



## GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO EM COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

**Luzia Góes Camboim**

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil. Professora da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

E-mail: [luzia@ct.ufpb.br](mailto:luzia@ct.ufpb.br)

**Simone Bastos Paiva**

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil.  
Professora da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

E-mail: [sbpaiva@uol.com.br](mailto:sbpaiva@uol.com.br)

**Maria das Graças Targino**

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília, Brasil.  
Professora da Universidade Federal do Piauí, Brasil.

E-mail: [gracatargino@hotmail.com](mailto:gracatargino@hotmail.com)

### Resumo

Os últimos anos registram incremento do número de cursos brasileiros de graduação e de matrículas, em diferentes áreas, na esfera das instituições federais de ensino superior (IFES), em particular, das universidades públicas federais, em decorrência de mudanças nas políticas governamentais para a educação superior decorrente das crescentes demandas sobre o setor. As recentes exigências em termos de qualidade e produtividade para o setor público requerem que tal aumento ocorra acompanhado de incremento similar na qualidade dos cursos oferecidos. Considerando-se que o recurso informacional tem se revestido de importância estratégica no atual cenário da era da informação e do conhecimento, este estudo objetiva abordar os aspectos que compõem os processos de gestão estratégica da informação nas coordenações das universidades públicas federais com o intuito de responder à questão central de pesquisa: como pode ser pensada, de forma genérica, a gestão estratégica da informação no âmbito das coordenações de cursos de graduação em universidades públicas federais? Para tanto, efetiva-se pesquisa bibliográfica com vistas a analisar aspectos teóricos sobre gestão da informação e gestão estratégica da informação, acompanhada de pesquisa documental sobre aspectos do funcionamento das referidas instituições de ensino, de maneira a identificar conexões entre aspectos do fluxo informacional no âmbito das coordenações de cursos e as etapas da gestão estratégica da informação.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica da informação. Ensino superior. Instituições federais de ensino superior. Universidades públicas federais. Coordenações de cursos de graduação.

### STRATEGIC INFORMATION MANAGEMENT IN FEDERAL INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION COORDINATING OF UNDERGRADUATE COURSES

### Abstract

*The last years record a considerable increase in the number of Brazilian undergraduate courses and enrollment in different areas, in the field of higher and federal education institutions, in particular the federal public universities, due to changes in government policies for university education arising from the increasing demands on the sector. The last requirements in terms of quality and productivity for the*

public sector require that such an increase occurs accompanied by similar increase in the quality of the courses maintained. Considering that the information resource has been coated strategic importance in the current scenario of the information age and knowledge, the study aims to discuss the possibilities of strategic information management under the coordination of undergraduate courses in federal public universities as a way to assist them in adopting this management in order to answer the central research question: how can be considered the strategic management of information under the coordination of graduate courses in these universities federal public universities? In referring to the methodological procedures, first of all, it is adopted the bibliographic research to analyze theoretical aspects of information management and strategic management of information, accompanied by documentary research on aspects of the operationalization of federal public universities, in order to identify connections between aspects of information flow within the coordination of the undergraduate courses and the steps of the strategic management of information.

**Keywords:** Strategic information management. Higher education. Federal institutions of higher education. Federal public universities. Coordinating undergraduate courses.

## 1 INTRODUÇÃO

O ensino superior brasileiro vem modificando o modelo de suas instituições, ao longo dos anos, de eminentemente formativas em nível profissionalizante para instituições com atividades em ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável, em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n. 9.394 / 96. No que diz respeito à natureza das instituições de ensino superior (IES) quanto à organização e às prerrogativas acadêmicas, hoje, o Ministério da Educação (MEC) adota as seguintes modalidades, no Art. [Artigo] 9º do Projeto de Lei n. 7.200 / 2006: universidades; centros universitários; e faculdades, assim caracterizados:

[Das universidades]

Art. 12 - Classificam-se como universidades as instituições de ensino superior que atendam aos seguintes requisitos mínimos:

I – estrutura pluridisciplinar, com oferta regular, em diferentes campos do saber, de pelo menos 16 cursos de graduação ou de pós-graduação *stricto sensu*, todos reconhecidos e com avaliação positiva pelas instâncias competentes, sendo, pelo menos, oito cursos de graduação, três cursos de mestrado e um curso de doutorado;

II – programas institucionais de extensão nos campos do saber abrangidos pela instituição;

III – um terço do corpo docente em regime de tempo integral ou dedicação exclusiva, majoritariamente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

IV – metade do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado, sendo pelo menos metade destes doutores;

V – indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Parágrafo Único – As universidades especializadas deverão oferecer, no mínimo, 10 cursos de graduação ou de pós-graduação *stricto sensu*,

reconhecidos e com avaliação positiva pelas instâncias competentes, sendo, pelo menos, seis cursos de graduação no campo do saber de designação, um curso de mestrado e um de doutorado, no mesmo campo do saber e cumprir o disposto nos incisos II, III, IV e V.

.....  
.....

[Dos centros universitários]

Art. 16 – Classificam-se como centros universitários as instituições de ensino superior que atendam aos seguintes requisitos mínimos:

I – estrutura pluridisciplinar, com oferta regular, em diferentes campos do saber, de pelo menos oito cursos de graduação, todos reconhecidos e com avaliação positiva pelas instâncias competentes;

II – programa institucional de extensão nos campos do saber abrangidos pela instituição;

III – um quinto do corpo docente em regime de tempo integral ou dedicação exclusiva, majoritariamente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado.

IV – um terço do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado, sendo um terço destes doutores.

Parágrafo Único – Os centros universitários especializados deverão oferecer, no mínimo, seis cursos de graduação no campo do saber de designação, reconhecidos e com avaliação positiva pela instância competente, e cumprir o disposto nos incisos II, III e IV.

.....  
.....

[Das faculdades]

Art. 18 – Classificam-se como faculdades as instituições de ensino superior que tenham como objetivo precípua a formação pessoal e profissional de garantida qualidade científica, técnica, artística e cultural, e que atendam ao requisito mínimo de um quinto do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado em efetivo exercício docente.

Parágrafo Único – Duas ou mais faculdades credenciadas, atuando no mesmo Município, podem articular suas atividades mediante regimento comum e direção unificada, na forma proposta por seu plano de desenvolvimento institucional (BRASIL, 2006).

Em que pese a complexidade da caracterização de cada um desses tipos de instituições e razões para tal estratificação, as instituições federais de ensino superior (IFES), quer sejam federais, estaduais ou municipais, destacam-se dentro do complexo sistema de ensino superior brasileiro, sendo consideradas significativa conquista histórica da sociedade brasileira. Caracterizam-se pelo princípio constitucional de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Ao investir na formação de mão de obra qualificada, as IFES contribuem, historicamente, para o equilíbrio e o desenvolvimento social, econômico e cultural do país. Seu âmbito de atuação tem extrapolado aspectos meramente profissionalizantes, assumindo a produção do conhecimento científico em território nacional graças à presença marcante da

pós-graduação em sua esfera de atuação. Em vista disso, os cursos de graduação inseridos nessas organizações gozam da possibilidade de uma qualidade superior tendo em vista a presença da pesquisa e da pós-graduação num ambiente comum, propiciando intercâmbio vantajoso para ambos os segmentos.

Em vista do exposto, este estudo privilegia como ambiente de investigação as IFES, em especial, as universidades públicas federais e, então, as coordenações de graduação como instâncias acadêmico-administrativas com participação direta no provimento de qualidade para os cursos nessas instituições. Isto porque, elas se ocupam de articulações entre colegiados de cursos, departamentos e centros de ensino, de forma a melhor prover as necessidades discentes, sobretudo em questões curriculares. As coordenações trabalham com a logística da informação relacionada à coleta, ao armazenamento, ao processamento, à recuperação e ao uso da informação que alimenta o sistema de produção acadêmico em nível de graduação. Exercem relevante papel no estabelecimento do perfil do egresso, em última instância, o responsável em prover as demandas de mão de obra especializada da sociedade em que se insere, justificando a razão de ser e a utilidade dos cursos de graduação, independentemente da área de conhecimento.

Embora a cultura do perfil gerencial e do planejamento estratégico como ferramentas de gestão seja recente no âmbito da gestão pública, convém inserir um processo de gestão estratégico da informação nesses ambientes. Segundo Cruz e Fernandes (2013), este auxilia no monitoramento da execução dos planos e na mensuração de desempenho de uma gestão baseada em resultados, em consonância com as tendências mundiais da área de Administração.

No caso da Ciência da Informação, desde seu surgimento, sua problemática mais imediata esteve sempre vinculada às questões relacionadas com a recuperação da informação (RI) no contexto histórico de explosão informacional. Com o passar do tempo e as relações multidisciplinares e interdisciplinares entre CI e campos afins, como Biblioteconomia, Documentação, Arquivologia, Museologia, Administração e Ciência da Computação, consolida-se um aporte teórico útil não apenas às questões iniciais da RI, mas, também, da produção, da gestão e do uso dos recursos informacionais num lastro amplo que vai do campo científico até o gerencial. Tal magnitude se reflete em grupos distintos de usuários, dos quais se estudam as necessidades de informação. Na atualidade, incluem desde pesquisadores até executivos e gerentes, como Figueiredo (1999) e Saracevic (1996) asseguram.

Considerando as questões ora discutidas, este estudo teórico trata da temática gestão estratégica da informação com o objetivo geral de abordar aspectos que compõem os processos de gestão estratégica da informação nas coordenações das universidades públicas federais, de forma a aperfeiçoar seus resultados de forma global face aos atuais padrões de exigência em consonância com as tendências mundiais para a atividade de gestão, inclusive no setor público. Tal objetivo corresponde à questão central de pesquisa: como pode ser pensada, de forma ampla, a gestão estratégica da informação no âmbito das coordenações de cursos de graduação nessas instituições de ensino superior?

## **2 ATIVIDADES DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Novo padrão econômico de acumulação capitalista baseado no uso dos recursos de informação e de conhecimento, na tecnoeconomia e nos avanços das tecnologias de informação e de comunicação (TIC) surge como forma de superar o esgotamento resultante do padrão de acumulação anterior, abalizado na produção em larga escala, com intenso uso de matéria e energia. São tendências que contribuem para a geração de graves problemas ambientais, como autores, a exemplo de Castells (2001) e Lastres (1999) alertam.

Como decorrência, tem-se, agora, a sociedade do conhecimento num cenário de economia da informação. Na visão de Sveiby (1998), uma economia com trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis dá lugar a trabalhadores do conhecimento, a quem compete converter os saberes preestabelecidos ou recém-gerados em estruturas intangíveis. Nesse panorama prevalecente, a informação ocupa lugar de destaque, e se impõe como o principal produto das organizações (BEAL, 2007). Seu gerenciamento mantém aspecto estratégico para as organizações ao se considerar as melhorias no desempenho organizacional advindas de seu bom uso.

A este respeito, Valentim (2002) acrescenta que a gestão da informação (GI) ocupa-se do mapeamento e do reconhecimento dos fluxos formais de informação, existentes internamente e externamente à organização; da prospecção, seleção, filtragem e obtenção de informações; do tratamento, da análise e do armazenamento de informações utilizando tecnologias de informação (TI); da disseminação e mediação de informações aos diferentes segmentos de públicos existentes na organização; e da criação e disponibilização de produtos e serviços de informação. Em resumo, a GI trabalha, essencialmente, com os fluxos formais de informação. Impõe-se como atividade que envolve estudos e práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e a utilização da informação, englobando a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nos subprocessos (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011).

Indo além, Davenport (2001) complementa que as questões informacionais não devem ser consideradas exclusivamente no plano tecnológico, e, sim, numa perspectiva holística. Neste caso, há o envolvimento de elementos, como: tecnologia, cultura organizacional, comportamento dos usuários, processos de trabalho e políticas organizacionais num contexto por ele nomeado de ecologia da informação. Quer dizer, o gerenciamento da informação integra um conjunto estruturado de ações que inclui o modo como as empresas obtêm, distribuem e fazem uso da informação e do conhecimento em processo contínuo e sistemático, simplificado em quatro passos: (1) determinação das exigências; (2) obtenção; (3) distribuição; e (4) uso (Quadro 1).

**Quadro 1** – Processo de gestão da informação

ETAPAS	ATIVIDADES
Determinação das exigências	Definição das necessidades de informação – estruturada e não estruturada – da organização.
Obtenção	Exploração (automatizada e humana) do ambiente informacional.
	Classificação da informação em estrutura pertinente.
	Formatação e estruturação das informações.
Distribuição	Vinculação de gerentes e funcionários com a informação de que necessitam, promovida por uma arquitetura informacional eficiente, estruturas políticas adequadas e investimentos em tecnologia.
Uso	Etapa final do processo, relacionada com a tomada de decisão e intimamente dependente de processo de significação pessoal.

Fonte: Adaptado de Davenport (2001)

Assumindo uma perspectiva ecológica para o gerenciamento da informação, Davenport (2001) segmenta o ambiente das organizações em ambiente externo, ambiente

organizacional e ambiente informacional. O ambiente externo afeta o ambiente organizacional, o qual, por sua vez, afeta o ambiente informacional. Ou seja, o entendimento do ambiente informacional exige a visão de todo o ambiente organizacional no qual se insere, bem como o entendimento do ambiente externo onde a organização está localizada.

Ao resumirem as definições vigentes sobre a GI, Duarte e Silva e Costa (2007) enumeram etapas comuns aos vários modelos para o gerenciamento da informação: (a) identificação de necessidades, requisitos e exigências de informações; (b) aquisição / obtenção, organização / tratamento e armazenamento de informações; (c) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; (d) distribuição e disseminação da informação; (2) uso da informação.

### **3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO**

A importância estratégica que o recurso informacional assume nas organizações contemporâneas é incontestável, como Torres e Neves (2008) sinalizam. Decerto, a informação constitui diferencial de negócios, porquanto proporciona alternativas de lucratividade e retornos profícuos para a empresa, a partir da sedimentação e da adoção de novos negócios ou da criação de oportunidades de transações inovadoras, o que pressupõe o gerenciamento de forma estratégica. Isto significa dizer que, no atual ambiente econômico, baseado em informação e conhecimento, a GI ultrapassa o mero estágio do gerenciamento de atividades rotineiras na organização rumo ao patamar estratégico, dando origem à denominada gestão estratégica da informação. Trata-se de atividade que auxilia a consecução de objetivos estratégicos numa organização, tornando-se fundamental para a criação de produtos e serviços.

Portanto, é essencial traçar a distinção entre GI e gestão estratégica da informação. Apesar de relacionadas, guardam diferenças importantes entre si, com ênfase para o fato de que a segunda, em conformidade com o pensamento de Lesca e Almeida (1994), implica o uso dos elementos do fluxo informacional com fins estratégicos para obter vantagens competitivas. Importante autor no campo da estratégia empresarial, Porter (1986) define vantagem competitiva como posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial, o que prevê o emprego de determinada estratégia competitiva.

Para o autor supracitado, a vantagem competitiva pode ser categorizada apenas em dois tipos: baixo custo e diferenciação. Cada uma das modalidades, por sua vez, é concebida com foco estreito e / ou amplo. A vantagem competitiva, no que se refere ao custo, impõe que a empresa trabalhe em patamares mínimos de despesas possíveis, para que ofereça produtos a preços menores do que o dos concorrentes. A vantagem em diferenciação demanda que a empresa ofereça em seu produto ou serviço algum atributo que o torne único e o diferencie do concorrente. Nas estratégias de foco, a empresa mantém sua escolha pela vantagem em custo ou diferenciação, porém concentra seus esforços para atender apenas a um determinado grupo de consumidores, transformando-se em profundo conhecedor das demandas daquela coletividade.

Para Beal (2007), a administração dos recursos informacionais de uma organização ocorre tanto numa perspectiva permanente – em que o foco é representado pelos processos informacionais que dão suporte aos processos organizacionais com vistas ao alcance dos objetivos permanentes da empresa – quanto numa perspectiva situacional. Neste caso, o foco reside em processos informacionais voltados à consecução de objetivos estratégicos estabelecidos para um período de tempo determinado. Como decorrência, é essencial considerar o planejamento estratégico (segmentado em estratégia corporativa, estratégia de informação e estratégia de TI), além da execução das estratégias e da avaliação de desempenho.

#### 4 UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Embora as universidades públicas federais tenham operado com enfoque formativo de mão de obra especializada durante décadas, desde os anos 70, consolidam a conjunção ensino-pesquisa aliada aos investimentos rumo às atividades de extensão. No caso da pesquisa científica, seu avanço decorre do fortalecimento maciço de programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em diferentes campos do conhecimento, inclusive em CI, anseio datado desde a década de 30, quando já se registra visível preocupação em associar ensino e pesquisa no plano universitário (BRASIL, 2007).

Com a ampliação de sua atuação para além de atividades meramente profissionalizantes, as IFES, ênfase para as universidades públicas, assumem as rédeas da produção do conhecimento científico nacional, destacando-se, na opinião de Stallivieri (2006), quase de imediato, em todo o território latino-americano, graças à presença marcante da pós-graduação *stricto sensu*. Consequentemente, como mencionado, os cursos de graduação passam a vivenciar uma situação de rico intercâmbio de informações e de conhecimentos com os segmentos parceiros. Acrescenta-se que a expansão do ensino superior brasileiro é incontestável, com participação efetiva de entidades privadas, que crescem 39,81%, passando de 1.442, em 2002 para 2.016, em 2008, enquanto as instituições públicas apresentam crescimento de 21,03%, ou seja, de 195 para 236 instituições, no mesmo período (BRASIL, 2009).

Com mudanças significativas nas políticas públicas para a educação nas últimas décadas e anos, censo da educação superior relativo ao ano de 2012 indica que as instituições da rede pública apresentam maior crescimento em relação às da rede privada, subindo para 304 instituições (24,1% e 2,1%, respectivamente), embora as instituições privadas ainda predominem, respondendo por 87,4% do total, com 2.112 IES. Isto é, o total de matrículas em instituições privadas fica em torno de 71% e em instituições públicas, 29%, em sua maioria nas universidades que respondem por 24,8% dessas matrículas (BRASIL, 2012).

Reitera-se que, já em 2009, o censo revela crescimento considerável no número de matrículas nas instituições privadas (BRASIL, 2009), representando 74,9% do total de matrículas no ensino superior brasileiro, no ano de 2008 (aumento de 56,7% em relação a 2002), em oposição aos 25,1% de matrículas em instituições públicas (federais, estaduais e municipais) no mesmo ano: acréscimo de 21,13% em confronto com 2002.

Independentemente da maior expressividade numérica das instituições privadas, observa-se, nos dias de hoje, avanço nos investimentos no ensino superior público brasileiro nos últimos anos. Além disso, Stallivieri (2006) argumenta não haver garantias de sustentabilidade no crescimento elevado do número de instituições de ensino superior no setor privado, uma vez que o desenvolvimento do setor é proporcional à capacidade de pagamento dos alunos; à existência de alternativas de fontes de financiamento, como programas de crédito educativo, bolsas de estudos; e ao investimento individual feito pelos alunos, condições que não se pode assegurar. No entanto, em que pesem as crises que cercam alguns dos programas governamentais em prol da expansão do ensino superior, a exemplo do que vem ocorrendo com o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), é impossível deixar de mencionar algumas medidas, algumas das quais controversas, adotadas pelo Governo Federal visando à renovação da universidade brasileira, incluindo, então, instituições públicas e privadas.

Sobre esta temática, Alisson Dias Gomes, em publicação recente, ano 2014, detalha sete iniciativas do Governo Federal, inclusive assegurando maior aproximação entre ensino médio e educação superior, desde a graduação. Neste momento, apresentam-se dados

concisos sobre as medidas, haja vista que informações complementares constam dos respectivos endereços eletrônicos. São elas:

1. Exame Nacional do Ensino Médio (Enem<sup>1</sup>) – avalia, anualmente, a qualidade do ensino médio brasileiro, de modo que os resultados obtidos possam servir de base para a entrada dos educandos nas universidades públicas brasileiras via Sistema de Seleção Unificada (SiSU).
2. SiSU<sup>2</sup> – consiste em sistema informatizado, o qual oferece vagas para participantes do Enem, com a condição de terem alcançado conceito acima de zero na prova de redação.
3. Programa Universidade para Todos<sup>3</sup> – visa à concessão de bolsas de estudo (integrais e / ou parciais), desde o ano de 2004, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em IES de natureza privada.
4. FIES<sup>4</sup> – financia cursos de graduação presenciais na educação superior para interessados vinculados também a instituições pagas.
5. Ciência sem Fronteiras<sup>5</sup> – busca consolidação, incremento e internacionalização da ciência e tecnologia (C&T), além da inovação e da competitividade brasileira mediante intercâmbios internacionais.
6. Sistema de Seleção Unificada da Educação Profissional e Tecnológica (Sisutec)<sup>6</sup> – refere-se à chance de vagas gratuitas em cursos técnicos em IES públicas e / ou privadas voltadas à educação profissional e tecnológica para candidatos também participantes do Enem.
7. Sistema de Cotas<sup>7</sup> – define a distribuição de vagas nas universidades públicas a partir de parâmetros sociais, econômicos e raciais, como Gomes (2014) detalha à exaustão.

Em outras palavras, as demandas históricas da sociedade brasileira por um ensino superior público de qualidade, a presença maciça nessas instituições de uma estrutura de pesquisa responsável pela produção de conhecimento indispensável ao avanço de C&T e, por conseguinte, ao processo desenvolvimentista da nação, aliado à vantajosa união entre ensino, pesquisa e extensão presente nas universidades públicas – com peso maior nas federais – justificam os esforços a favor de políticas que favoreçam a melhoria das IFES. Eis uma estratégia básica para retribuir os elevados investimentos feitos pela sociedade brasileira para sua criação e manutenção.

Não obstante a relevância da pós-graduação – cujos programas são diversificados – e, em geral, de melhor qualidade na América Latina, como antes enfatizado, para Stallivieri (2006), de forma similar, os cursos de graduação (com a responsabilidade de formar mão de obra voltada às demandas da sociedade) constituem também significativa fortaleza das IFES,

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://enem.inep.gov.br>.

<sup>2</sup> Disponível em: <http://sisu.mec.gov.br>.

<sup>3</sup> Disponível em: <http://prouniportal.mec.gov.br>.

<sup>4</sup> Disponível em: <http://sisfiesportal.mec.gov.br>.

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf>.

<sup>6</sup> Disponível em: <http://manutencao.mec.gov.br/sisutec/inscricoes.html>.

<sup>7</sup> Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cotas>.



com expressivo crescimento nos últimos anos. As matrículas de acesso ao ensino superior, em nível de graduação, praticamente, têm duplicado nas últimas décadas e continuam se expandindo, com média anual de crescimento de 5,7% desde 2009 (BRASIL, 2014).

No entanto, quantidade nem sempre é sinônimo de qualidade, quer dizer, inexistem garantias de que o crescimento em termos quantitativos das matrículas esteja acompanhado do incremento na qualidade dos cursos. Daí, a necessidade de adotar práticas de gestão que auxiliem na melhoria dos cursos de graduação.

#### **4.1 Posicionamento das coordenações de cursos de graduação**

As coordenações de cursos de graduação objetivam aglutinar e gerenciar recursos para a formação de mão de obra profissional. Tais recursos são, basicamente, de cunho informacional. O fluxo de informações existente no ambiente das coordenações de cursos diz respeito ao convencionalizado regimentalmente, ou seja, àquele relacionado a processos, como: dispensa de disciplina, aproveitamento de estudos, trancamento de disciplina e/ou curso, dilatação e/ou antecipação do curso, revisão de prova, regime escolar especial, procedimentos de estágio, reingresso ao curso, aspectos de colação de grau, atribuição de médias, etc.

Ademais, faz parte das competências das coordenações, com sensíveis variações entre as universidades públicas federais, acompanhar e avaliar a execução curricular, cabendo propor ao colegiado dos cursos, alterações curriculares para submissão junto ao Conselho de Centro e ao Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), no caso específico da Universidade Federal da Paraíba (UFPB, 2003), o que assegura articulação permanente com os departamentos corresponsáveis pela manutenção dos cursos e de suas grades curriculares. No dia a dia, porém, o que se observa é significativa variação no gerenciamento dos recursos informacionais no âmbito das coordenações de cursos, em função do perfil do docente que exerce, naquele momento, o cargo de coordenador. Isto porque, sua atuação é de suma importância para a graduação, com responsabilidade direta por sua qualidade.

Retomando a visão de Davenport (2001), para quem o ambiente das organizações está segmentado em ambiente externo, ambiente organizacional e ambiente informacional, os quais sofrem interveniências recíprocas, como mencionado anteriormente, é essencial considerar que atores, como Governo, organizações governamentais, organizações não governamentais, universidades, empresas setor produtivo, dentre outros, com interesses específicos, impactam os cursos de graduação, gerando um fluxo informacional complexo e variado entre eles. Como decorrência, a atividade de acompanhamento, avaliação e revisão curricular carece de forte articulação entre as coordenações dos cursos e esses agentes, que impactam e são impactados por esse conjunto de decisões.

Recorrendo aos norte-americanos Robert Behrman e Kathleen M. Carley, Valentim (2013) explica que os fluxos informacionais são fundamentais para comunicação, cooperação e coordenação entre os diferentes setores e segmentos de uma organização, que, por sua vez, algumas vezes, atuam como verdadeiros “nós” e, por conseguinte, representam possíveis gargalos nos fluxos informacionais. Por isso mesmo, uma das atividades da GI está relacionada com o mapeamento dos fluxos de informação, cuja representação possibilita observar os produtores de informação, os tipos de documentos gerados, a tramitação de documentos / de informações, os hiatos identificados ao longo do fluxo, a influência dos líderes quanto ao compartilhamento de informações, entre outros elementos.

Na prática, o fluxo de informações entre coordenações e os atores externos não está regimentalmente presente no âmbito dos cursos, isto é, na instância acadêmico-administrativa, salvo quando da exigência de informações para organismos oficiais, a exemplo do MEC ou, em especial, ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), entre outros órgãos, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de

Nível Superior (CAPES). Afora essas solicitações sistemáticas, o fluxo informacional entre coordenações e atores externos depende, em sua essência, de iniciativas próprias e do estilo de gestão de cada docente-coordenador. Portanto, como as coordenações de graduação ocupam-se, prioritariamente, da informação estratégica relacionada com os cursos *per se*, é essencial a adoção criteriosa e ordenada da gestão estratégica da informação com vistas a alcançar os objetivos estratégicos dos referidos cursos.

## 5 PERCURSOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

A pesquisa empreendida consiste em pesquisa teórica voltada para a análise de conceitos e concepções que rondam as atividades de gestão da informação e da gestão estratégica da informação na esfera das instituições federais de ensino superior (IFES). Caracteriza-se como estudo de natureza qualitativa, visto que privilegia a interpretação dos dados constantes da revisão de literatura, sem inclusão de procedimentos de mensuração.

Em se tratando da categorização proposta pelos metodólogos Sampieri e Collado e Lucio (2006) – pesquisa exploratória, descritiva, correlacional e explicativa –, sejam elas quantitativas, qualitativas ou mistas, a presente pesquisa se enquadra como exploratória e descritiva. Os estudos exploratórios analisam um problema de pesquisa pouco estudado, com o intuito de obter certa familiaridade em situações para as quais há pouca informação e, em geral, não constituem um fim em si mesmo. Os estudos descritivos especificam as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise, fazendo uso da coleta de dados. Podem, ainda, oferecer a possibilidade de previsões ou relações ainda que pouco elaboradas.

Quanto à categorização adotada por Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa utiliza documentação indireta, que comporta pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica, fontes secundárias. A pesquisa documental se apoia em documentos selecionados sobre gestão em universidades públicas federais, incluindo desde a Constituição Federal do Brasil a relatórios do INEP, e, no âmbito específico da Universidade Federal da Paraíba, normas e resoluções, bem como Regimento Geral da UFPB. A pesquisa bibliográfica incorpora materiais sobre a temática, em diferentes suportes, tomando-se como ponto de partida inicial as palavras-chave do próprio artigo e alguns desmembramentos.

Com base nos levantamentos – documental e bibliográfico – interpreta-se a posição dos autores consultados, buscando no aporte teórico da gestão estratégica da informação aspectos que possibilitem sua aplicabilidade em órgãos do setor público, notadamente nas coordenações de cursos de graduação em universidades públicas federais, o que favorece a síntese do Quadro 2, apresentado adiante.

## 6 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NAS COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

A citada LDB estabelece uma série de objetivos de caráter amplo, em torno dos quais se organiza a educação superior brasileira. Por sua abrangência e diversificação, Stallivieri (2006) agrupa, assim, os objetivos educacionais: formação geral ou especializada; formação profissional direcionada ao mercado de trabalho; formação acadêmica e em pesquisa; oferta de formação em pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*; oferta de cursos sequenciais e de extensão; adoção de atividades práticas e de pesquisa integradas à formação em nível de graduação como instrumento para preparação de profissionais críticos e aptos ao permanente autodesenvolvimento intelectual; execução de pesquisas voltadas ao desenvolvimento regional e em áreas distintas, como tecnológicas, básicas e humanísticas, destinadas a promover o avanço do conhecimento em campos específicos do saber em colaboração com a

comunidade científica e intelectual internacional; prestação de diferentes serviços à comunidade segundo sua competência e capacidade; diferentes combinações desses e de outros objetivos.

A cultura do perfil gerencial e do planejamento estratégico como ferramentas de gestão é relativamente recente no âmbito da gestão pública. Para Cruz e Fernandes (2013, p. 74):

Na cena governamental brasileira, o desenvolvimento e a disseminação do planejamento estratégico surgiram como estratégia para garantir o monitoramento da execução dos planos e a mensuração de desempenho de uma gestão baseada em resultados, em consonância com as tendências mundiais da área de Administração.

Com a instituição do Plano Plurianual (PPA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que constam do Art. 165 da Constituição Federal de 1988, essa abordagem se fortalece. Tais documentos prescrevem a fixação de objetivos, metas e prioridades para a Administração Pública, como regra a ser seguida por todas as organizações públicas, nas variadas esferas e poderes. A elaboração desses dois documentos é de grande importância, porquanto institucionalizam práticas de planejamento e de gestão orçamentária, alavancadas por atos normativos formais. Paralelamente, motivam, ainda, no âmbito da gestão pública, a identificação do perfil gerencial e a disseminação do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, as quais se difundem e vêm sendo utilizadas por organizações públicas, em diversas instâncias, para avaliar a conciliação entre os planos de ações setoriais e as estratégias governamentais instituídas e consolidadas pelo Estado (CRUZ; FERNANDES, 2013).

A atividade de controle surge como importante atividade de gestão, fomentadora de medidas de planejamento no setor, gerando mecanismos e indicadores próprios para sua adoção por órgãos públicos. No Brasil, avaliações periódicas encampadas pelo INEP/MEC, desde os anos 2000, consistem valioso instrumento de controle com vistas à melhoria de qualidade dos cursos superiores mantidos por universidades públicas federais. As variáveis que devem ser revistas, quando da avaliação, estão distribuídas em três dimensões alusivas, respectivamente, à organização didático-pedagógica, ao corpo docente e à infraestrutura. Tais ponderações resultam em conceitos atribuídos às instituições avaliadas, os quais, inevitavelmente, vão repercutir na esfera das organizações avaliadas para a consecução de replanejamento e de investimentos, incluindo, pois, o plano orçamentário.

Em se tratando de planejamentos institucionais para as universidades públicas federais e levando em conta os interesses educacionais particulares, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) constituem instrumentos estratégicos para a instituição de diretrizes. PDI e PPC trabalham inter-relacionados e a aproximação entre suas diretrizes e as demandas de natureza econômica e social figuram como a tônica da avaliação do INEP/MEC no item organização didático-pedagógica dessas instituições. Os objetivos educacionais, então, podem ser percebidos como estratégicos, cabendo aplicar uma gestão estratégica da informação no âmbito das coordenações de cursos, dentro das prerrogativas que contemplem suas peculiaridades, com o fim de alcançar tais objetivos. Neste sentido, para cada uma das etapas dos procedimentos de GI propostos por Davenport (2001), é possível traçar certa correspondência (Quadro 2).

Em outras palavras, os dados expostos no Quadro 2 sinalizam a conexão entre os níveis de planejamento presentes nas IFES, as etapas do processo da gestão de informação e as atividades correspondentes, em flagrante compatibilidade. Em nível estratégico de planejamento, elaboram-se os mencionados PDI e PPC, legítimos instrumentos estratégicos para a instituição de diretrizes em consonância com as exigências informacionais dos cursos de

graduação, tais como previstas no modelo de Thomas H. Davenport. As coordenações de curso, sejam de graduação, sejam de pós-graduação, mesclam atividades táticas e operacionais, sem obedecer a uma linha nitidamente definida de onde termina e onde começa cada nível de atividade em cada um dos setores. Isto porque, dentro das etapas do processo da gestão de informação e em meio às exigências estabelecidas, ocupam-se de atividades de obtenção, distribuição e uso da informação.

**Quadro 2** – Processo de gestão da informação para coordenações de cursos

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	ETAPAS DO PROCESSO DA GESTÃO DE INFORMAÇÃO	ATIVIDADES
Plano de Desenvolvimento Institucional / Projetos Pedagógicos dos Cursos	Determinação das exigências	Definição das necessidades de informação – estruturada e não estruturada – para os cursos de graduação.
Coordenações de cursos	Obtenção	Exploração (automatizada e humana) do ambiente informacional, envolvendo coordenações de cursos de graduação e pós-graduação, Governo, entidades da área e setor produtivo.
		Classificação da informação em estrutura pertinente para possibilitar o aproveitamento coletivo.
		Formatação e estruturação das informações, através da elaboração de planos específicos para o trabalho de coordenações de cursos, em níveis de oferta de disciplinas, programas de estágios, convênios com empresas e outros.
Coordenações de cursos de graduação e de pós-graduação, Governo, entidades da área e setor produtivo	Distribuição	Vinculação dos coordenadores de cursos com a informação de que necessitam, promovida por uma arquitetura informacional eficiente, estruturas políticas adequadas e investimentos em tecnologia.
Coordenações de cursos	Uso	Etapa final do processo, relacionada com a tomada de decisão e intimamente dependente de processo de significação pessoal por parte dos coordenadores de cursos apoiados pelas estruturas colegiadas.

Fonte: Adaptado de Davenport (2001)

Em termos de obtenção, as coordenações de cursos de graduação de universidades públicas federais, com frequência, exploram o ambiente informacional, internamente e

externamente, de forma automatizada e/ou humana, classificam a informação numa estrutura coletivamente útil, formatam e estruturam as informações de maneira a gerar planos específicos alusivos às ações das coordenações. Na etapa de distribuição, por sua vez, as coordenações e atores externos às IFES interligam-se através de uma arquitetura informacional, de estruturas políticas adequadas e de TIC que possibilitem o fluxo informacional eficiente entre as partes. Por fim, na etapa de uso da informação, as coordenações ocupam-se da tomada de decisão, a partir de processo de significação pessoal por parte dos coordenadores e das estruturas colegiadas.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Retoma-se o objetivo central do estudo no sentido de identificar as possibilidades de aplicação da gestão estratégica da informação no âmbito das coordenações de cursos de graduação em universidades públicas federais de maneira a aprimorar processos e resultados de modo a harmonizá-los com os atuais padrões e tendências mundiais para a atividade de gestão, inclusive no setor público. Assim sendo, as inferências resultantes das teorias que circundam as possibilidades de uma gestão estratégica da informação no âmbito das coordenações de cursos de graduação em universidades públicas federais atestam que tais instituições públicas têm passado, ao longo dos anos, por sérias transmutações que exigem novos perfis de gestão e de controle de suas atividades.

De fato, essas entidades constituem significativa conquista da sociedade brasileira e são elas responsáveis pela emergência do conhecimento científico nacional, por sua condição de responsável por pela pesquisa científica no país. A relação indissociável entre ensino, pesquisa e extensão lhes confere um caráter especial tanto para os cursos de graduação quanto para os de pós-graduação, fazendo com que um contribua com a qualidade do outro, em permanente permuta. É importante que os cursos de graduação em qualquer campo, no âmbito das universidades públicas federais, invistam mais e mais em procedimentos de uma GI ampla, de perfil estratégico, embasados nos PDI das IFES em que estão inseridas, inter-relacionando, então, seus fluxos de informação com os de outros atores envolvidos com o ambiente institucional, tais como: Governo, entidades, universidades, setor produtivo, dentre outros.

A GI, numa perspectiva estratégica, remete à ideia de melhor tratamento ao ciclo informacional em busca por informação diferenciada nas organizações a ser utilizada de modo inteligente por meio da identificação e do aproveitamento de oportunidades e preparação para o enfrentamento das mudanças externas, bem como do mapeamento das competências internas e sua transformação em benefícios para as organizações e para a sociedade.

Os estudos revelam, sistematicamente, a partir de modelos disponíveis da GI, que há chances de aplicação de gestão estratégica da informação no âmbito das coordenações de cursos de graduação, e, por conseguinte, é ela capaz de contribuir para sua melhor qualidade como um todo, ampliando as possibilidades oferecidas por essas instituições às coletividades. Destaca-se, então, o modelo ecológico de Davenport (2001), que pensa a GI como processo integrante de etapas, com a ressalva de que se trata de paradigma aplicável a vários tipos de organizações, a exemplo das universidades públicas federais, objeto central deste estudo.

A implantação de ações ou de modelos de GI nessas unidades de ensino contribui para contínua atualização e inovação dos cursos com a adoção de práticas informacionais que possibilitem a comunicação e o compartilhamento de informações com os atores sociais, visando à incorporação de novas demandas no processo de formação. Para tanto, é imprescindível cultura organizacional receptiva ao produto informacional e ao aprendizado contínuo.

Nesse contexto, intui-se que as coordenações de cursos de graduação, cujo principal insumo é a informação, podem avançar provendo com maior eficiência seus processos internos, dinamizando os relacionamentos com os parceiros e a comunidade acadêmica e, ainda, qualificando suas decisões em cenários de complexidade e incertezas por meio da redução dos riscos presentes na gestão acadêmica.

Considerando-se que o desempenho organizacional e de suas unidades constituintes, cada vez mais, dependem da gestão estratégica da informação, com o propósito de antecipar desafios e não apenas agir quando os problemas se instalam, a qualidade da informação gerada, os mecanismos de recuperação adequados e a preparação dos gestores para sua utilização fazem toda a diferença. Afinal, vive-se a era da informação e do conhecimento e, portanto, é essencial saber lidar com os recursos informacionais, os quais são determinantes para um futuro promissor e sustentável.

## REFERÊNCIAS

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da educação superior 2011**: resumo técnico. Brasília, 2012.

\_\_\_\_\_. Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dez. 1961. Disponível em: [http://www.diariooficial.hpg.com.br/fed\\_lei\\_4024\\_1961.htm](http://www.diariooficial.hpg.com.br/fed_lei_4024_1961.htm). Acesso em: 24 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 24 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação (MEC). **Parecer restituído ao CNE**, Parecer CNE /CES n. 121 / 2007, de 10 de maio de 2007. Reexame do Parecer n. 37/2007, que dispõe sobre o Art. 52 da Lei n. 9.394 / 1996 e institui orientações para o seu atendimento, tendo em vista consulta do CRUB e da SESu/MEC. Brasília, 2007.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Reforma da Educação Superior. Projeto de Lei n. 7.200/2006. Estabelece normas gerais da educação superior, regula a educação superior no sistema federal de ensino, altera as Leis n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996; 8.958, de 20 de dezembro de 1994; 9.504, de 30 de setembro de 1997; 9.532, de 10 de dezembro de 1997; 9.870, de 23 de novembro de 1999; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2006.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Resumo técnico**: censo da educação superior de 2008. Brasília: INEP, 2009.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Resumo técnico**: censo da educação superior de 2012. Brasília: INEP, 2014.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: \_\_\_\_\_. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CRUZ, F. L. da; FERNANDES, J. H. C. O impacto da (in)satisfação das necessidades de informação na tomada de decisão inerente ao planejamento estratégico de uma organização pública. **Brazilian Journal of Information Science**, Curitiba, v. 7, n. especial, p. 70-93, 2013.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.

DUARTE, E. N.; SILVA, A. K. A. da; COSTA, S. Q. da. Gestão da informação e do conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 17, n. 1, p. 97-107, 2007.

FIGUEIREDO, N. **Paradigmas modernos da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis/ABP, 1999.

GOMES, A. D. **Educomunicação e formação de cidadãos**. Teresina: FSA / Halley, 2014. 368 p.

LASTRES, H. M. M. Informação e conhecimento na nova ordem mundial. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n.1, 1999.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1986.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. Tipos de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origens, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A Gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

STALLIVIERI, L. **O sistema de ensino superior do Brasil**: características, tendências e perspectivas. In: FÓRUM DAS ASSESSORIAS DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS PARA ASSUNTOS INTERNACIONAIS, 2006. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2006.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORRES, R. F.; NEVES, J. T. de R. Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação. **DataGramZero**: Revista de Ciência da Informação, v. 9, n.1, fev. 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). **Regimento geral**. Secção VI – Das coordenações de cursos. 2003. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/secretaria/regpage.htm>. Acesso em: 10 fev. 2015.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamanca – Espanha. **Brazilian Journal of Information Science**, Curitiba, v. 7, n. especial, p. 299-323, 2013.

\_\_\_\_\_. Formação: competências e habilidades do profissional. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

---

Artigo recebido em 04/08/2015 e aceito para publicação em 13/03/2016

---