Discordo totalmente	1	1	0	1	3
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Observa-se que nas Tabelas 23, por tratar-se de matrícula, que é uma ação inúmeras vezes repetidas, os respondentes se relacionaram com a aceitação do benefício com respostas nítidas de concordância do totalmente ao moderadamente totalizando 32 respondentes. Todos com índices superiores a indiferença e discordância.

Tabela 23 – Cruzamento entre Quanto a oferta da disciplina o SIE aceita Programação de acordo com a instituição de ensino, com possibilidade de alteração sempre que necessário e Local, 2011

Quanto a oferta da disciplina o SIE aceita Programação de acordo com a instituição de ensino, com possibilidade de alteração sempre que necessário	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	8	1	2	2	13
Concordo	11	1	2	1	15
Concordo moderadamente	5	3	-	-	8
Indiferente	1	-	-	-	1
Discordo moderadamente	1	-	-	-	1
Discordo	-	1	-	-	1
Discordo totalmente					
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Na Tabela 24 foram categóricos em afirmar que não conheciam o sistema da matrícula ser possível pela internet com 14 pessoas discordando e 10 pessoas achando indiferente. Eles estão certos, pois esse sistema não foi implantado, por isso não conhecem. Mas concordaram na Tabela 25 que os dados podem ser testados logo depois de lançados com todo um acompanhamento de requisitos e lançamentos de dados.

Tabela 24 – Cruzamento entre Quanto a oferta da matrícula o SIE permite ser feita via internet, desde que posteriormente a instituição confirme e Local, 2011

Quanto a oferta da matrícula o SIE permite ser feita via internet, desde que posteriormente a instituição confirme	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	-	-	2	-	2
Concordo	2	-	-	-	2
Concordo moderadamente	2	-	-	-	2
Indiferente	8	1	1	-	10
Discordo moderadamente	4	-	-	-	4
Discordo	3	1	1	-	5
Discordo totalmente	7	4	-	3	14
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Tabela 25 – Cruzamento entre quanto a matrícula o SIE permite que os dados sejam testados logo depois de lançados, verificando pré-requisitos, seqüência aconselhada, carga horária e superposição de horários e Local, 2011

Quanto a matrícula o SIE permite que os dados sejam testados logo depois de lançados, verificando pré-requisitos, seqüência aconselhada, carga horária e superposição de horários	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	3	-	2	-	5
Concordo	8	2	1	-	11
Concordo moderadamente	6	1	1	1	9
Indiferente	4	1	-	-	5
Discordo moderadamente	2	-	-	-	2
Discordo	1	1	1	-	3
Discordo totalmente	2	1	-	1	4
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

O SIE, na Tabela 26 aceita com facilidade a inserção de dados dos alunos, com 29 pessoas na margem de concordância. Mas 5 pessoas discordam totalmente e 1 pessoa discorda moderadamente.

Tabela 26 – Cruzamento entre No lançamento das informações do aluno o SIE aceita com facilidade a inserção dos Dados e Local, 2011

No lançamento das informações do aluno o SIE aceita com facilidade a inserção dos Dados	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	1	-	1	-	2
Concordo	14	1	3	-	18
Concordo moderadamente	4	3	-	2	9
Indiferente	3	1	-	-	4
Discordo moderadamente	1	-	-	-	1
Discordo	-	-	-	-	-
Discordo totalmente	3	1	-	1	5
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Dessa mesma forma de raciocínio estão as tabelas 27 e 28 que contam respostas de concordância para lançamento de informações do aluno e captação por este de informações.

Tabela 27 – Cruzamento entre Permitiu com facilidade o aluno captar manter informações pessoais e acadêmicas... e Local, 2011

Permitiu com facilidade o aluno captar manter informações pessoais e acadêmicas...	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	1	-	-	-	1
Concordo	5	1	1	-	7
Concordo moderadamente	10	1	2	-	13
Indiferente	5	3	1	-	9
Discordo moderadamente	4	-	-	-	4
Discordo	-	-	-	1	1
Discordo totalmente	1	1	-	2	4
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Além disso, permite que o professor elabore planejamento no formato de agenda se programando para aulas de acordo com o calendário da instituição. Nota-se, entretanto que ainda existem pontos de indiferença que acabam por fazer a diferença no processo de agilidade do sistema.

Tabela 28 – Cruzamento entre O SIE permitiu ao professor elaboração de planejamento, no formato de uma agenda, de acordo com o calendário da instituição... e Local, 2011

O SIE permitiu ao professor elaboração de planejamento, no formato de uma agenda, de acordo com o calendário da instituição...	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	-	-	-	-	-
Concordo	10	-	-	-	10
Concordo moderadamente	5	-	3	-	8
Indiferente	5	4	1	-	10
Discordo moderadamente	4	1	-	1	6
Discordo	-	1	-	1	2
Discordo totalmente	2	-	1	-	3
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

A partir da Tabela 29 percebe-se um aumento do número de indiferença quanto ao professor ser permitido classificá-lo em áreas e sub-áreas de conhecimento humano com 12 respondentes, sendo 8 em Belém e 4 no Campi . Da mesma forma o cadastro dos tipos de assistência de bolsas, monitoria, etc. com 16 respostas indiferentes na Tabela 30. O que não fica muito diferente da resposta da Tabela 31 que apresenta 20 respostas indiferentes. Essas respostas conferem com os documentos anteriormente citados que informam que nem todos módulos foram implantados, entre eles o financeiro, o portal do aluno e o controle do professor.

Tabela 29 – Cruzamento entre Ainda quanto ao professor o SIE permite a classificação do professor em áreas e sub-áreas do conhecimento humano...e Local, 2011

Ainda quanto ao professor o SIE permite a classificação do professor em áreas e sub-áreas do conhecimento humano...	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	-	-	-	-	-
Concordo	5	-	-	1	6
Concordo moderadamente	6	-	3	-	9
Indiferente	8	4	-	-	12
Discordo moderadamente	4	-	-	-	4
Discordo	1	1	1	-	3
Discordo totalmente	2	1	-	2	5
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Tabela 30 – Cruzamento entre Em assistência estudantil o SIE Permite o cadastro dos tipos de assistência... e Local, 2011

Em assistência estudantil o SIE Permite o cadastro dos tipos de assistência...	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	-	-	-	-	-
Concordo	4	-	2	-	6
Concordo moderadamente	-	-	-	-	-
Indiferente	11	4	1	-	16
Discordo moderadamente	3	-	-	-	3
Discordo	1	1	1	1	4
Discordo totalmente	7	1	-	2	10
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Tabela 31 – Cruzamento entre Quanto ao financeiro o SIE Mantém cadastros de contas correntes por aluno...e Local, 2011

Quanto ao financeiro o SIE Mantém cadastros de contas correntes por aluno...	Grupos dos respondentes				Total
	Belém	Campi	Comissão	Gestor	
Concordo totalmente	-	-	-	-	-
Concordo	1	-	2	-	3
Concordo moderadamente	2	-	-	-	2
Indiferente	15	4	1	-	20
Discordo moderadamente	1	-	-	-	1
Discordo	1	1	1	-	3
Discordo totalmente	6	1	-	3	10
Total	26	6	4	3	39

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

4.1.2 As entrevistas

A entrevista com os líderes iniciou com a questão da Reforma Gerencial que prevê a modernização da estão acadêmica com a pergunta sobre o que se estipulou como foco para a mudança do SISCAs para o SIE e em que ponto se pensou em trabalhar nessa modernização? Afirmaram que o processo de implantação do SIE módulo acadêmico apresentou respostas equilibrada pela direção superior com as 3 pessoas respondentes ao dizerem que aconteceu por etapas seguindo um cronograma programado com ações e readaptações e divisão de trabalhos. Em todo esse processo houve participação das Pró-reitorias.

Tal resposta é coerente com a Tabela 32, onde 10 pessoas responderam que o foco principal foi mudar para integrar sistemas e alimentar dados para gerar relatórios automaticamente, sem precisar imprimir uma infinidade de relatórios que gastavam recursos desnecessários e ainda assim não batiam as informações, isso quer dizer que

eles foram unânimes nessa afirmação, além do aumento a da burocracia, apesar de que eles tiveram a intenção de diminuir. Só que aumento em referência é a necessidade de ter mais atividades na alimentação, mas em compensação diminuíram os conflitos de informação nos módulos implantados.

Tabela 32 – Item 02 da Análise Geral nos Reitores e Pró-Reitores, 2011.

Levando em consideração a Reforma Gerencial que prevê a modernização da gestão acadêmica, o que se estipulou como foco para a mudança do SISCA para o SIE e em que ponto se pensou em trabalhar nessa modernização?	Reitor e Pró-Reitores	Gestores	Comissão	Técnico-administrativos Belém	Total
Mudança para integrar sistemas e dados automático	3	2	1	4	10
Nova matriz de dados obrigava readaptar e reformular hábitos	3	2	1	2	7
O SIE tem mais funções que o SISCA	3	2	1	3	9
Agilidade de processo	3	2	1	2	8
Pensou em diminuição de Burocracia	3	2	1	-	6
Aumento da qualidade na informação	3	2	1	2	8
Diminuiu conflitos de informação	2	2	1	4	9
Aumento de burocracia	3	2	1	4	10
Melhor gerenciamento administrativo	3	2	-	3	8
Total	26	18	8	24	75

Fonte: Pesquisa de Campo (2011).

Para 8 respondentes a mudança leva a readaptação e reformulação de hábitos, principalmente porque o sistema não é o mesmo que operavam, e por possuir mais funções que o sistema anterior, apresenta a possibilidade agilizar processos.

Os treinamentos trabalhados nas tabelas 33, 34, 35 e 36 foram ofertados não somente quando o CTIC chamava, mas também quando as unidades acadêmicas solicitavam. Os 2 gestores acadêmicos na Tabela 34 responderam que aconteceram nomeações no CTIC com uma decisão acertada dos superiores em implantar o SIE, de oferta treinamentos sempre que necessário.

Tabela 33 – Item 01 da Análise Geral, nos Gestores e Pró-Reitores, 2011.

Como ocorreu o processo interno de implantação do SIE módulo Acadêmico?	Reitores e Pró-Reitores
Envolvimento Pró-Reitores	3
FATEC apresentou o sistema organizado, cronograma e divisão de trabalhos	3
Implantação por etapas	3
Gestores programaram ações no sistema	2
Cuidados migração dados	3
Fatec readaptou ações	3
Ofertas de treinamentos	3
Total	20

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Para eles foi lastimável não ter implantados todos os módulos. Uma pessoa foi coerente em colocar a situação de mudança de gestor antes da implantação, inclusive que ele já trouxe a idéia do SIE que já havia sido repassado pela administração superior sem ter consultado a base que trabalhava diretamente com o sistema.

Tabela 34 – Item 02 da Análise Geral nos Gestores, 2011.

Como ocorreu o processo interno de implantação do SIE módulo Acadêmico?	Gestores
Novo gestor CTIC trouxe a idéia de implantação	1
FATEC apresentou o sistema organizado e divisão de trabalhos	1
Nomeação coordenadores CTIC	2
Se todos os módulos fossem implantados os resultados seriam melhores	2
Tomada de decisão dos gestores acertadamente centralizada na compra do sistema	2
Redução de pessoas pelo governo e não reposição delas	1
Oferta de treinamentos	2
Total	11

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Mesmo assim os 2 gestores disseram que a decisão de implantação do sistema foi acertada e para levar adiante o CTIC nomeou pessoas para coordenarem as atividades, inclusive para treinar os que atuariam com o sistema novo. Uma pessoa falou que não havia pessoas suficientes, até porque houve redução de pessoas no governo de FHC com o PDV.

FATEC, de acordo com 5 respondentes, apresentou o sistema com organização e divisão de trabalho. O que comprova a documentação repassada. Na Tabela 34 respondida por uma pessoa da Comissão de Implantação confirma que os módulos que não foram implantados é porque as pessoas que atuavam com o sistema anterior acreditavam que o novo não supriria as necessidades. Acreditava, ainda que as informações diferenciadas dificultassem o gerenciamento do processo.

A tabela 35 demonstra que uma das maiores dificuldades é a falta dos usuários nos treinamentos e muitas vezes quando iam poucos perguntavam para tirar suas dúvidas. Outra grande dificuldade é que os usuários além de não terem o hábito de buscar conhecer o sistema, ainda recebem senhas dos gestores que não repassam as informações completas deixando-os meio que perdidos nas resoluções dos problemas enfrentados.

Tabela 35 – Item 02 da Análise Geral na Comissão, 2011.

Como ocorreu o processo interno de implantação do SIE módulo Acadêmico?	Comissão
Eleição com Técnico do CTIC, alta administração e FATEC	1
FATEC apresentou o sistema organizado e com divisão de trabalhos	1
Módulos não implantados por não adequar-se as necessidades	1
Informações diferenciadas dificultaram gerenciamento do processo	1
Usuário faltava treinamentos ou não dizia dificuldades	1
Usuário não tem hábito de conhecer o sistema	1
Usuários recebem senhas dos gestores, mas não as orientações	1
Faltou investir divulgação com os usuários	1
Gestores deveriam participar compra sistema	1
Oferta de treinamentos	2
Total	11

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Quanto a participação do treinamento e aceitação deveria ter sido investido mais profundamente na divulgação do sistema e seus benefícios, pois ao chegar como que imposto, apesar de não ter sido assim, criou um clima de desconfiança normal que gera em qualquer mudança.

O envolvimento dos gestores acadêmicos na compra poderia diminuir a rejeição, pois eles mesmos já sabendo dos benefícios do sistema e das dificuldades enfrentadas pela presença dos diversos softwares existente na instituição teriam compreendido melhor o processo de troca.

Na tabela 36 os 4 técnicos entrevistados disseram ter conhecimento do processo quando foram chamados para o treinamento. Porém 3 pessoas são conscientes que em todo processo de mudança é normal apresentar dificuldades e que inclusive não foi somente os técnicos que sentiram como também o próprio pessoal do CIAC.

Tabela 36 – Item 02 da Análise Geral nos Técnicos-Administrativos, 2011.

Como ocorreu o processo interno de implantação do SIE módulo Acadêmico?	Técnicos administrativos
Não participamos do processo	4
Mudanças trás dificuldades	3
Servidores e CIAC apresentaram dificuldades no sistema	2
Oferta de treinamentos	4
Total	13

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Na Tabela 37 todos os entrevistados foram unânimes em aceitar que os resultados alcançados foram melhores que do proporcionado pelo SISCA.

Tabela 37 – Item 03 da Análise Geral , percentual nos grupos, 2011.

Os resultados alcançados foram melhores que o SISCA? Sim!	Quantidade	Percentual
Reitores e Pró-Reitores	3	30,0
Gestores	2	20,0
Comissão	1	10,0
Técnicos Administrativos	4	40,0
Total	10	100,0

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

A Tabela 38, 3 respondentes afirma que houve grande avanço do burocrático para o gerencial e 1 pessoa respondeu que o sistema implantado segue linha horizontal por ter escutado os gestores de unidade. Portanto escutaram a comunidade tanto que 1 pessoa diz ter mostrado a eles que naquele momento era representante da comunidade a proposta do novo programa.

Tabela 38 – Item 04 da Análise Geral nos Reitores e Pró-Reitores, 2011.

Os modelos de gestão praticados pelos gestores na questão de implantação do SIE na UFPA possibilitaram abertura para participação da comunidade. Poderia explicar como isso ocorreu?	Reitores e Pró-Reitores
Avanço burocrático para o gerencial com a modernização da administração	3
O sistema não foi implantado de cima para baixo sem escutar e ouvir a comunidade	1
Representante de unidades apresentaram proposta do novo programa	1
Total	5

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Ou seja, escutaram apenas uma parte dela, porque os técnico-administrativos

que lidam diretamente com o processo acadêmico não participaram. Nem mesmo o pessoal da TI participou da compra, apesar de que mesmo contra vontade ou a favor os servidores atendem as solicitações dos superiores, conforme Tabela 39.

Tabela 39 – Item 04 da Análise Geral gestores, 2011.

Os modelos de gestão praticados pelos gestores na questão de implantação do SIE na UFPA possibilitaram abertura para participação da comunidade. Poderia explicar como isso ocorreu?	Gestores
Não possibilitaram abertura à comunidade	1
Pessoas do TI não participaram da compra	2
Servidores atendem solicitações superiores	1
Total	4

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

O agente da Comissão, na Tabela 40 afirma que com a implantação do sistema houve no item acadêmico um avanço do burocrático para o gerencial.

Tabela 40 – Item 04 da Análise Geral na Comissão, 2011.

Como ocorreu o processo interno de implantação do SIE módulo acadêmico?	Comissão
Não houve consulta antes da compra sobre necessidades de TI	1
Uso burocrático e gerencial	1
Total	2

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Mas mesmo assim acontecem falhas, como na tabela 41 onde 4 respondentes disseram que não foram consultados sobre suas necessidades.

Tabela 41 – Item 04 da Análise Geral nos Técnico-Administrativos, 2011.

Como ocorreu o processo interno de implantação do SIE módulo acadêmico?	Técnico-Administrativos
Não houve consulta antes da compra sobre necessidades	4
Não perguntaram dificuldades de uso no sistema anterior	4
Total	8

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Quanto a pergunta estabelecida na tabela 42 de que a modernização da gestão acadêmica ser um eixo estruturante e ao perguntar se ela foi contemplada com a implantação do SIE responderam que sim, por ela ser amigável, ou seja há comunicação com os outros módulos e apresenta muito mais benefícios que o sistema

anterior. Aprovam os resultados anteriores, mesmo sem conhecerem que já havia essa resposta.

Tabela 42 – Item 05 da Análise Geral nos gestores, 2011.

A modernização da gestão acadêmica é um item do eixo estruturante da modernização da gestão no PDI. Ela foi contemplada com a implantação do SIE? Poderia dar exemplo?	Gestores
Sim, ela foi contemplada	2
Mais amigável	1
Infinitamente melhor	1
Total	4

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

A resposta é positiva também nas tabelas 43 e 44, em vista de que tanto gestores e a comissão responderam que a nova plataforma é mais amigável e 1 respondente foi mais além e disse que o SIE é infinitamente melhor. Para os técnicos um benefício é o avanço na formulação de documentos, porque o sistema atual permite o acesso à informação e relatórios que antes havia toda uma dificuldade de primeiramente imprimir e depois digitar novamente para poder acrescentar dados.

Tabela 43 – Item 05 da Análise Geral na Comissão, 2011.

A modernização da gestão acadêmica é um item do eixo estruturante da modernização da gestão no PDI. Ela foi contemplada com a implantação do SIE? Poderia dar exemplo?	Comissão
Sim, ela foi contemplada	1
Mais amigável	1
Modernização da gestão acadêmica	1
Total	3

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Tabela 44 – Item 05 da Análise Geral nos Técnico-Administrativos, 2011.

A modernização da gestão acadêmica é um item do eixo estruturante da modernização da gestão no PDI. Ela foi contemplada com a implantação do SIE? Poderia dar exemplo?	Técnico-Administrativos
Sim, ela foi contemplada	4
Possibilitou acessos à informação e relatórios com maior facilidade de manuseio	4
Total	8

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Para eles a resposta foi sim para a modernização da gestão acadêmica contemplada no PDI com a implantação do SIE módulo acadêmico. Com todo avanço o *CTIC mantém*: O SIE (Módulos Acadêmico, Recursos Humanos, Planejamento Orçamentário, Processo Seletivo, Relatórios, entre outros sub-módulos); o UFPA2005

(PTA, SIMA, SISRH, Bolsas, Pecúlio), SPG (registros de Lato Sensu anteriores a 2008, não migrados antes por decisão da gestão), Sistema de Gestão de Ocorrências de Segurança da UFPA (SiGOS) e alguns outros sistemas Web desenvolvidos, conforme o Agente do Comitê de Organização do Ensino (informação verbal, 2011).

4.1.3 Documental

Em novembro de 2005 teve início a instalação do Servidor de aplicação e do Servidor de Banco de dados Oracle e seguiu-se uma série de atividades, conforme cronograma de detalhamento da Implantação do SIE na UFPA (Quadro 7).

Quadro 7 - Cronograma de detalhamento da Implantação do SIE na UFPA.

Item	Detalhamento	Período
1.	Instalação do servidor de aplicação do SIE	<i>Novembro de 2005</i>
2.	Instalação do servidor de Banco de dados Oracle	<i>Novembro de 2005</i>
	Reinstalação do servidor de aplicação e instalação do SIE em clientes	<i>Janeiro de 2006</i>
3.	Implantação do Módulo SGCA (Configuração do Sistema, Customização da Instituição e Segurança do Sistema)	<i>Fevereiro de 2006</i>
4.	Implantação do Módulo SGCA (configuração da instituição)	<i>Fevereiro de 2006</i>
5.	Implantação do Módulo de Serviços Gerais (Espaço Físico)	<i>Março de 2006</i>
6.	Migração de dados (acadêmico e RH)	<i>Março/Abril de 2006</i>
7.	Parametrização do SIE para o Módulo de Educação (graduação)	<i>Março e Abril de 2006</i>
8.	Implantação do Módulo de Educação (cadastro de cursos) (graduação)	<i>Março de 2006 (primeira parte)</i>
9.	Implantação do Módulo de Educação (oferta e matrícula) (graduação)	<i>Projeto piloto (Abril de 2009)</i>
10.	Conversão de dados cadastrais e históricos dos alunos da graduação:	<i>Abril de 2006 (projeto piloto); Agosto de 2006 (cursos de Belém); Janeiro de 2007 (cursos dos Campi: Santarém, Breves e Altamira); Julho de 2007 (cursos dos Campi Marabá, Soure, Cametá, Abaetetuba, Castanhal e Bragança)</i>
11.	Conversão de dados de produtos do Almoxarifado	<i>Agosto de 2006</i>

Continuação Quadro 7 - Cronograma de detalhamento da Implantação do SIE na UFPA.		
Item	Detalhamento	Período
12.	Implantação do Módulo de Serviços Gerais (Almoxarifado)	Agosto de 2006
13.	Implantação do Módulo Orçamentário (proposta):	Outubro de 2007
14.	Migração de dados (acadêmico pós-graduação)	Março de 2008
15.	Migração de dados (acadêmico pós-graduação)	Agosto de 2008
16.	Migração de dados (acadêmico pós-graduação)	Agosto de 2008
17.	Implantação do Módulo de Educação (pós-graduação)	Março de 2008
18.	Implantação do Módulo de Educação (Produção Institucional)	Novembro de 2007
19.	Migração de dados (Produção Institucional)	Junho de 2009
20.	Migração de dados dos alunos da Escola de Aplicação (SAED)	Abril de 2009
21.	Implantação do Módulo Educação (Escola de Aplicação – SAED)	Junho de 2009
22.	Migração de dados das Atividades Complementares dos alunos do ICJ (dados antigos)	Junho de 2009
23.	Instalação de novos servidores do SIE	2006, 2007 e 2008
24.	Implantação do Módulo de Recursos Humanos (Marcação de Férias)	Dezembro de 2008
25.	Início de implantação do Módulo de Protocolo	outubro de 2008
26.	Início de implantação do Módulo de Serviços Gerais (Patrimônio)	Mai de 2009
27.	Reinício de implantação do Módulo de Serviços Gerais (Almoxarifado)	Mai de 2009
28.	Início de implantação do Módulo de Serviços Gerais (Compras)	Janeiro de 2009
29.	Início de implantação do Módulo Orçamentário (Execução orçamentária)	Janeiro de 2009
30.	Término do contrato com a Universidade Federal de Santa Maria (interrupção das implantações em andamento e impossibilidade de mudanças estruturais no sistema)	junho de 2009
OBS: Algumas implantações iniciadas não foram finalizadas devido ao término e não renovação do contrato de suporte do SIE, entre outras questões da UFPA. (Informações prestadas pelo Agente do Comitê da Organização do Ensino Allan)		

Fonte: SIE (2009).

Acontece que a FATEC elaborou um Cronograma Micro de Implantação para os módulos: a instalação do produto, Administração do Sistema, Central de Atendimento, Educação – Controle Acadêmico. Abaixo, no Quadro 8 é identificado esse cronograma e o que conseguiu ser operacionalizado baseado na informação do Detalhamento de Implantação:

Quadro 8 - Cronograma de processos operacionalizados.

Módulo	Prazo Inicial	Meta	Prazo Limite	Homologação do módulo	Execução
Instalação do Produto	2ª quinzena jan/2006	Meta 1: <ul style="list-style-type: none"> • Instalação completa do SIE: <ul style="list-style-type: none"> • Servidor de Aplicações • Servidor de Relatórios • Servidor de Banco de Dados • Instrução sobre a instalação/necessidades de instalação de: <ul style="list-style-type: none"> • Servidor de Terminal Server • Servidor de Arquivos • Instalação de alguns clientes, com diversos sistemas operacionais e em sub-redes distintas. 	Meta 1: 1ª quinzena fev/2006	1ª quinzena fev/2006	Executado no prazo estipulado
Administração do Sistema	2ª quinzena fev/2006	Meta 1: <ul style="list-style-type: none"> • Usuários - a criação e gerencia de usuários no SIE • Usuários - realização das atualizações dos módulos do SIE Meta 2: <ul style="list-style-type: none"> • Usuários - a aplicação das customizações necessárias para a configuração do SIE na Instituição (Administração Avançada) 	Meta 1: 2ª quinzena mar/2006 Meta 2: 1ª quinzena Abr/2006	2ª quinzena abr/2006	Configuração do Sistema - Implantado Configuração da Instituição - Implantado Customização da Instituição - Implantado Segurança do Sistema - Implantado
Central de Atendimento	1ª quinzena set/2006	Meta 1: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de Serviços a Prefeitura através do SIE • Solicitação de Serviços ao SECOM através do SIE. Meta 2: <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de centrais de atendimento ao aluno. 	Meta 1: 2ª quinzena set/2006 Meta 2: 2ª quinzena dez/2006	2ª quinzena out/2006	Não Implantado
Educação – Controle Acadêmico	Meta 1: 2ª quinzena fev/2006 Meta 2: 1ª quinzena maio/2006	Meta 1: <ul style="list-style-type: none"> • Realização do projeto piloto de matrícula para 4 cursos de graduação referente ao período de 2006/1. Meta 2: <ul style="list-style-type: none"> • Matrícula de todos os cursos de pós-graduação (Strictu Senso) referente ao período de 2006/2 • Matrícula de alguns cursos de pós-graduação (Lato 	Meta 1: 1ª quinzena mai/2006 Meta 2: 1ª quinzena ago/2006 Meta 3: 2ª quinzena out/2006	2ª quinzena nov/2006	Controle Acadêmico – Implantado Controle Financeiro – não utilizado Produção Institucional - Implantado Assistência Estudantil -

		Senso) referente ao período de 2006/2 Meta 3: <ul style="list-style-type: none"> • Matrícula de todos os cursos de Graduação referentes ao período de 2006/2 • Colação de grau e registro de diploma dos alunos de graduação vinculados aos cursos participantes do Projeto Piloto 2006/1 			Implantado Atividades Docentes - Não Implantado Portal do Docente - Não Implantado Portal do Aluno - Não Implantado Moodle - Não Implantado
Informações prestadas pelo Agente do Comitê da Organização do Ensino.					

Fonte: SIE (2009).

Em novembro/2009, terminou o contrato com a FATEC e esta deixou de atender a UFPA. Tornaram-se limitadas as atualizações em virtude de que a própria equipe do CTIC passou a realizar a manutenção do sistema com certas dificuldades por não possuir o código das aplicações e compilar novamente os dados. Desta forma, o CTIC faz apenas customizações possíveis, além da criação de aplicações que obtém dados da base do SIE. Em 2010 A UFPA assinou um acordo de cooperação com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) para utilização do SIG pela UFPA que está em fase de migração de dados e substituirá posteriormente o SIE.

4.1.4 Análise Geral

Levando em consideração o que prevê a Reforma Gerencial, a alta administração focou a mudança de sistema de informação por não haver integração aos existentes e nem migravam os dados automaticamente. Uma das situações de conflitos que essa mudança provocou foi a necessidade de mudança de hábitos que já havia sido detectado anteriormente, conforme cronograma de pontos favoráveis e desfavoráveis. Isso porque os técnico-administrativos estavam acostumados a trabalhar com determinado tipo de ação e o alimentar mais dados gerou para eles aumento de burocracia já que eles utilizam várias funções do sistema, como: ofertar disciplinas,

matricular alunos, gerar relatórios, atualizar históricos e ao mesmo tempo promover a comunicação entre cursos.

Acontece que poderia ser considerada melhor sua aplicabilidade se as informações não viessem tão diferenciadas, com muitas explicações ou que provocassem questionamentos, ou até mesmo bem estruturado se os treinamentos permitissem maior abertura para os servidores Técnico-Administrativos e gestores de Unidades Acadêmicas retirarem maior número de dúvidas. Grande número de pessoas que responderam os questionários aponta não terem tirado dúvidas o suficiente. Tal ponto deve ser ponderado em vista de que muitos deles não participaram de cursos de capacitação e isso pode ter também prejudicado por falta de conhecimentos em TI.

Com o passar do tempo e experiência aumentando no manuseio os Técnico-Administrativos chegaram a conclusão que apesar de ter aumentado a burocracia pela alimentação dos dados, eles confirmam que os benefícios são maiores do que o SISCA. O maior ressentimento apresentado é que não foram chamados pela Comissão, ou pela alta administração para suas retiradas de dúvidas, sendo que as mesmas que tinham antes continuaram e aumentaram com o uso do SIE, por ele ter mais funções que o anterior.

Tais direcionamentos nos levam a refletir no modelo de gestão elaborado por Cauliliraux e Yuki (2004, p 135) citado na página 28 deste estudo que aponta primeiramente a identificação das demandas da sociedade para a partir daí elaborar as estratégias definindo em todos os níveis hierárquicos que levará a formação de processos diretamente ou primeiramente identificar o desempenho para oportunizar melhorias. Tais ponderações remetem a oferta de serviços á sociedade com a Aplicabilidade da gestão do conhecimento e novas estruturas integradas de sistema de gestão de informação. Com a diferença que esses serviços já passam por processos de modernização e a efetivação de estratégias priorizadas.

O processo interno de implantação ocorreu de forma organizada e estruturada com elaboração de cronograma e divisão de trabalho formando Comissões para os módulos. É interessante que na implantação houve o envolvimento inclusive da alta administração com cada um tendo sua responsabilidade e compromisso no processo e participação nas reuniões marcadas previamente com a participação do consultor da

FATEC. Nas reuniões nem sempre todos compareciam e isso provocava falhas no processo. Um dos pontos negativos na implantação é que o pessoal da CTIC não sabia que seria mudado o sistema e só tomaram conhecimento quando houve a mudança da gestão do setor, o qual já trouxe a idéia da mudança. Com a articulação do processo os gestores programaram ações para a migração de dados, a qual foi feita com muito cuidado para não perdê-los.

Considerando que Simon (1970) entende que a organização é como uma rede de tomada de decisões e a eficiência dessa rede dependerão das articulações de diversos fatores estruturais e comportamentais, pode-se dizer que com a implantação do sistema foi possível inserir mais qualidade devido a permissão dos sistemas conversarem entre si, por isso foi considerada acertada a decisão dos gestores em adquirir o uso.

Teria ainda mais retorno se o conflito cultural não fosse tão latente e os outros setores tivessem aceitado a instalação dos módulos que não foram implantados e isso teria diminuído caso eles fossem chamados para escutar suas reais necessidades, como verdadeiramente em um processo participativo. Ou até mesmo se houvesse recolocação de pessoas para suprir as necessidades daquelas que saíram pelo PDV ou se aposentaram e que fazem falta nos setores. Ou até mesmo se tivessem trabalhado mais nos usuários a importância do sistema e o quanto seriam auxiliados pelo sistema por ele abrir a possibilidade de aglutinar informações. Quadro 9 demonstra diferenças entre o SISCA e o SIE obtido por intermédio das entrevistas:

Quadro 9 - Diferenças entre o SISCA e o SIE

SISCA	SIE
Implantado em 1994 – impulsionado pela Reforma Universitária – investida em descentralizar tarefas na matrícula, onde Colegiados de Cursos e Departamentos tiveram conhecimentos e acessos ao sistema com possibilidade de realizar a oferta e matrícula <i>online</i> . Os Campi tinham dificuldade de acesso, o “tempo não era real”	Implantado em 2001 – impulsionado pela Reforma Universitária, GesPública e PDI – investida para funcionamento descentralizado e com a inserção de processos participativos. Todos os <i>Campi</i> acessam em “tempo real”.
Não registrava participações de projetos dos professores e nem dialogavam entre si trazendo desgastes administrativos devido dificuldades de alimentação de dados. O DERCA também contou com a inserção de programas em cinco Divisões, Protocolo e Secretaria Administrativa	Modernamente unificava informações e usado há 10 anos por outras IFES e recebia apoio do MEC. Programa de gerenciamento total, inteligente que automatiza procedimentos rotineiros, tanto administrativos quanto do professor e do aluno por sua alta tecnologia e com facilidade de adaptações e processos burocráticos.

Continuação **Quadro 9** - Diferenças entre o SISCA e o SIE

SISCA	SIE
<p>Houve treinamentos e reuniões com a participação da PROEG/DERCA, SECON e Centros. Foram criados programas para pedido de vagas, ofertas de disciplinas e realização de matrícula.</p>	<p>O módulo Acadêmico facilita os processos que envolvem professor e aluno, registrando toda a vida escolar/acadêmica dos alunos, com descentralização completa dos processos de oferecimento de disciplinas, matrícula e lançamento do aproveitamento escolar,</p>
<p>Facilidade de funcionamento por meio de Processamento de dados com a necessidade de alimentá-los com apenas uma pessoa para gerar relatórios que eram inconsistentes. Matrícula podia ser feita por blocos de disciplinas com apenas um clique transportando os nomes dos alunos para aquele bloco individual ou matriculando o aluno por disciplina. Programa não era completo por não unificar relatórios.</p>	<p>Funcionamento mais burocrático por exigência de mais tempo e pessoas para alimentar os dados. Matrícula pode ser facilitada por bloco de disciplinas. Programa completo por unificar relatórios consistentes.</p>

Fonte: Pesquisa de Campo (2011).

Os resultados alcançados do SIE foram considerados melhores que o SISCA, por este ser lento e apresentar uma grande dificuldade de viver caindo a comunicação, além do que não registrava a participação dos professores em suas atividades rotineiras, como lançar conceitos e sobrecarga de trabalho aos técnico-administrativos que tinham de fazer suas funções e também as dos professores. Ganham todos, inclusive os alunos pela agilidade do processo e melhorias de atendimento ao cidadão.

Outra coisa é que a Universidade não perdeu 5 anos para elaborar um sistema como estava previsto, pois o SIE já estava em uso em outras IFES por maior período. Sua plataforma por ser mais amigável permite emitir relatórios mais completos, com mais informações e facilidade de manusear os dados em planilha excell e redução de impressões. Um grande gargalo continua sendo a matrícula, mas esta é agilizada com uma das ferramentas. Os *Campi* também ganham com essa aquisição, pois o sistema anterior dificilmente permitia acesso. Quanto ao acesso há um controle social devido as senhas identificadoras do usuário.

Com tais prerrogativas, apresentamos as interpretações quanto as categorias:

Na categoria Liderança detectamos:

1. Em vista de atender as necessidades de todas as partes interessadas houve todo acompanhamento dos líderes em reuniões e conhecimento das fases de

implantação, assim como o levantamento dos pontos favoráveis e desfavoráveis que foram tratados e analisados com o intuito de evitar riscos e comprometer a utilidade do sistema. Mas houve uma grande falha em não envolver os técnico-administrativos que se sentiram preteridos no processo e gerou conflitos culturais e organizacionais que impediram a instalação de módulos que se integrariam ao sistema.

2. Outro ponto levado em consideração foi a possibilidade de aumentar a competência dos líderes chamando-os a participarem do processo e treinamentos. Como nem todos participaram e muitos dos que participaram repassaram as senhas aos técnico-administrativos, mas não repassaram as informações recebidas nos treinamentos, acabou por gerar um maior grau de insatisfação e conflitos;

3. Foi positivo a inserção dos valores e diretrizes da administração pública e da organização com a elaboração do PDI respeitando o PQBP e consumado o fato de buscar um sistema que promovesse a melhoria do sistema de gestão com agilidade de processos e diminuição de conflitos informacionais;

4. É importante acrescentar que nas tomadas de decisões participavam os Comitês, a alta administração e o consultor da FATEC e nenhum representante dos técnico-administrativos.

Na categoria Estratégias e Planos:

1. O estabelecimento das fases de implantação com base aos 10 anos de existência do sistema foi apresentado aos eleitos dos Comitês Técnicos, alta administração e FATEC juntamente com os métodos que desdobravam as estratégias e os planos de ações que apresentavam os espaços-temporais estabelecidos no cronograma de execução e que foram monitorados durante toda a execução.

2. Um dos grandes problemas desta categoria reside no fato de que as informações eram diferenciadas e isso dificultava o gerenciamento do processo.

3. O fato de o consultor ter dividido o trabalho e responsabilidades muito auxiliou na execução das tarefas, faltou, a alta administração se preocupar com a sobrecarga de trabalho, principalmente na migração dos dados e treinamentos, o que gerou também descontentamentos e ao mesmo tempo satisfação ao final do processo com o aumento dos benefícios oferecidos pelo novo sistema de informação gerencial.

4. Comprovou-se que a alta administração se preocupava em analisar criticamente o desempenho global por meio de monitoramento dos resultados e das queixas. Por isso durante o processo foram tomadas medidas corretivas e de melhorias com a participação do consultor da FATEC que interagem com reuniões periódicas e continuadas orientadas e comunicadas as partes envolvidas com o sentido de assegurar a efetividade dos valores e diretrizes organizacionais.

Na categoria Cidadão e Sociedade:

1. Foi diagnosticada com o auxílio de Relatórios de Gestão anteriores a 2005 a necessidade imperiosa de implantar um sistema que integrasse os sistemas livres existentes, mas não foram consultadas as necessidades dos grupos dos usuários que se sentiram preteridos por não participarem do processo.

2. Os usuários não recebiam informações completas sobre o sistema, inclusive não obtiveram informações sobre os padrões de qualidade do atendimento. Eles foram chamados aos treinamentos sem a devida explicação porque estava sendo mudado e como estavam habituados com o sistema anterior entraram em conflitos e apresentaram resistências. Não foi avaliada formalmente a satisfação dos seus usuários.

3. O controle social aconteceu com o estabelecimento de senhas de acesso que indica quem manuseou o sistema e registra suas ações.

4. Houve redução do impacto social com a possibilidade de todos terem acesso aos relatórios e ao manuseá-los não necessitam imprimi-los constantemente, reduzindo também os impactos ambientais.

Foram oferecidos treinamentos continuados de acordo com as necessidades dos usuários para tirar dúvidas, mas houve registro de que muitas vezes os treinadores não sabiam como resolver o problema, isso porque o sistema era uma plataforma fechada e somente os consultores da FATEC faziam as alterações processuais por serem protegidas por uso continuado.

Entre os pontos desfavoráveis destacamos a existência de programas em plataformas livres que por si só já apresentam dificuldades e geram conflitos quando contestados em questão “filosófica”, “técnica” por fim a “resistência” que naturalmente se instala a todo tipo de mudança cultural, principalmente neste caso que o SIE possui

ferramentas próprias e era necessário aprender a aprender a manusear o novo sistema, quebrando a rotina instalada.

Afirma Santana (2006) que ao mesmo que foge do modelo burocrático tradicionalista por implantar mudanças para uma administração de qualidade tenha comunicação de via dupla entre os níveis hierárquicos trazendo a possibilidade de uma gestão participativa ao mesmo tempo traz vertentes empreendedoras. Uma das prerrogativas do modelo gerencial é tomar-se coletivo com forte base pautada na cidadania levando o consumidor a ter preferência.

Se houvesse maior estímulo institucional as pessoas aceitariam com maior facilidade a mudança do sistema, principalmente por ser mais complexo, exigir maior número de carga horária e mais pessoas no manuseio, afinal eles possuem sua própria preferência como diz Santana (2006). Um ator da Comissão de Implantação disse que, “faltou trabalhar melhor o novo sistema com os servidores antes de sua implantação”.

Dessa maneira complementa Olsen e March (2008) que recentemente, o papel da liderança é visto como intermediário que fornece informações, identifica coalizões possíveis e facilita o intercâmbio de concessões [side-payments] e a articulação de troca de favores. Isso quer dizer que os autores entendem que o líder deve ser um educador ao observar as mudanças de mundo estimula e redefini significados e compromissos. As pessoas se importam em participar dos processos. Quando elas participam colocam a frente os resultados por saberem que existe uma liderança, mas se tornam “cúmplices” para validarem os processos que não se conhece mais quem possui a autoridade, apesar de saber existir a autoridade e respeitá-la

Com esses resultados, concordamos em parte com a hipótese 2 já que os conflitos culturais foram latentes e provocaram resistência aos treinamentos e manuseios do sistema, mas não confere com a utilização do sistema em equipamentos e software obsoletos, nem com a existência de divergências na Comissão de Implantação do SIE.

A UFPA por ser uma IFES está pautada em 3 eixos norteadores: ensino, pesquisa e extensão. O SIE por estar em pleno funcionamento no ensino na pesquisa realizando o controle acadêmico e por estar baseado nos resultados que envolvem as hipóteses 1 e 2, responderemos a hipótese 3 que diz o modelo de implantação do SIE contribuiu no

contexto institucional de sua vigência para a eficiência da gestão da UFPA no ensino e na pesquisa.

Discordamos da afirmação “estar nulo na extensão”, porque o sistema forneceu suporte necessário para as 3 vertentes em vista de que a organização construiu espaços virtuais com convivência e trocas entre pessoas promovendo formação profissional e gerando novos conhecimentos. Interferiu em nova forma de pensar Universidade com a ultrapassagem das fronteiras espaciais que venceram distâncias com extensão aos *Campi* do Estado do Pará, democratizando o acesso ao ensino. O SIE é instalado e funciona em todos os *campi* da mesma forma como no *Campus* Belém e auxilia em cursos, em serviços formando laços entre a Universidade e os cidadãos que nela atuam.

Pelas orientações da Reforma do Estado e da Reforma Universitária, concordamos em parte com a hipótese 1 que o processo de criação e implantação do SIE obedeceu há uma dinâmica que se enquadra na Gespública, pois os resultados apontam que no estabelecimento do SIE foram encontrados pontos favoráveis a sua implantação como a extrema possibilidade de interação entre seus módulos. Mas, há também os que se tornaram gargalos com pontos desfavoráveis.

Falhou em não deixar a comunidade participar com seus anseios. Chamaram representantes e eles se constituíram em diretores das faculdades que em sua maioria não lidam com o sistema. Observou-se que muitos deles repassam as senhas para os Técnico-administrativos e não repassam as orientações que receberam nos treinamentos ou das reuniões que participaram. O sistema em si não atendeu completamente as necessidades institucionais, mas trouxe avanço significativo em relação ao sistema anterior por ter a possibilidade de exercer maior controle do todo e permissão de tomar decisões por manter organizadas as informações.

Tais prerrogativas concordam com o pensamento de Wagner III e Hollenbeck ao considerarem que nem sempre se consegue abandonar *protótipos* ou *scripts* que induzem a erros. Mesmo quando os gestores definem por um estilo gerencial com processos decisórios racionais maximizando utilidades, ou como Paris (1998) incentiva aos gestores a possuírem competência e formação com domínio de regras e

instrumentos de uma boa gestão e de uma administração eficaz com promoção do desenvolvimento endógeno.

Baseado nessas considerações e nos estudos de Levy (1991) que diz que o processo de construção permeia a ação coletiva entre atores estratégicos na lógica da mudança institucional, considera-se o modelo de gestão praticado pelos gestores entre o burocrático e o gerencial, mesmo tendo avançado para o processo de modernização e tendo se enquadrado em parte na GesPública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intenção de analisar se os modelos de gestão praticados pelos gestores na implantação do SIE estão de acordo com o instrumento de aplicação do PBQP, o PDI e os Planos Anuais de Gestão da UFPA, esta pesquisa procurou conhecer os processos utilizados. A metodologia empregada teve seu ponto forte em confirmar os pontos favoráveis e os desfavoráveis das categorias analisadas fazendo uma conexão entre documentos, entrevistas e questionários com os atores que desenvolvem atividades acadêmicas. Mas teve seu ponto limitado por não aplicar aos alunos e professores que fazem parte dos atores sociais. Mas poderá ser feito em outra oportunidade. A greve dos técnico-administrativos também prejudicou o andamento da pesquisa.

Por meio dos instrumentos verificamos se o modelo do SIE para gerenciamento administrativos dos assuntos acadêmicos contribuiu para a eficiência da gestão na UFPA. A instituição ainda não conseguiu ultrapassar completamente as fronteiras das Teorias Administrativas para as Teorias Organizacionais por ainda trabalhar em alguns pontos com o Modelo Burocrático ao mesmo tempo em que visa a implementação do Modelo Gerencial. Foram apontamos os resultados alcançados por meio das análises das categorias da Gespública: liderança, estratégias e planos, cidadão e sociedade.

Com as informações obtidas com a análise das categorias podemos dizer que o processo de implantação do SIE não estava completamente inserido na Gespública em decorrência de muitas de suas ações estarem com práticas adequadas, em início de implementação. Contém muitos pontos da presença forte do Modelo burocrático.

Há resultados relevantes como o fato do grande avanço na modernização da gestão acadêmica por ele ser um sistema bastante ágil com visualização do todo acadêmico promovido pela descentralização das tomadas de decisões que possibilitava tomar decisões e ao mesmo tempo ter o controle do todo em “tempo real”. É como a resposta da alta administração que afirma que não atendeu plenamente os anseios da organização, mas avançou por isso a Universidade ganhou com esse sistema agilizando

o processo acadêmico e descentralizando decisões não somente no *Campus* Belém como nos *Campi*.

Pecou por não envolver o usuário na tomada de decisão e a sua satisfação é uma peça chave para ele não promover conflitos e desejar que o programa dê certo. Sabe-se que a experiência é importante para tomar decisões acertadas. Olsen e March (2008) comentam que juntamente com a maior parte das pesquisas sobre preferências, o Neo-Institucionalismo argumenta que na política, assim como no restante da vida, as preferências e os significados desenvolvem-se por meio de uma combinação de educação, doutrinação e experiência.

Os resultados apresentados nesta pesquisa identificam o avanço tecnológico da instituição em consonância com o contexto da Reforma do Estado. Grandes passos rumo à qualidade já foram dados. Os resultados apresentam que ainda está em fase de expansão e de implantação da qualidade, demonstrando que as práticas são adequadas, em início de implantação. Existem pontos que ainda precisam ser melhorados e deixaram enormes espaços na modernização da gestão acadêmica. Mas nada que não possam ser modificados e melhorados para um próximo momento, como no caso da implantação do outro sistema que substituirá o SIE.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Outras pesquisas poderão ser realizadas na forma de estudos comparativos com outras IFES, para que se aprofunde na questão de tomadas de decisões gerenciais só que aplicando não somente análise qualitativa como também quantitativa porque abre a possibilidade de avaliar os resultados obtidos e a gestão estratégica no gerenciamento de informações e os conflitos internos nas empresas públicas.

Outra oportunidade poderá ser ampliada para analisar nos Instrumentos para a avaliação de Gestão Pública – 250 pontos, pois este instrumento só foi conseguido após a aplicação dos questionários e a UFPA está agora em fase de implantação de cursos para aumento de conhecimento nessa área. É interessante promover uma comparação entre processo da GesPública e o *Balanced Score Card* utilizado no PDI 2011-2015.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. [S.l: s.n],1997.52 p. (Cadernos ENAP; n. 10),
- AZAMBUJA, D. **Teoria geral do Estado**. 44. ed. São Paulo: Globo, 2005.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BRASIL. **Lei nº 9394/96**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional . Disponível: em: < http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes . Acesso em :14 nov. de 2011.
- _____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília, DF: MARE, 1997.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Wilhelm ; SACHS (Org.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia das Letras, 2001. p. 222-259.
- _____. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado**. Disponível em: <http://www.vicosa.com.br/randolpho/dados/arquivos/disponiveis/08%20reforma%20do%20estado.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2010.
- _____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n.4, p.5-30, 1999. Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1999/93.ReflexoesSobreRefGerencial.p.pg.pdf> >. Acesso em: 2 jul. 2010.
- CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANANPAD, 23; 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: UFRGS, 2004.
- CAULLIRAUX, H. M; YURI, M. **Gestão pública e reforma administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis** . Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.
- COOPER, R. B.; ZMUD, R. W. Information technology diffusion: a review of empirical research. In INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 30, 1992. p. 195-206, Dallas, Texas, 1992.

- DEMO, P., 1941. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1980.
- DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- DUARTE, F. C.; CADERNARTORI, L. H. **A nova administração pública no contexto da globalização**. Disponível em: < <http://www.compedi.org/manaus/arquivos/anais/brasil/09.61.pdf>>. Acesso em: 15 abr.2010.
- FARIA, C. A. P. de. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 20 n. 59 out. 2005.
- FERREIRA, Augusto Cantareli; SILVA, Guilherme Gadret da, **Um Sistema de Gestão Empresarial Baseado no Conceito de Enterprise Resource Planning -ERP : estudo para empresa Toptyre do Brasil Ltda, 2004. 40 f. (Monografia) Graduação em Análise de Sistemas, Universidade Católica de Petrópolis, Pelotas, 2004.**
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- YOSHINO, C. K. N. **Fatores críticos de sucesso como antecedentes da aceitação de um sistema de informações em uma universidade federal**. Tese de Mestrado – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Portaria n. 4, de 13 de Janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF,2005, Seção 1. p. 24.
- KOTTER, J. What leaders really do. **Harvard Business Review on Leadership**. Harvard: Harvard Business Press, 1998.
- KIRSCHBAUM, Charles and CRUBELLATE, João Marcelo. As várias institucionalizações da teoria neo-institucional. **Rev. adm. empres.** 2009, v.49, n.1, p. 108-109. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000100011> >. Acesso em: 15 abr. 2011.
- KRASILCHIK, Myriam. Gestão: desafios e perspectivas. **Rev. USP**, São Paulo, n. 78, ago. 2008 . Disponível em: http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-99892008000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 mar. 2011.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEVI, M. Uma lógica da mudança institucional. **Revista Dados**. v. 34, n. 1, 1991, p. 79-99.

LIMA, Alessandra Maria Costa e; AKAYAMA, Celina Tiemi Misuqui N. **Pontos a serem considerados na estratégia de implantação de ERP.** Disponível em: <http://www.ausland.com.br/informativo/03-2002/gestao_corpo.htm>. Acesso em: 7 mar. 2002- 2003.

LMCA. **Consultoria e desenvolvimento de sistemas,** ERP, Disponível em :<http://www.lmca.com.br/erp.html>. Acesso em: 10 mar. 2004.

MALIK, A. M. **Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde. São Paulo :** Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. v. 3. (Série Saúde & Cidadania).

MARTINS, Ferdinando; CALIXTO Benedito. E a construção do imaginário republicano. **Tempo soc.**, v.16, n.1, p.339-342, jun. 2004.

MENDES, Juliana Veiga ; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Sistemas Integrados de Gestão ERP em Implementação de ERP.** São Paulo: FVG, 1999.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações:** evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NAPOLITANO, A. Universidade, Estado e Sociedade. In: HOYOS, J. L. B. **Educação superior latino-americana:** análises e perspectivas para o século XXI. Belém: UNAMA, 2000.

NOGUEIRA, M. J. **Diretor/ Dirigente:** a construção de um projeto pedagógico na escola pública. Disponível em; <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_15_p057-067_c.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2010.

O SUCESSO de um projeto de ERP disponível em; <<http://www.ausland.com.br/gestao/73-o-sucesso-de-um-projeto-de-erp?format=pdf>> Ecesso em: 23 nov. 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLSEN, J. P. e MARCH J. P. Neo-Institucionalismo: fatores organizacionais na vida política. **Revista de Sociologia e Política**, v. 16, n. 31, p. 121-142, nov. 2008.

OZAKI, Adalton Masalu ; VIDAL, Antonio Geraldo da Rocha, Desafios da implantação de sistemas ERP: um estudo de caso em uma empresa de médio porte. In: V SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 5., 2001. **Anais...**, São Paulo: FEA-USP, São Paulo, 2001.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática:** implantação e avaliação de sistema de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PALADINI, E. P. **Gestão estratégica de qualidade: princípios, métodos e processos.** São Paulo: Atlas, 2007.

PARIS. Conferência Mundial sobre o Ensino Superior. Tendências de Educação Superior para o Século XXI/UNESCO/Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras: tradução de Maria Beatriz Ribeiro de Oliveira Gonçalves; ilustração de Edson Fogaça. Brasília, DF: UNESCO/CRUB, 1999.

PECI, Alketa. Reforma regulatória brasileira dos anos 90 à luz do modelo de Kleber Nascimento. **Rev. adm. contemp.**, v.11, n.1, p. 11-30, 2007.

PEQUENAS Empresas: Um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial, gestão e produção v.9, n.3, p. 277-296, dez. 2002. Disponível em: < www.sucena.eng.br/.../GI7_Mod7ERPEnterpriseResourcePlanning>. Acesso em: 20 jan. 2010.

PICANÇO DINIZ, Cristovam Wanderley. **Universidade da Amazônia Brasileira: o pecado e a penitência.** 2. Ed. Belém: UFPA, 1999.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRONUNCIAMENTOS de Tarso Genro sobre a Reforma Universitária. Disponível em < <http://www.tarsogenro.com.br>>. Acesso em: 17 maio. 2011.

ROMANO, R. **Gestão universitária, autonomia, autoritarismo.** Disponível em: < www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/revusp/n78/06.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2010.

SANTANA, C. C. de A. **O modelo gerencial do controle interno governamental: as melhores práticas de Pernambuco.** Rio de Janeiro: FGV, 2010.

SANTOS, B. de S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1995

SIMON. H. A. **A capacidade de decisão e liderança.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SIMON. H. A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1970.

THERBORN, G. As teorias e seus desafios no fim de século. **Pós-neoliberalismo II: que Estado para que democracia?** Atilio A. Boron. [et al]; Emir Sader e Pablo Gentili (Org.) Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Comissão Universidade XXI: fundamentos para uma nova política de ensino superior.** Curitiba: UFPR, 2003.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEILL, P. e ROSS, Jeanne W. **Governança de tecnologia da informação**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

WOOD JUNIOR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Modismos em Gestão: pesquisa sobre a adoção e resources Planning: evolução, conceitos e estrutura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20., 2000. São Paulo. **Anais...2000**. São Paulo:Universidade de São Paulo, 2000.

ZAINKO, M. A. S., et al. **A avaliação institucional na UFPR: a trajetória de uma década 1987-1997**. Curitiba, UFPR, 1998.

ZALESNIK, A. **Managers and leaders, are they different?** Harvard Business Review on Leadership. Harvard: Harvard Business Press, 1998.

APENDICE

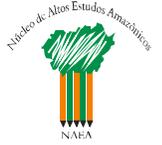
APÊNDICE A - Roteiro utilizado nas entrevistas

1. Levando em consideração a Reforma Gerencial que prevê a modernização da gestão acadêmica, o que se estipulou como foco para a mudança do SISCA para o SIE e em que ponto se pensou em trabalhar nessa modernização?
2. Tem conhecimento de como foi conduzido o processo interno de implantação do SIE módulo Acadêmico?
3. Os resultados alcançados foram melhores que o SISCA?
4. Os modelos de gestão praticados pelos gestores na questão de implantação do SIE na UFPA possibilitaram abertura para participação da comunidade. Poderia explicar como isso ocorreu?
5. A modernização da gestão acadêmica é um item do eixo estruturante da modernização da gestão no PDI. Ela foi contemplada com a implantação do SIE? Poderia dar exemplo?
6. Que aspectos na implantação do SIE influenciaram no resultado quanto a melhoria de atendimento aos usuários?
7. Se houvesse a oportunidade de implantar um novo sistema de gestão acadêmica você mudaria ou acrescentaria alguma coisa na implantação?

APENDICE B- Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DO TRÓPICO ÚMIDO
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO
PESQUISA SOBRE O MÓDULO DE EDUCAÇÃO – CONTROLE ACADÊMICO (SIE/UFGA)



Este questionário está vinculado a uma pesquisa de Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento da Universidade Federal do Pará, com o objetivo geral de Analisar os modelos de gestão e processos praticados pelos gestores na implantação do Sistema de Informação de Ensino módulo acadêmico na UFGA em consonância com o instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PBQP), a “Modernização da Gestão” do PDI e os Planos Anuais de Gestão. Os dados adquiridos serão analisados estatisticamente em conjunto com outros e com total confidencialidade. O tempo máximo de aplicabilidade será de 8 minutos. Agradecemos sua contribuição!

Prof. Durbens Nascimento
Professor Adjunto
e-mail: durbensn@gmail.com

Graça Vilhena
Mestranda
vilhen@gmail.com
81396695 / 30814672

Instruções de Preenchimento:

- Não se identifique.
- Não deixe nenhuma questão em branco para a análise ser completa, com exceção do **Bloco III – Itens relacionados a Estratégia e Planos porque é somente a Comissão de Implantação.**
- Responda as questões baseado em sua percepção referente ao Sistema de Informação de Ensino com base no módulo Acadêmico.
- Responda de acordo com o contexto vivenciado durante a execução de suas atividades de alimentação de dados acadêmicos.

Bloco I – Perfil do Usuário

- 1 – Eu uso o SIE/módulo Acadêmico
a - Há 5 anos () b - Há 04 anos () c - Há 03 anos () d - Há menos de 2anos () e -Nunca usei
- 2 – Utilizo o SIE/módulo Acadêmico uso com intensidade
a - extrema () b - grande () c - média () d - pequena () e -Nunca usei
- 3 –Uso o SIE para
a) Ofertar disciplinas () b) matricular alunos () c) gerar relatórios ()
d) atualizar histórico() e) Comunicação entre cursos - oferta de disciplinas, locação de professores, etc. ()
- 4 – O SIE/módulo Acadêmico supriu suas necessidades de alimentação de dados acadêmicos
a - extrema () b - grande () c - média () d - pequena () e -Nunca supriu
- 5 – Participou de cursos de capacitação em uso e manejo de tecnologia de informação
a - extrema () b - grande () c - média () d - pequena () e -Nunca participei
- 6– O treinamento do SIE/módulo Acadêmico tirou minhas dúvidas
a - extrema () b - grande () c - média () d - pequena () e -Nunca tirou

Bloco II – Itens relacionados a Liderança

- 7– Eu fui informado de que haveria mudança do SISCA para o SIE/módulo Acadêmico
a) Antes do período de instalação () b) No período em que estavam negociando ()
b) Somente depois de implantado () d) Por outras pessoas () e) Não fui informado ()
- 8 – A Comissão de Implantação do SIE me consultou sobre minhas necessidades de uso na alimentação de dados acadêmicos

a - extrema () b - grande () c - média () d - pequena () e -Nunca consultou

9- A tomada de decisão dos gestores em relação a implantação do SIE e o processo de modernização organizacional foi coerente

a - extrema () b - grande () c - média () d - pequena () e -Não foi coerente

10- O modelo de gestão como conduziram o processo de implantação foi:

- a) **Burocrático** – modelo que utiliza regras e regulamentos que servem para controlar documentos e comportamentos das pessoas ()
- b) **Gerencial** – modelo com forte atenção a satisfação das necessidades do cliente/consumidor onde os gestores tomam medidas de descentralização administrativa e delegam competências às pessoas que estão mais próximas aos clientes e com isso alcançam resultados eficazes ()
- c) **Contingencial** – modelo que apresenta divisão de trabalho com concentração rígida de autoridade de informações e conhecimento no mesmo nível e trabalha pela valorização das comunicações entre superiores e subordinados ()
- d) **Sistêmico** - modelo que cria sistemas de comunicação que controla e interage entre setores da organização()
- e) Não tenho certeza ()

11- Quanto aos treinamentos em relação a divulgação

a - extrema () b - grande () c - média () d - pequena () e -Nunca foi divulgado

12- Em relação a freqüência das pessoas nos treinamentos

a - extrema () b - grande () c - média () d - pequena () e -Nunca foi cobrado

13- Cargo ocupado na Instituição

1. Docente () 2. Discente () 3. Técnico-Administrativo () 4. Bolsista ()
5. Estagiário () 6. Comissão () 7. Gestor ()

Bloco III – Itens relacionados a Estratégia e Planos (Somente a Comissão de Implantação)

8. **Concordo totalmente** 9. **Concordo** 10. **Concordo moderadamente** 11. **Indiferente**
12. **Discordo** 13. **Discordo** 14. **Discordo totalmente**

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
14	Os gestores foram consultados sobre a implantação	1	2	3	4	5	6	7
15	A Comissão participou de todas as fases de implantação	1	2	3	4	5	6	7
16	Não houve problema com a Comissão de implantação e os consultores	1	2	3	4	5	6	7
17	A transição das fases aconteceu dentro dos prazos estabelecidos	1	2	3	4	5	6	7
18	O treinamento dos usuários foi conduzido pela equipe de implantação e foram suficientes para tirar as dúvidas dos usuários	1	2	3	4	5	6	7
19	Na realização do projeto piloto foram chamados multiplicadores de cada instituto para retirada de dúvidas do usuário	1	2	3	4	5	6	7
20	As pessoas chamadas a participarem da Comissão de implantação possuíam disponibilidade de tempo para integrar-se ao projeto	1	2	3	4	5	6	7
21	O projeto de implantação do SIE surgiu a partir das análises organizacionais de gestões anteriores pautados em redesenho organizacional	1	2	3	4	5	6	7
22	A distribuição de responsabilidades foi coerente com o processo de implantação	1	2	3	4	5	6	7
23	O consultor conseguiu tirar todas as dúvidas da Comissão de implantação	1	2	3	4	5	6	7
24	As visitas foram suficientes para a adequação do módulo acadêmico as reais necessidades da organização.	1	2	3	4	5	6	7
25	Devido o sistema ter ido imposto a Comissão não contribuiu o quanto deveria ter contribuído.	1	2	3	4	5	6	7
26	A quantidade de pessoas que compuseram a Comissão de implantação foi suficiente	1	2	3	4	5	6	7
27	Um grande parte das dificuldades encontradas para o sucesso do SIE foram os softwares obsoletos	1	2	3	4	5	6	7
28	Foram levados em consideração os pontos favoráveis e os desfavoráveis para a implantação do SIE	1	2	3	4	5	6	7

29	O módulo acadêmico do SIE foi implantado no período estabelecido	1	2	3	4	5	6	7
30	O SIE trouxe grande impacto na modernização da gestão acadêmica	1	2	3	4	5	6	7
31	A maior dificuldade foi a migração dos dados que não eram integrados	1	2	3	4	5	6	7

Bloco IV – Itens relacionados a Sociedade

1. **Concordo totalmente** 2. **Concordo** 3. **Concordo moderadamente** 4. **Indiferente**
5. **Discordo moderadamente** 6. **Discordo** 7. **Discordo totalmente**

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
32	Houve diminuição de documentos impressos	1	2	3	4	5	6	7
33	Proporcionou agilidade nos processos acadêmicos	1	2	3	4	5	6	7
34	Conseguiu manter ética e transparência nos processos	1	2	3	4	5	6	7
35	Houve grande aumento de pessoas que se interligavam por meio do Sistema de Informação Acadêmica	1	2	3	4	5	6	7
36	Houve controle social das pessoas que acessam o SIE	1	2	3	4	5	6	7
37	A política pública empregada trouxe melhorias no atendimento ao cidadão	1	2	3	4	5	6	7

Bloco V – Itens relacionados aos Cidadãos

1. **Concordo totalmente** 2. **Concordo** 3. **Concordo moderadamente** 4. **Indiferente**
5. **Discordo moderadamente** 6. **Discordo** 7. **Discordo totalmente**

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
38	Quanto a organização do ensino SIE permite o cadastramento de curso, independente de seu nível, inclui informações como: objetivos; perfil do aluno e do profissional; forma de integração; disciplinas e atividades; pré-requisitos e a seqüência aconselhada;	1	2	3	4	5	6	7
39	Ainda quanto a organização do ensino o SIE permite vincular o curso a áreas do conhecimento de acordo com o modelo da Instituição ou CNPQ.	1	2	3	4	5	6	7
40	Quanto ao cadastro do aluno o SIE Permite incluir e manter a disciplina da instituição, classificá-las, registrar seu conteúdo programático, incluir a bibliografia recomendada e até mesmo a sua disponibilidade na biblioteca da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
41	Quanto a oferta da disciplina o SIE aceita Programação de acordo com a instituição de ensino, com possibilidade de alteração sempre que necessário.inclui o número de vagas, espaço físico disponível, horários e datas previstas e nome do professor.	1	2	3	4	5	6	7
42	Quanto a matrícula o SIE permite ser feita via internet, desde que posteriormente a instituição confirme.	1	2	3	4	5	6	7
43	Ainda quanto a matrícula o SIE permite que os dados sejam testados logo depois de lançados, verificando pré-requisitos, seqüência aconselhada, carga horária e superposição de horários	1	2	3	4	5	6	7
44	No lançamento das informações do aluno o SIE aceita com facilidade a inserção dos Dados: notas, freqüência e conteúdo ministrado – da matrícula ao encerramento da disciplina	1	2	3	4	5	6	7
45	Permitiu com facilidade o aluno captar manter informações pessoais e acadêmicas, histórico ou currículo, certificado e diploma.	1	2	3	4	5	6	7
46	O SIE permitiu ao professor elaboração de planejamento, no formato de uma agenda, de acordo com o calendário da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
47	Ainda quanto ao professor o SIE permite a classificação do professor em áreas e sub-áreas do conhecimento humano.	1	2	3	4	5	6	7
48	Em assistência estudantil o SIE Permite o cadastro dos tipos de assistência: bolsas, monitorias, estágios, descontos, moradia, registro de valor e registro por aluno da assistência recebida e período.	1	2	3	4	5	6	7
49	Quanto ao financeiro o SIE Mantém cadastros de contas correntes por aluno, emissão de boletos, cálculos das mensalidades, cálculo de desconto e emissão de relatórios dos mais variados tipos.	1	2	3	4	5	6	7

Obrigada por contribuir nesta pesquisa!