

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**COMO ORGANIZAR AS ATIVIDADES DA SECRETARIA DE UMA
INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR ATRAVÉS DE UMA
ABORDAGEM SISTÊMICA?**

Por: Liria Graff

**Orientador
Prof. Msc. Marco A. Larosa**

**Palmas - TO
2005**

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**COMO ORGANIZAR AS ATIVIDADES DA SECRETARIA DE UMA
INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR ATRAVÉS DE UMA
ABORDAGEM SISTÊMICA?**

Apresentação de monografia à Universidade Candido Mendes como condição prévia para a conclusão do Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em Administração Escolar.

Por: Liria Graff

AGRADECIMENTOS

Ao amigo Fabiano Fagundes: meu reconhecimento pela contribuição e pelo incentivo e motivação que sempre me proporciona.

DEDICATÓRIA

Ao meu pai Siegfried e a minha madrasta
Lydia: o meu carinho e a minha gratidão
pelas lições e exemplos de vida.

EPÍGRAFE

“Não siga a estrada, apenas; ao contrário, vá por onde não haja estrada e deixe uma trilha”.

Ralph Waldo Emerson

RESUMO

O presente trabalho trata do estudo da organização da Secretaria Geral (SG) de instituições de educação superior (IES), enfocando o aspecto da interdependência entre mantenedora e mantida. Certos processos são demorados e burocráticos, dificultando a eficácia dos trabalhos do setor. Buscou-se, pela pesquisa bibliográfica e pela pesquisa de campo, observar os pontos que poderiam ser trabalhados seguindo a abordagem da Teoria Geral de Sistemas, e, a partir daí, propor a adoção de uma administração sistêmica que contribuiria para o aperfeiçoamento do desempenho das atividades exercidas pela Secretaria Geral de uma instituição de educação superior.

Palavras-chave: instituição de educação superior, secretaria geral, administração sistêmica, teoria geral de sistemas.

METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizada a seguinte metodologia:

Pesquisa Bibliográfica:

Desenvolvida a partir de consulta a livros, revistas e artigos na área de Administração, Ensino Superior e outros. A pesquisa foi complementada com o acesso a sites da Internet, em especial, sites de IES e do Ministério da Educação e Cultura – MEC.

Pesquisa de Campo:

Realizada através de questionários com perguntas abertas, permitindo respostas livres e de linguagem própria pelos informantes. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p.98), “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Os questionários foram respondidos por seis funcionários de secretarias gerais de duas instituições de educação superior do Estado do Tocantins.

Estudo de Caso:

Utilizou-se, também, a observação sistemática dentro do ambiente de trabalho da secretaria geral do Centro Universitário Luterano de Palmas, com ênfase ao funcionamento do sistema acadêmico, sua interdependência com a mantenedora e sua utilização nos processos de atendimento a alunos e professores da instituição.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I - Teoria Geral de Sistemas	11
CAPÍTULO II – Instituições de Educação Superior	22
CAPÍTULO III – Estudo de Caso	35
CAPÍTULO IV – Organização a partir da abordagem sistêmica	41
CONCLUSÃO	52
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	57
BIBLIOGRAFIA CITADA	60
ANEXOS	63
ÍNDICE	70
FOLHA DE AVALIAÇÃO	72

INTRODUÇÃO

A natureza do trabalho de secretarias gerais de instituições de educação superior traduz-se em ingresso e registro acadêmico. Elas são responsáveis pela execução de todas as rotinas acadêmicas, como matrículas, expedição de documentos, registro de ocorrências, arquivamento, observando, sempre, a legislação e a jurisprudência do Ensino Superior.

A Secretaria Geral do Centro Universitário Luterano de Palmas – CEULP/ULBRA, focada neste trabalho como Estudo de Caso, é mantida pela Comunidade Evangélica Luterana São Paulo – Universidade Luterana do Brasil, de Canoas, no Rio Grande do Sul. Mantenedora e mantida utilizam um sistema acadêmico *on-line*, denominado Sistema Ensino. Este sistema possui módulos para a realização de procedimentos como cadastro de cursos, currículos, disciplinas e dados dos docentes; criação de regras de equivalência, ingresso e registro de discentes, alterações de dados diversos, como por exemplo, os de reconhecimento de cursos.

A execução de alguns destes procedimentos de registro acadêmico são de responsabilidade da secretaria geral da mantenedora, não sendo possíveis de serem realizados diretamente na secretaria geral da mantida. Esta situação, muitas vezes, resulta em demora na execução de alguns procedimentos, além da burocracia que existe em alguns casos, causando entraves no processo de trabalho. Outras instituições de educação superior enfrentam situações semelhantes em suas relações com as mantenedoras.

Podem-se citar como sendo entraves no processo de trabalho, procedimentos não autorizados para execução pela mantida: criação e/ou alterações das estruturas curriculares, liberação de disciplinas do currículo para fins de matrícula e outros ajustes como atualização dos dados de reconhecimento dos cursos. Quando necessários, estes procedimentos são solicitados junto à mantenedora, via telefone ou *e-mail*, mas a resposta, nem

sempre, é imediata. Em alguns casos, a demora estende-se por várias semanas ou meses, necessitando de repetidas cobranças, por parte da mantida, das providências necessárias.

Alguns registros, sem deixar de considerá-los sérios, são facilmente executáveis, não necessitando de aprofundamento dos conhecimentos para realizá-los. Entende-se que, nestes casos, a responsabilidade da execução poderia ser da entidade mantida.

Segundo Churman (1972, p.35), “a filosofia do enfoque dos sistemas do ponto de vista da eficiência é baseada na idéia do ‘melhor modo’, isto é, o modo correto de realizar uma tarefa”. Tomando como referencial a administração sistêmica, e considerando a interação e a troca de informações entre funcionários de mantenedoras e mantidas, e ainda, a possibilidade de maior autonomia por parte de mantidas, têm-se a probabilidade de obter maior eficácia nos trabalhos desenvolvidos.

Há a necessidade de utilizar formas facilitadoras para melhorar o fluxo de trabalho de uma secretaria geral de IES, e este é o objetivo específico deste estudo. Para chegar a estas formas facilitadoras, este trabalho se baseará nas teorias de Bertalanffy, Morin, Churman, Chiavenato, entre outros, comparando-as com a prática atual de algumas instituições de educação superior que mantêm relação com mantenedoras.

CAPÍTULO I

TEORIA GERAL DE SISTEMAS

*“Um homem pode morrer, uma nação se erguer ou cair,
mas uma idéia vive sempre”*

John F.Kennedy

Teoria Geral de Sistemas

1.1 Origens

Diante da necessidade de se desenvolver uma administração capaz de atingir plenamente os seus objetivos, buscou-se, ao longo do tempo, através de teorias (técnicas e conhecimento), a forma correta de conduzir as organizações. A partir da Revolução Industrial alguns conceitos, como o princípio da divisão do trabalho, proposto por Adam Smith no seu livro *A riqueza das nações* (1776), passaram a ser adotados, tornando-se universais posteriormente.

Seguiu-se então a proposição de uma organização eficiente do trabalho nas empresas, baseada em planejamento, especialização, coordenação, controle e autoridade. Forma-se a Escola Clássica da Administração, tendo como defensores Frederick Taylor, Henry Ford, Henri Fayol e Max Weber. A preocupação básica desta administração é o desempenho dos recursos e processos, de uma tarefa ou de toda a empresa.

Segundo Maximiano, na concepção da escola clássica “as pessoas não são negligenciadas. No entanto, são consideradas primariamente como recursos de produção” (Maximiano, 2000, p.65). Entende-se que as pessoas faziam parte do processo administrativo como meras peças da engrenagem produtiva: não havia incentivos para a melhora de seu desempenho; não havia participação nas decisões administrativas; faziam tarefas para as quais não tinham aptidão, enfim, evidencia-se, nesta abordagem administrativa, que o fator humano não é considerado como parte fundamental no processo.

A necessidade de valorizar as pessoas, atribuindo-lhes mais ênfase dentro do contexto organizacional, originou um novo enfoque administrativo, a chamada abordagem comportamental.

Esta abordagem pode ser considerada como a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa, e a que procurou buscar soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. Em síntese, ainda segundo Maximiano,

A escola clássica tem uma visão da administração em que predominam os fatores técnicos; na escola comportamental, predominam os fatores humanos. A integração desses dois enfoques é um dos interesses do enfoque sistêmico. (Maximiano, 2000, p.67).

Denomina-se enfoque sistêmico, o modo de pensar a respeito da interação dos sistemas e seus componentes. O objetivo maior do enfoque sistêmico é justamente integrar os fatores técnicos e os fatores humanos para que haja perfeita sinergia e, conseqüentemente, aumento da eficiência do trabalho.

1.2 A Abordagem Sistêmica

Segundo a teoria sistêmica, as organizações são constituídas de conjuntos de componentes que convergem juntos para um só objetivo. Daí a necessidade de se considerar cada atuação como sendo do todo, pois os resultados destas decisões refletirão em sentido global. Dentre as muitas conotações da palavra sistema, pode-se destacar que o conjunto dos elementos interdependentes e interagentes formam um todo organizado, cujo resultado (saída) é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem isoladamente. Advém daí, o termo sinergia, ou seja, o todo é maior do que a soma das partes.

Morin (2003) argumenta que em certo sentido o todo também pode ser menor ou menos do que a soma das partes. Isto acontece, segundo o autor, quando nas organizações se impõe restrições, proibições, tolhendo liberdades. Estas imposições é que fazem com que o sistema perca ou iniba qualidades ou propriedades.

Em resumo, Morin afirma que “o todo só funciona enquanto todo quando as partes funcionam enquanto partes. O todo deve ser relacionado à organização” (Morin, 2003, p.160). Depreende-se daí, que o sistema, como um todo, funciona de forma plena, somente quando as partes (subsistemas) também funcionam.

1.2.1 Conceitos

Considerado como um dos mais importantes cientistas do século XX, o alemão Ludwig von Bertalanffy, é um dos expoentes da Teoria Geral de Sistemas. Bertalanffy, apud Lodi (1998), afirma que a Teoria de Sistemas é uma nova visão da realidade que transcende os problemas tecnológicos, exige uma reorientação das ciências, atinge uma ampla gama de ciências desde a física até as ciências sociais e é operativa com vários graus de sucesso. Para Morin, sistema é “uma inter-relação de elementos, constituindo uma entidade ou uma unidade global” (Morin, 2003, p.131).

Considerando que a empresa é composta de diversos elementos – equipamentos, tecnologia, mão-de-obra, clientes internos e externos, e estes elementos interagem entre si, deve-se tomá-la como um sistema. De acordo com Rosini & Palmisano,

A empresa vista como um sistema pode ser decomposta em partes menores, denominadas subsistemas, cada um com objetivos claros e, eventualmente particulares, que

contribuem para o objetivo maior. (Rosini & Palmisano, 2003, p.6).

Ou seja, um departamento dentro de uma empresa é um subsistema e tem suas funções pré-estabelecidas, mas ressalta-se que as decisões nele definidas devem ser analisadas de forma a não comprometer a atuação de outra parte da empresa ou do todo.

1.2.2 Natureza dos Sistemas

Ainda como contribuição de Bertalanffy, podem-se classificar os sistemas em sistemas fechados ou sistemas abertos. Afirma Bertalanffy, apud Kwasnicka, que

Um organismo vivo não é mera aglomeração de elementos separados, mas um sistema definido que possui organização e integração. Um organismo é um sistema aberto que se mantém constantemente no mesmo estado, porém a matéria e a energia que o integram se renovam constantemente” (Kwasnicka, 1990, p.38).

Pode-se, através dessa descrição, aplicar o conceito numa organização. Uma empresa é uma organização criada que mantém interação com o meio ambiente: clientes, fornecedores, governo etc., além de ser constituída de partes relacionadas entre si (subsistemas), que trabalham para um só objetivo.

1.2.3 Parâmetros dos Sistemas

Os sistemas são caracterizados, de acordo com Chiavenato (1993), pelos seguintes parâmetros:

- entrada ou insumo (“input”): são os pontos de contato do sistema com o ambiente externo, através do qual importa seus recursos, materiais, energia ou informação;
- processamento ou transformador (“throughput”): é a operação interna do sistema, caracterizada pela transformação dos insumos;
- saída ou resultado (“output”): são os resultados ou produtos que o sistema devolve ao meio externo;
- retroação ou retroinformação (“feedback”): é a função do sistema que compara a saída com um padrão ou critério previamente estabelecido.

Aplicando estes parâmetros no funcionamento de uma empresa, poder-se-ia dizer que:

- as entradas são a informação e a energia que possibilitam o processo;
- o processamento é a transformação desta informação ou energia em produto ou serviço;
- as saídas correspondem aos resultados do processo de transformação, devendo ser quantificáveis;
- o feedback serve como instrumento de controle, objetivando reduzir as discrepâncias ao mínimo.

Em resumo, segundo Alvarez,

“A abordagem sistêmica não lança novos elementos formadores de uma ou de diversas ciências, mas sim uma nova forma de encará-las. Analisá-las sob o enfoque sistêmico não as modifica, resume-se a observá-las sob um mesmo prisma”. (Alvarez, 1990, p.17).

Pretende-se, nesta abordagem, demonstrar que existe interação entre as várias ciências, e que esta integração contribui para o equilíbrio dos sistemas organizacionais. Busca-se mostrar nessa teoria que os sistemas não podem ser plenamente compreendidos se os analisarmos separadamente. Ela se baseia na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas/ciências, incluindo a Administração. Assim, os diversos ramos do conhecimento, sejam físicos, biológicos, psíquicos, químicos, sociais etc., são considerados sistemas que se integram mutuamente.

1.2.4 Sistemas Fechados

São os sistemas que não interagem com o meio ambiente. Não influenciam e não recebem influências do ambiente. Alguns autores afirmam que, a rigor não existem sistemas fechados, na acepção exata do termo. Segundo Chiavenato, consideram-se sistemas fechados os chamados sistemas mecânicos, como as máquinas, por serem “completamente estruturados, onde os elementos e relações combinam-se de uma maneira peculiar e rígida produzindo uma saída invariável” (Chiavenato, 1993, p.485).

1.2.5 Sistemas Abertos

Os sistemas abertos apresentam relação de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas e da troca de matéria e energia com o meio ambiente. São exemplos os sistemas biológicos e sociais, como a célula, a planta, o homem, a organização, a sociedade, indo desde um microssistema até um supra-sistema: da célula ao universo.

Ao contrário dos sistemas fechados, os sistemas abertos têm capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e até autoprodução sobre certas condições ambientais. Da mesma forma, os

sistemas abertos podem competir com outros sistemas, possibilidade que os sistemas fechados não apresentam.

Morin (2003) ousa argumentar que não existe uma oposição absoluta entre abertura e fechamento de sistemas. Para o autor, um sistema fechado não é uma entidade hermética e nem está num espaço neutro; não é isolado, nem isolável.

Nesta concepção

“precisamos então ultrapassar a idéia simples de encerramento que exclui a abertura, a idéia simples de abertura que exclui o encerramento. As duas noções podem e devem ser combinadas; necessárias juntas, elas tornam-se ambas relativas uma à outra, como na idéia de fronteira, já que a fronteira é o que proíbe e autoriza a passagem, o que fecha e o que abre” (Morin, 2003, p.170-171).

1.2.6 A Organização

Morin define a organização como “o encadeamento de relações entre componentes ou indivíduos que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas quanto aos componentes ou indivíduos” (Morin, 2003, p.133). O autor argumenta que a organização faz a ligação inter-relacional entre elementos, acontecimentos ou indivíduos diversos tornando-os componentes de um todo, assegurando-lhes solidariedade e solidez. Ao sistema, a organização assegura uma certa possibilidade de duração, mesmo com perturbações aleatórias. O autor entende que há reciprocidade entre os termos inter-relação, organização e sistema, considerando que “toda inter-relação dotada de alguma estabilidade ou regularidade adquire caráter organizacional e produz um sistema” (Morin, 2003, pg.134).

1.2.7 A Organização da Organização

Ainda considerando a teoria de Morin, constata-se que a organização é o ponto-chave que liga a idéia de inter-relação à idéia de sistema, pois ela, além de ligar, transforma, produz e mantém o sistema e os elementos deste sistema.

Pode-se dizer que a organização faz com que haja interação entre os elementos, pois combina de maneira diversificada vários tipos de ligação, ou seja, une entre si todas as ligações, constituindo a ligação das ligações. A organização “liga os elementos entre eles, os elementos em uma totalidade, os elementos à totalidade, a totalidade aos elementos” (Morin, 2003, p.164).

Denomina-se morfogênese a capacidade que a organização tem de ser ao mesmo tempo transformação e formação. Quando os elementos são transformados em partes de um todo perdendo as qualidades e dele adquirindo novas, a organização possibilita uma mudança de forma, moldando um todo a partir dessa transformação.

Todo sistema é também uma organização contra a antiorganização. Sofrendo ameaças por desordens internas e externas e produzindo degradação e desorganização, o sistema necessita de uma dedicação por parte de sua organização para “consertar” estas degradações. Para sobreviver e manter sua manutenção, a organização terá que se submeter a despesas e trabalhos destinados a coibir os entraves.

Para Morin

“as invariâncias, constâncias, imposições, necessidades, repetições, regularidades, simetrias, estabilidades, desdobramentos, reproduções etc., se conjugam em um determinismo que constitui a ordem autônoma do sistema” (Morin, 2003, p.166).

A necessidade de transformar a desordem faz com que a relação ordem/organização seja vista como uma relação circular, ou seja, a organização produzindo ordem, mantendo a organização que a produz, co-produzindo a organização.

Quanto maior a complexidade das organizações, mais se observa que a ordem mistura-se intimamente com as desordens e tanto mais se vê o desempenho do papel dos antagonismos, das desinibições e dos acasos no ser do sistema em sua organização. É assim que a chamada tríade desordem/ordem/organização adquire seu caráter original. Ao mesmo tempo em que se vê a ordem organizacional como forma evolutiva e construtiva, esta também é vista como ordem relativa, frágil e perecível.

Definindo a estrutura como “o conjunto de regras de junção, de ligação, de interdependência, de transformações” (Morin, 2003, p.168), o autor acredita que num certo limite há tendência de a estrutura se identificar com a invariante formal de um sistema. A organização, por sua vez, apresenta-se mais complexa e rica. Sintetizando o conceito do autor, tem-se a idéia de que a organização parte de uma noção circular, ou seja, ela é, ao mesmo tempo, organização da própria organização.

A organização, conceituada por Morin, reúne o que liga, forma, transforma, mantém, estrutura, ordena, fecha e abre um sistema: é a relação das relações; se organiza organizando e organiza se organizando. “É um conceito que se encerra em si mesmo, fechado neste sentido, mas aberto no sentido em que, nascido de interações anteriores, ele mantém relações e até opera trocas com o exterior” (Morin, 2003, p.171).

CAPÍTULO II

INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

“A inteligência é uma habilidade básica que facilita o domínio de outras habilidades”

Ailton Amélio

INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

2.1 Criação

No Brasil, as primeiras instituições de educação superior foram criadas a partir do início da década de 1920. Tardiamente, diga-se de passagem, considerando que na Europa e na América do Norte, muitos países já mantinham suas universidades, algumas datando de 1811. Rossato observa que:

Após um tardio surgimento e uma lenta expansão nas décadas de 1920, de 1930 e 1940, começou um período de expansão muito rápido. Destaca-se que, das atuais instituições de ensino superior, a grande maioria foi criada após 1965; a partir dessa data, proliferam faculdades, institutos, escolas isoladas, federações e universidades visando atender aos interesses da modernização (Rossato, 1998, p.105).

Traçando-se comparativos entre o Brasil e países europeus e norte-americanos, pode-se dizer que estes estão, hoje, mais evoluídos intelectualmente. Em conseqüência, adotam tecnologias que os tornam países social e economicamente mais desenvolvidos.

2.2 Conceitos

Cada forma institucional, seja faculdade, instituto, centro universitário ou universidade, possui estrutura organizacional própria e há um certo distanciamento no que diz respeito ao seu funcionamento. Podem-se, ainda, estabelecer diferenças entre as universidades públicas (federais, estaduais e municipais) e as particulares e entre as pequenas e as grandes.

De acordo com o Decreto Nº 3.860, de 9 de julho de 2001, as instituições de educação superior classificam-se em:

I – públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e

II – privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Ainda segundo o decreto, quanto a sua organização acadêmica, as IES do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em:

I – universidades;

II – centros universitários; e

III – faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores.

2.2.1 A Universidade

As universidades são instituições de educação superior caracterizadas pela oferta de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Possuem maior autonomia, se comparadas aos outros modelos de IES, citando-se como exemplo, o registro de seus próprios diplomas.

Para Kunsch:

A universidade integra o complexo de organizações que, por sua vez, compõe o sistema social global. Esse conjunto de organizações é que viabiliza todo o funcionamento da sociedade, representada pelos diferentes tipos de organizações (empresas privadas ou públicas, hospitais, escolas, universidades, igrejas, associações de classe, sindicatos, órgãos governamentais etc.) (Kunsch, 1992, p.17).

A autora afirma que por mais que se queira enaltecer a universidade no real sentido da palavra, não se pode deixar de vê-la como uma organização formal complexa e como parte integrante do sistema social global onde está inserida.

Katz e Kahn (1978), consideram que a universidade, enquanto geradora de pesquisas, integra as organizações adaptativas, pois suas estruturas permitem criar conhecimentos, desenvolver e testar teorias e aplicar os dados disponíveis para resolver os problemas existentes. Enquanto promotora de ensino, faz parte das organizações de manutenção, dedicando-se à educação, à doutrinação, ao treinamento e à socialização das pessoas para o desempenho dos seus papéis em outras organizações e no sistema maior que é a sociedade.

A IES, como estrutura integral, única e funcional, é responsável pela educação superior geral através do oferecimento de cursos destinados a satisfazer as necessidades da sociedade. Através da pesquisa científica, dos cursos de especialização e da extensão universitária, as IES oferecem os meios para o livre desenvolvimento da personalidade humana e a eficaz educação do indivíduo. Elas têm a obrigação de manter, cultivar e renovar o conhecimento através da pesquisa, além de proporcionar à sociedade uma educação no sentido da reformulação de ideais e da evolução de valores espirituais e sociais.

2.2.2 Os Centros Universitários

Na legislação, os centros universitários são definidos como instituições de educação superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar, nos termos das normas estabelecidas pelo MEC para seu credenciamento.

Estende-se aos centros universitários credenciados autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.

Os centros universitários são uma opção a mais que a legislação apresenta para a ministração do ensino superior. Eles se aproximam do modelo de universidade, mas dele diferem, por concentrarem seus esforços na busca da excelência para o campo do ensino (graduação e pós-graduação em sentido *lato*). Não estão obrigadas a implementar programas de pós-graduação *stricto sensu*, nem desenvolver pesquisas consolidadas por área.

A autonomia, antes privativa das universidades, é, também, em grande parte, conferida aos centros universitários, principalmente nos aspectos referentes ao ensino, objetivo maior dessas organizações.

2.2.3 As Faculdades, os Institutos e as Escolas Superiores

De acordo com os Artigos 12 e 13, do Decreto N^o 3.860, as faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado. A criação de cursos superiores em instituições credenciadas como faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores depende de prévia autorização do Poder Executivo.

Pode-se concluir que uma IES não é uma organização isolada, mas que procura, principalmente, interagir harmoniosamente com a sociedade. A IES, através dos recursos que extrai da comunidade, prepara o indivíduo, dotando-o de conhecimentos, que por sua vez proverão a sociedade, não apenas intelectual e profissionalmente, mas também, com a formação de cidadãos conscientes de sua liderança cívico-moral.

2.3 Mantenedoras e Mantidas

As universidades, os centros universitários, as faculdades, os institutos e as escolas superiores são formas institucionais, através das quais se ministra o ensino superior. Todas as formas objetivam a graduação em nível superior, porém, diferem umas das outras no que diz respeito as suas estruturas organizacionais e funcionamento. Todas são organizadas e mantidas por uma entidade mantenedora. Segundo Souza,

Uma instituição de ensino superior compõe-se de duas realidades distintas: a entidade mantenedora, a quem cabe instituir a escola, bem como mantê-la e provê-la em todos os seus reclamos de funcionamento regular, e a entidade mantida, que é a universidade ou o instituto isolado, para a realização dos fins que se propõe a instituição. (Souza, 1991, p.96).

Para o autor, existem diferenças estruturais entre instituições públicas e particulares. Enquanto nas instituições particulares pode-se observar uma nítida distinção entre entidade mantenedora e entidade mantida, nas públicas ambas se confundem, considerando que é o Poder Público que as institui e suporta, mediante leis e decretos.

2.4 A Secretaria Geral

A Secretaria Geral responde pelo registro da vida acadêmica de todos os alunos admitidos numa instituição de educação superior. É na SG que o aluno faz o seu primeiro contato com a universidade e é dela que partem todos os procedimentos necessários, desde a entrada, processamento e guarda dos documentos até o “produto final”, que é o diploma de conclusão de curso.

O fluxo de serviços numa SG é muito intenso, pois ela trabalha com o registro de variados processos, geralmente, de milhares de alunos. Estes procedimentos podem ser diferentes de uma instituição para outra, dependendo do tamanho e do grau de autonomia. E em algumas IES, a responsabilidade pode ser de outro setor. Mas, dentre os principais serviços prestados por uma SG de IES podem-se destacar:

- inscrição ao processo seletivo (vestibular) – em conjunto ou não com outros postos de atendimento, a SG é responsável pelo recebimento, cadastro e conferência das inscrições ao vestibular;

- matrículas – estas subdividem-se em:
 - matrículas de calouros – com a apresentação da documentação necessária, o candidato aprovado em processo seletivo é ingressado na instituição como aluno regular.
 - matrículas de veteranos – muitas IES já adotam o sistema de matrículas via Internet, possibilitando ao próprio aluno, a efetivação de sua matrícula. A disponibilização das disciplinas para acesso e escolha pelo aluno, é de responsabilidade da SG.
 - matrículas de ingresso por transferência – forma de ingresso de aluno proveniente de outra IES, estando condicionado à existência de vaga no curso pleiteado.
 - matrículas de ingresso como portador de diploma – forma de ingresso de graduado em outra IES ou da própria instituição, estando condicionado à existência de vaga remanescente do vestibular.
 - matrículas de reingresso – é a efetivação da matrícula de aluno que esteve afastado (trancamento) e deseja retornar aos estudos.
 - matrículas de reopção de curso – forma de matrícula em que o aluno, insatisfeito com o curso, deseja alterá-lo.

- alteração de matrículas – procedimento disponível em algumas IES, possibilitando ao aluno a troca, cancelamento ou inclusão de disciplina em sua matrícula;
- cancelamento total de matrícula – forma concedida ao aluno que queira desistir de sua vaga no respectivo curso.
- trancamento de matrícula – requerida pelo aluno, é a forma de afastamento temporário das atividades acadêmicas, sem perda do vínculo, desde que seja respeitado o período máximo estabelecido.
- equivalência de estudos – é a forma de aproveitamento de disciplinas cursadas pelo aluno em outra IES ou outro curso dentro da mesma instituição. Subdivide-se em:
 - equivalência interna – transferência dos créditos de disciplina de outro curso (reopção) ou decorrente de alteração de currículo dentro do mesmo curso.
 - equivalência externa – aproveitamento de disciplinas cursadas em outra IES, mediante apresentação e análise de documentos comprobatórios legais.
- expedição de documentos – emissão de todos os documentos solicitados pelo aluno: declarações, atestados, históricos escolares, certificados, guias de transferência etc.
- expedição de diários e atas – emissão dos formulários que servirão para o uso dos docentes, com o fim de registrar as notas e freqüências dos alunos no decorrer do semestre ou ano letivo.
- controle e arquivamento de diários e atas – recebimento, conferência, organização e arquivamento de todos os diários e atas do respectivo semestre/ano letivo.

- registro de notas - procedimento em que se digitam os graus finais de todos os alunos no histórico escolar. Em muitas IES o próprio professor efetiva este registro no sistema de auto-atendimento, cabendo à SG o envio para o histórico.
- arquivamento – atividade que envolve a guarda de todos os documentos recebidos e processados. O arquivamento exige um bom planejamento e organização para facilitar o acesso a um determinado documento quando necessário.
- colação de grau – redação e leitura das atas de formatura; emissão dos documentos que compõe o “canudo” entregue ao formando no ato da colação de grau.
- expedição de diplomas – preparação dos processos de diploma dos alunos graduados pela instituição e encaminhamento para registro ao órgão competente.

Ribeiro destaca a importância dos registros acadêmicos de uma IES:

Na educação superior, tão importante quanto a oferta de um ensino de qualidade, de uma infra-estrutura adequada, de um corpo docente capacitado e de uma coordenação competente é a qualidade de seus controles e registros, que permitirão às instituições alcançarem um alto nível de segurança e eficiência nas atividades desempenhadas e nas informações prestadas à comunidade acadêmica e aos órgãos oficiais de avaliação e controle, constituindo-se ainda em poderosos instrumentos gerenciais. (www.anup.com.br, acessado em 30/07/2004).

Percebe-se, nesta argumentação, a seriedade do registro acadêmico e a necessidade de sua eficiência. E que uma SG precisa estar preparada para executar os registros acadêmicos com qualidade, permitindo que a IES desempenhe suas rotinas e atividades com o máximo de segurança.

Os serviços prestados por uma SG precisam ser eficazes, pois qualquer erro cometido trará conseqüências sérias, interferindo na vida acadêmica do aluno. Pode-se exemplificar a seguinte situação: quando do ingresso na instituição há necessidade de uma conferência e análise criteriosa de sua documentação. Caso este procedimento não seja eficiente, podem ocorrer problemas quando do registro do diploma, ou seja, somente depois de concluído o curso.

2.5 Sistemas Acadêmicos

Diante da seriedade do registro acadêmico e da necessidade de um controle ágil e ao mesmo tempo eficaz de todos os processos, muitas IES informatizam as operações, através da criação dos Sistemas Acadêmicos. Os Sistemas Acadêmicos objetivam facilitar os processos, registrando toda a vida escolar dos alunos, desde a sua inscrição ao vestibular da instituição até a emissão do diploma. A utilização dos Sistemas permite:

- realizar todas as ações relacionadas ao processo seletivo, desde o cadastro dos vestibulandos, escolha de salas e fiscais até a emissão dos relatórios finais de classificação;
- organizar o ensino, através do cadastramento dos cursos e dos currículos, com todas as informações, referentes a:
 - disciplinas;
 - carga horária;
 - pré-requisitos.

- cadastrar as disciplinas para matrícula, disponibilizando ao aluno:
 - código das turmas;
 - horário das aulas.

- efetivar todos os procedimentos relativos à vida financeira dos alunos:
 - emissão de boletos;
 - lançamento de descontos;
 - emissão de relatórios.

- lançar todas as informações do aluno, desde o seu cadastro pessoal e ocorrências diversas, até a emissão do histórico escolar de conclusão de curso;
 - dados pessoais;
 - registros diversos (trancamento, cancelamento etc.);
 - emissão de documentos.

- registrar todos os dados relativos à Biblioteca;
 - cadastro do acervo;
 - acesso à reserva/renovação/consulta do acervo.

- cadastrar os docentes, vinculando-os às respectivas turmas de disciplinas.
 - cadastro do professor x disciplina que ministra

A partir dos registros nos Sistemas Acadêmicos, o aluno poderá ter acesso, via Internet, a:

- emissão de boletos;
- rematrícula;
- consulta de notas e frequência;
- planos de ensino;

- históricos escolares;
- consulta, renovação e reserva de livros, vídeos e DVDs.

O aluno, detentor de senha particular, tem possibilidade de realizar as operações acima especificadas.

Ao professor, os Sistemas permitem o acesso, via Internet, ao:

- registro das notas e freqüências;
- registro dos planos de ensino ministrados.

O professor, de posse de senha previamente cadastrada, digita as notas e freqüências dos alunos, bem como o conteúdo programático das respectivas disciplinas.

Cabe destacar que a implementação dos sistemas acadêmicos objetiva atender de forma simplificada, organizada e ágil os processos de registro. Para isso, há necessidade, constantemente, de ajustes e aperfeiçoamento, tornando os sistemas ferramentas fundamentais nas atividades de uma IES.

Cita-se, também, o caso da resistência à mudança que acontece, em especial por parte dos alunos, quando da instalação de um sistema. Necessita-se, neste caso, de um período de conscientização para adaptação aos novos procedimentos.

Os procedimentos informatizados de uma SG reduzem o fluxo de papéis que tramitam no setor, ou, muitas vezes em vários setores da instituição. Além disso, agilizam o atendimento às solicitações dos alunos. Estes esperam, sempre, uma resposta ágil para seus requerimentos. Aos docentes, a informatização dos dados, como o registro das notas, promove facilidade, confiabilidade e agilidade na divulgação.

Conclui-se que os sistemas acadêmicos, além de facilitarem o trabalho da SG e dos docentes, promovem a satisfação dos alunos, possibilitando-lhes o acesso *on-line* à dados, que só poderiam ser obtidos junto à instituição. E, muitas vezes, de forma lenta e burocrática.

CAPÍTULO III

ESTUDO DE CASO

“Engajar toda empresa no processo de realizar a transformação é da competência de todo mundo”

Edward Deming

ESTUDO DE CASO

O Centro Universitário Luterano de Palmas – CEULP/ULBRA – é uma instituição de educação superior, mantida pela Comunidade Evangélica Luterana São Paulo – CELSP, localizada em Canoas, no Estado do Rio Grande do Sul. O CEULP/ULBRA, com sede na cidade de Palmas, no Estado do Tocantins, iniciou suas atividades em fevereiro de 1993, com o processo seletivo para os cursos de Administração, Letras e Pedagogia. Atualmente, o CEULP conta com 5440 alunos, distribuídos nos 22 cursos de graduação, 11 cursos tecnológicos e 4 cursos de especialização *Lato Sensu*.

A Secretaria Geral do CEULP localiza-se na sala 106, do Prédio II. O setor de Protocolo Geral da instituição está vinculado à Secretaria Geral e ambos os setores contam com 10 funcionários, distribuídos nos três turnos de atendimento.

Para facilitar o trabalho de registro, A Secretaria Geral utiliza um Sistema Acadêmico *on-line*, banco de dados Oracle, que se denomina Sistema Ensino. Este sistema objetiva, principalmente, promover, através de mecanismos automatizados, a organização, o planejamento, a gestão e o controle dos registros dos alunos admitidos na instituição.

O Sistema Ensino é interligado com a entidade mantenedora em Canoas e esta gerencia o funcionamento, tendo como responsáveis diretos a Secretaria Geral e o Centro de Processamento de Dados – CPD, da Universidade Luterana do Brasil – ULBRA/Canoas. Implantado no início do ano de 2001, o Sistema tem sofrido ajustes, conforme a necessidade de adaptação às funções de registro.

Para ilustrar, cita-se a necessidade da criação de um novo modelo de Histórico Escolar de Conclusão, adaptado às exigências de modelo padrão da IES que registra os diplomas expedidos pelo CEULP.

Todos os funcionários da Secretaria Geral do CEULP possuem senha de acesso ao Sistema. A acessibilidade aos recursos do Sistema difere de um usuário para outro, dependendo das funções que exerce dentro do setor. É detentor de um leque maior de disponibilidades de acesso, o usuário destinado à Secretária Geral.

Procurando traçar comparativos com outras IES, averiguou-se junto ao Instituto de Ensino e Pesquisa Objetivo, de Palmas, Tocantins, o funcionamento de seu sistema acadêmico. A instituição, semelhantemente ao CEULP/ULBRA, também é mantida. Sua mantenedora, a Sociedade Objetivo de Ensino Superior – SOEE, localiza-se na cidade de Goiânia, no Estado de Goiás. O Objetivo de Palmas oferece 15 cursos de graduação e conta com 1.400 alunos matriculados. O início das atividades do Objetivo de Palmas, deu-se em março de 1998. A exemplo do CEULP/ULBRA, o Protocolo Geral do Objetivo também está vinculado à Secretaria Geral e ambos os setores são atendidos por 10 funcionários nos três turnos de funcionamento.

O sistema acadêmico utilizado pelo Objetivo denomina-se *KEA*, e serve de instrumento para as atividades exercidas pela SG, no que diz respeito ao registro acadêmico. A mantenedora mantém grande controle sobre a utilização desse sistema tendo como suporte técnico o setor do CPD.

Tanto o CEULP/ULBRA como o Objetivo enfrentam problemas ou deficiências quanto à utilização dos sistemas acadêmicos. Existem falhas, como a falta de treinamento, mas sobretudo, o que dificulta um aproveitamento mais eficaz, é justamente a falta de autonomia, ou seja, o impedimento de certos procedimentos pelas instituições mantidas.

A Secretaria Geral, entendida organizacionalmente como um sistema, adequa-se à condição de elemento intermediário, ou seja, ela está ligada a um supersistema (mantenedora) e a subsistemas (protocolo, arquivo, registro, emissão de documentos etc.). Conforme definição no dicionário Larousse, um sistema “é uma combinação de partes coordenadas para compor um todo”, ou ainda, “um conjunto de elementos relacionados entre si de modo coerente”.

Emprega-se o termo sistema geralmente no sentido total, representando todos os seus componentes e suas relações necessárias à realização dos seus objetivos, considerando certas restrições ou limitações. Estas podem ser internas ou impostas pelo meio ambiente.

Na abordagem sistêmica relacionada especificamente ao CEULP/ULBRA, objeto deste estudo, convencionou-se representá-lo conforme a figura 1. Neste caso, o grau de autonomia do sistema é maior do que o subsistema, porém menor do que o supersistema.

Para que exista perfeita sintonia entre os elementos, é necessário que haja sinergia, isto é, o todo deverá ser maior do que a soma das partes. O que pôde ser observado nas IES pesquisadas, é que, muitas vezes uma das partes, talvez buscando manter certo controle sobre as outras partes, coíbe ações que poderiam ser processadas pelos elementos intermediários. Tais situações impedem ou dificultam as saídas, o que, no caso de uma IES pode ser, a título de exemplo, um atraso na resposta de um requerimento efetivado pelo discente. Reporta-se, neste caso, à afirmação de Morin: “o todo só funciona enquanto todo quando as partes funcionam enquanto partes” (Morin, 2003, p.160).

No caso específico da SG do CEULP/ULBRA, através da pesquisa realizada, observou-se que os procedimentos não autorizados, conforme detalhamento a seguir, constituem entraves no processamento das informações.

- Exclusão/alteração de notas de uma turma: após o registro das notas pelo docente, a SG (e somente o usuário destinado à Secretária Geral) através de um comando envia as notas para o histórico dos alunos. Quando ocorre um erro de nota e há necessidade de correção, somente a mantenedora poderá reverter o envio das notas ao histórico. Daí a necessidade de contatá-la, solicitando a reversão. Após a reversão, faz-se a retificação e enviam-se as notas novamente para o histórico.
- Liberação de oferta de disciplinas no aconselhamento de matrícula do aluno: o sistema de auto-atendimento disponibiliza certa quantidade de disciplinas a cursar, mas quando um aluno desejar cursar mais disciplinas, além das que lhe foram indicadas, somente a instituição mantenedora poderá liberá-las. Considerando que se gasta tempo na solicitação e no aguardo da disponibilização por parte da mantenedora, entende-se que esta ação poderia ser realizada pela mantida, o que agilizará a matrícula do aluno. Isto se comprova de acordo com uma das respostas levantadas durante a aplicação do questionário: “com a interatividade diária com os acadêmicos, percebe-se deficiências para agilizar o atendimento”.
- Criação ou alteração de grades curriculares: quando da implantação de um curso novo necessita-se do registro da grade curricular, o que significa digitá-la no sistema. Este trabalho só pode ser realizado pela mantenedora, como também a alteração ou correção quando houver necessidade. Segundo resposta de uma das pessoas

questionadas, referindo-se à falta de autonomia “no caso do CEULP, poderia haver permissão, entretanto seria necessário desenvolver mecanismos de controle para prevenir o manuseio incorreto”.

- Calendário: a inserção de dados referentes à datas de início e término de semestres letivos é outra opção não disponível para realização da IES mantida. Constitui uma operação simples, entendendo-se que poderia ser efetivada pela própria SG do CEULP.
- Processo seletivo: todo o registro dos dados do vestibular (data, cursos, número de vagas, número de salas etc.) é feito somente pela mantenedora. Uma das pessoas questionadas acerca de procedimentos não permitidos para as mantidas, concluiu que “alguns impedimentos são desnecessários, causando demora na execução dos processos”.

Outros exemplos poderiam ser citados, como as operações relacionadas à ajustes de ingresso de alunos, parametrização etc. Todos os impedimentos diante destes procedimentos contribuem para que as partes não atuem enquanto partes, prejudicando a atuação do todo.

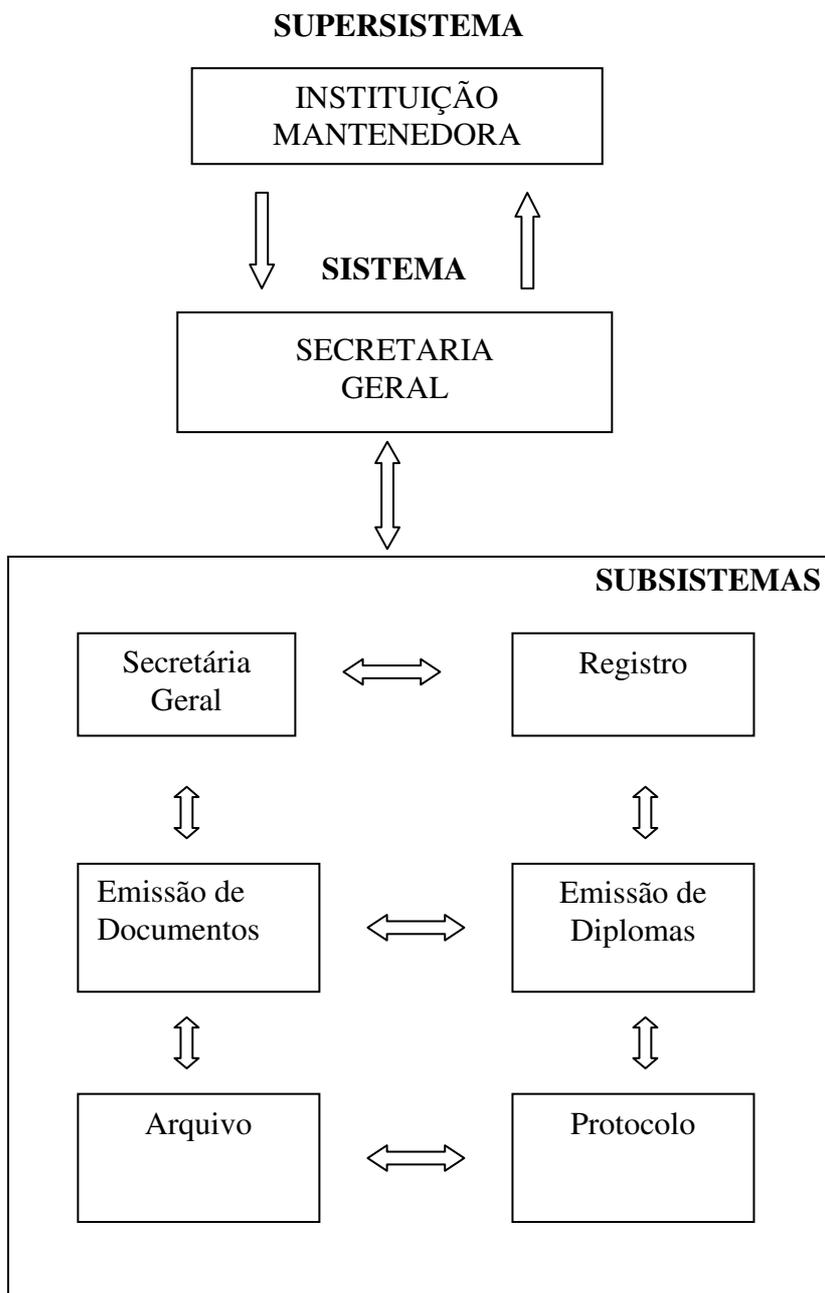


Figura 1: Estrutura de funcionamento da Secretaria Geral do CEULP/ULBRA.

CAPÍTULO IV
ORGANIZAÇÃO A PARTIR DA ABORDAGEM
SISTÊMICA

“A mente que se abre a uma nova idéia, jamais voltará ao seu tamanho original”

Albert Einstein

Organização a Partir da Abordagem Sistêmica

Como visto na seção 1.2.3 deste trabalho, os sistemas são classificados por parâmetros de entrada, processamento, saída e feedback. Caracterizada como um sistema, a SG recebe as entradas do ambiente para que possa efetivar o processamento ou a transformação destas entradas em saídas.

4.1 As Entradas

No CEULP/ULBRA grande parte das entradas da SG são recebidas pelo setor de Protocolo Geral da instituição. O Protocolo utiliza-se do Sistema Acadêmico Ensino para registrar o recebimento das solicitações. Após verificar junto ao solicitante qual o pedido a ser feito, o funcionário responsável acessa a opção no sistema, introduzindo o número acadêmico do aluno e, caso necessário digita observações ou complementos no requerimento. Neste processo pode-se, também, alterar o endereço do aluno. Após o registro imprime-se o requerimento. O aluno assina-o e recebe um comprovante com a data da resposta. O requerimento, além das informações sobre a solicitação e do solicitante, apresenta o nome do funcionário que registrou o pedido, a data e o horário do atendimento.

Esgotado o prazo para o processamento, o solicitante retorna ao Protocolo para obter a resposta do seu requerimento. O prazo estabelecido para a resposta difere de um requerimento para outro, dependendo da solicitação.

Entende-se que o atendimento ao aluno pode ser tanto entrada (recebimento de requerimento) como saída (resposta de requerimento).

4.2 O Processamento

Após o registro no Protocolo as entradas (requerimentos) são encaminhadas aos destinatários para o devido processamento das informações. A maioria das solicitações destina-se à Secretaria Geral, mas outros setores como Tesouraria, Coordenações de Curso, Biblioteca, Assessorias Administrativa, Acadêmica e de Graduação e a própria Direção Geral recebem solicitações.

O encaminhamento dos requerimentos faz-se via livro de protocolo, com a descrição do número de protocolo, nome do solicitante, assunto e data do pedido. O destinatário data e assina quando do recebimento. Todo este procedimento é efetivado manualmente.

De posse dos requerimentos o funcionário responsável efetiva o processamento, ou seja, transforma a entrada numa informação que servirá de saída (resposta à solicitação). Todas as entradas necessitam de um processamento eficiente e ágil para que a saída não seja comprometida. Para efetivar ou produzir as saídas, o sistema utiliza recursos que podem ser operacionais, como os equipamentos e a mão-de-obra; e recursos produtivos ou matérias primas, como os produtos ou serviços.

4.3 As Saídas

Todas as organizações produzem bens ou serviços e várias outras saídas para o ambiente. Concentrando estas saídas como provenientes de uma IES, ou mais especificamente de uma SG de IES, pode-se relacionar, dentre outras, a emissão de documentos, o registro de ações como aproveitamento de créditos, trancamento de matrícula, cancelamento de disciplina, retificação de nota, colação de grau, emissão de diploma, alteração de dados cadastrais, arquivamento etc.

Todas as saídas constituem-se como produto final devolvido pelo sistema ao meio externo. As saídas, como resultados do processamento, devem corresponder eficientemente às entradas. Quando se constata uma irregularidade, no momento ou após a saída, há necessidade de nova entrada, novo processamento e nova saída. Em um caso prático, cita-se, a título de exemplo, o registro incorreto de um aproveitamento de créditos. Quando o aluno, de posse de cópia da Ata de Equivalência, observa que faltou o registro de aproveitamento de uma disciplina, necessita dar entrada com novo pedido junto ao Protocolo, solicitando a correção. Passa-se então, novamente, a todos os procedimentos, desde a entrada até o processamento e saída da informação.

4.4 O Feedback

O *feedback* é um dos parâmetros do sistema que serve como instrumento de controle ou avaliação. Buscando reduzir as discrepâncias, o *feedback* compara a saída com os padrões estabelecidos. Assim como em todas as organizações, as IES têm necessidade de mudar procedimentos quando estes não atingem os objetivos propostos. E utilizar-se do *feedback*, seguindo a abordagem sistêmica, viria a contribuir para a diminuição de erros e, em conseqüência, para o aumento da eficiência no resultado dos trabalhos.

4.5 A Organização das Atividades

Descrevem-se a seguir algumas das principais entradas recebidas pelo Protocolo do CEULP/ULBRA, seus processamentos e saídas. Acrescentam-se, com base na abordagem sistêmica, formas de melhoria nos procedimentos.

Atividade: 1. Solicitação de documentos

Processamento: o requerimento da solicitação, após o registro no sistema junto ao Protocolo, é encaminhado, via livro protocolo

(registro manual) à funcionária responsável pela emissão dos documentos. Estes, após a emissão e respectivas assinaturas, são encaminhados, novamente por registro manual, ao Protocolo que os arquiva em pasta ordenada por curso.

Saída: o requerente, decorrido o prazo determinado para a resposta, retira, junto ao Protocolo, os documentos solicitados.

Pontos a modificar: implementar, no sistema acadêmico, opções de registro do trâmite dos requerimentos; disponibilizar a impressão, via sistema, de alguns tipos de documentos que ainda necessitam de digitação em arquivo no Word.

Observa-se que neste trâmite, muitos procedimentos são efetivados manualmente, o que demanda muito tempo no registro. Considerando a necessidade de agilização diante do grande número de solicitações, estes procedimentos manuais constituem entraves no andamento do trabalho. Disponibilizar, no sistema acadêmico, mais opções como a impressão de alguns tipos de documentos e o registro do trâmite dos requerimentos seriam formas de facilitar o trabalho, além de garantir acesso rápido às consultas.

Atividade: 2. Aproveitamento de Créditos

Processamento: após o registro da solicitação junto ao Protocolo, o requerimento é encaminhado para a funcionária responsável na SG e em seguida para a coordenação do respectivo curso para análise e emissão da ata de aproveitamento de créditos. Emitida a ata, esta é reencaminhada para a SG, onde se efetiva o lançamento das disciplinas aproveitadas no sistema. Finalizado o registro, a resposta é encaminhada para o Protocolo. Todos os encaminhamentos são registrados manualmente.

Saída: retirada de uma via da ata de aproveitamento de créditos do Protocolo, pelo aluno requerente.

Pontos a modificar: implantação de opção no sistema que facilite os encaminhamentos dos requerimentos; liberação de registros.

Percebe-se aí, também, que existem muitos procedimentos manuais que muitas vezes atrasam a finalização do trabalho. A implementação de uma opção para registro dessas ações no sistema acadêmico agilizaria todo o processo.

Outra observação a ser feita é com relação ao lançamento das disciplinas aproveitadas: um dos dados a serem inseridos é o nome da IES de origem, ou seja, a instituição na qual as disciplinas foram cursadas. Esta operação exige um pré-cadastro das IES e quando acontece de uma IES ainda não constar no sistema, há necessidade de entrar em contato com a mantenedora para que esta faça o registro. Isto faz com que o trabalho seja interrompido para que se proceda à solicitação e o aguardo das providências da mantenedora. Obtida a resposta, finaliza-se o lançamento das disciplinas aproveitadas.

Atividade: 3. Colação de Grau

Processamento: após o recebimento do requerimento, a funcionária da SG, responsável pelos formandos e processos de diplomas, analisa e faz os devidos registros, emitindo a resposta, via sistema, do documento de colação de grau, que consiste numa declaração onde constam as disciplinas que faltam para a conclusão do curso. Os dados do aluno requerente são inseridos no sistema, possibilitando a posterior emissão da ata de

formatura, as relações de formandos do semestre e os históricos de conclusão.

Saída: o requerente retira, junto ao Protocolo, a resposta do pedido, na data estabelecida para a resposta.

Pontos a modificar: implantação, no sistema de auto-atendimento, de opção para que o aluno solicite a colação de grau.

Entende-se que para diminuir o trâmite de papéis e operações manuais, poder-se-ia implementar no sistema de auto-atendimento, um recurso que possibilite ao aluno solicitar a colação de grau, bastando que se dirija apenas uma vez ao Protocolo, ou seja, na data estabelecida para obter a resposta.

Atividade: 4. Expedição de Diplomas

Processamento: a funcionária responsável pelos formandos e processos de diploma recebe, via Protocolo, toda a documentação referente ao processo de diploma, juntamente com o requerimento de solicitação de registro. A documentação, após a conferência e devidas atualizações no sistema, é organizada em pasta na qual também são inseridos o histórico e o diploma de conclusão de curso. O processo é encaminhado para a UnB de Brasília, que é o órgão designado pelo MEC para fazer o registro. Após o registro, o diploma é devolvido ao CEUL/ULBRA, os dados são anotados no livro de controle de retirada de diplomas e segue para arquivo.

Saída: informado, via *e-mail*, do registro, o requerente retira o diploma junto ao Protocolo, por meio de assinatura no livro controle.

Pontos a modificar: implantação, no sistema de auto-atendimento, de um recurso que permita ao aluno consultar o andamento do registro do seu diploma.

Tem-se como objetivo facilitar a obtenção das informações pelo aluno, e, ao mesmo tempo, organizar as atividades de forma moderna com a utilização de ferramenta disponível com grandes possibilidades de recursos: a Internet. Considera-se, também, que a instituição forma, atualmente, mais de 400 alunos no semestre e há necessidade de processar todas as informações de forma ágil e sobretudo exata, propiciando ao egresso a máxima satisfação.

Atividade: 5. Trancamento de matrícula

Processamento: a solicitação, após o recebimento no Protocolo, é encaminhada à funcionária da SG responsável pelos trancamentos de matrícula. Antes de efetivar o trancamento, a funcionária necessita da obtenção do “nada consta” da Tesouraria e da Biblioteca. Constatada a regularidade, o trancamento é registrado no sistema acadêmico. O requerimento/resposta é encaminhado ao Protocolo que o arquiva na respectiva pasta de curso.

Saída: na data determinada, o requerente se encaminha ao Protocolo e obtém a resposta.

Pontos a modificar: além do registro via sistema, ao invés do registro manual do trâmite do requerimento, sugere-se a impressão, no próprio requerimento de trancamento, da situação do aluno junto à Tesouraria e à Biblioteca.

Cabe observar que, quando da solicitação de trancamento, ao se inserir o número acadêmico do aluno no sistema, este apresenta mensagem de alerta quando há pendências, tanto da Tesouraria como da Biblioteca. Considerando que os pareceres precisam constar no próprio requerimento e

que a forma de obtê-los implica em demora no processamento, propõe-se o recurso da impressão pelo sistema acadêmico.

Os exemplos de entradas com seus respectivos processamentos e saídas, citados anteriormente, foram detalhados para que se possa visualizar melhor todo o processo. Através do feedback, podem-se detectar os problemas e as deficiências e, a partir daí, buscar as possíveis soluções, estabelecidas neste estudo como sugestões de melhoria.

São muitas e variadas as entradas nas IES como se pode verificar na seção 2.4 deste trabalho. E todas requerem uma atenção especial tanto na recepção (entrada) como na transformação (processamento) para que a resposta (saída) seja não apenas ágil, mas correta, o que contribuirá para a plena satisfação do requerente.

Considerando o grande número de unidades a serem atendidas pela instituição mantenedora, e esses atendimentos constantemente sofrerem atrasos nas respostas, tem-se como proposição, sugerir que alguns procedimentos passem a ser autorizados para execução na própria unidade mantida. Neste caso, o CEULP/ULBRA.

Entende-se que os procedimentos não liberados para as mantidas são de grande responsabilidade, mas perfeitamente executáveis pela SG, pois esta como parte do todo funcionará como parte, permitindo o funcionamento do todo.

As opções de exclusão ou alteração de notas de uma turma, a liberação de disciplinas no aconselhamento de matrícula do aluno, a criação ou alteração de grades curriculares, o calendário e o cadastramento do processo seletivo são exemplos de ações, propostas neste estudo, como ações realizáveis pela SG mantida. A liberação agilizaria o próprio trabalho da Secretaria e aumentaria o grau de satisfação do aluno, permitindo-lhe um atendimento ágil.

No caso da liberação de oferta de disciplinas no aconselhamento de matrícula do aluno, vale ressaltar que é o próprio aluno que efetiva sua matrícula junto aos terminais de auto-atendimento disponíveis na instituição, ou a faz diretamente de sua casa (Internet). Quando lhe é indisponibilizada certa disciplina para inclusão, há necessidade de dirigir-se à Secretaria (pessoalmente ou por telefone). O fato em si já é desgastante, e quando a solução não pode vir da SG da mantida, e ainda ter que ser solicitada e aguardada junto à mantenedora, aumenta-se o nível de insatisfação do aluno. É um entrave que dificulta a atuação sistêmica.

Muitas das funções não liberadas, como o cadastro de grades curriculares e do processo seletivo são procedimentos que requerem uma prévia digitação em arquivo próprio e o encaminhamento via *e-mail* para a mantenedora, que tão somente os transcreve para o sistema. Sugere-se que a própria Secretária Geral da IES mantida realize este trabalho, desde que acompanhada por uma boa conferência.

Tem-se como objetivo demonstrar que as liberações de algumas opções do sistema acadêmico para a unidade mantida, permitiriam uma melhor organização dos trabalhos internos da SG, contribuindo para a diminuição do acúmulo de trabalho da mantenedora, o que significa mais agilidade no processamento e na conseqüente saída das informações.

A implantação de mais recursos de acesso para o aluno no sistema de auto-atendimento é um dos fatores que contribuiria muito para a diminuição das filas no setor de Protocolo. Contribuiria, também, para a redução do manuseio de papel nos setores. Objetiva-se, com esta sugestão, proporcionar maior satisfação, tanto do cliente interno como do cliente externo da instituição.

Constatou-se, tanto nas respostas dos questionários como na observação *in loco*, que a Secretaria Geral busca sempre melhorar o processamento dos trabalhos e com isso agilizar o atendimento ao aluno, que é

o principal “cliente” das instituições de educação superior e que muitas vezes esta preocupação esbarra na dificuldade imposta pelos procedimentos de trabalho existentes entre a mantida e a mantenedora.

CONCLUSÃO

Utilizando-se da abordagem da Teoria Geral de Sistemas, este estudo enfocou o aspecto quanto ao trabalho desenvolvido por secretarias gerais de instituições de educação superior que mantém relacionamento com suas mantenedoras. A pesquisa valeu-se das informações obtidas por questionários respondidos por alguns funcionários da SG do CEULP/ULBRA e do IEPO – Objetivo. Ambas as instituições com sede na cidade de Palmas, no Tocantins e ambas com mantenedoras em outros estados do Brasil. Além destas informações, buscou-se, também, fazer um diagnóstico mais preciso da situação, com a pesquisa interna, dentro dos ambientes de trabalho.

O resultado deste estudo pode se considerar como comprovação de que, embasadas na abordagem sistêmica, as IES podem melhorar o fluxo do seu trabalho, proporcionando maior satisfação, tanto do cliente interno como do cliente externo da organização. A abordagem sistêmica, defendida por alguns estudiosos como Bertalanffy, Churman e Morin, ressalta a importância do funcionamento das partes para que o todo convirja para o pleno funcionamento.

As SG de IES mantidas, alvo da pesquisa deste trabalho, são consideradas sistemas e como tais necessitam de uma administração que busque aperfeiçoar as entradas e os processamentos para que as saídas sejam eficazes. Para isso, ainda segundo a abordagem sistêmica, é necessário que se utilizem do *feedback* para traçar comparativos do funcionamento do sistema concernente ao padrão estabelecido.

Como IES mantidas, ambas as SG pesquisadas, são subordinadas ao controle de suas mantenedoras. Muitas ações lhes são coibidas, no que diz respeito à utilização dos sistemas acadêmicos. Estas proibições, muitas vezes geram entraves no processamento das informações, comprometendo as saídas ou respostas ao meio ambiente interno e externo.

Com a descrição de algumas atividades exercidas pela SG do CEULP/ULBRA, suas entradas, processamentos, saídas e pontos a modificar, buscou-se estabelecer propostas de melhoria no trabalho que visem a garantir um resultado satisfatório.

No que se refere à utilização do sistema acadêmico, sugeriu-se a liberação de algumas operações restritas à mantenedora. Considera-se, é importante frisar, que são ações de grande responsabilidade, mas diante de um comprometimento da SG mantida, são perfeitamente executáveis por esta.

Citaram-se, a título de exemplo, algumas operações bloqueadas para as IES mantidas, como o cadastro de grades curriculares e do processo seletivo, liberação de disciplinas para a matrícula do aluno, exclusão ou alteração de notas de uma turma e outras. O que se propôs, é que estas ações sejam liberadas para as IES mantidas, o que contribuirá para o melhor fluxo de suas atividades.

Ainda com relação ao funcionamento do sistema acadêmico e com base na pesquisa mais detalhada das atividades internas da SG, propôs-se a implementação de mais recursos que viriam a agilizar o processamento das informações. Estes recursos sugeridos são o registro de controle do trâmite dos requerimentos recebidos via Protocolo Geral e a impressão, via sistema, de alguns tipos de documentos solicitados pelo corpo discente.

Além destas proposições, sugeriu-se, também, a implantação de mais recursos acessíveis ao aluno no sistema de auto-atendimento. Muitas solicitações só se efetivam via requerimento junto ao Protocolo, o que contribui para o aumento das filas de espera e o acúmulo de papel que tramita no próprio Protocolo, na SG e outros setores da instituição.

Destacam-se, a seguir, algumas solicitações de serviços, sugeridas como possibilidades de pedido junto aos terminais de auto-atendimento:

- documentos acadêmicos;
- cancelamento de disciplina;
- reingresso;
- reopção de curso;
- colação de grau;
- e outros.

E ainda, o acesso à consulta de processos como o andamento do registro de diploma.

Tem-se a ciência de que outras melhorias podem ser acrescentadas para aperfeiçoar a organização das atividades da SG e sugere-se, também, o oferecimento de cursos de capacitação para os funcionários da SG e do Protocolo. Com base na pesquisa realizada, sugerem-se os seguintes temas de cursos:

- atendimento ao público;
- treinamento para utilização do sistema acadêmico;
- legislação e normas da educação superior;
- técnicas de redação oficial;
- auto-estima;
- motivação.

Entende-se que as opções para utilização pelo aluno no sistema de auto-atendimento facilitam as entradas, mas tem-se a necessidade, também, de aperfeiçoar o processamento destas informações para que a saída (resposta ao aluno) seja ágil (dentro do prazo estabelecido) e de forma correta. Daí a importância do preparo e capacitação dos funcionários dos setores.

Com base na pesquisa de campo realizada para a elaboração deste trabalho, e, principalmente na observação direta no ambiente de trabalho, constatou-se que algumas deficiências podem ser sanadas por meio do aperfeiçoamento das técnicas de trabalho exercidas pelos funcionários. Vale ressaltar, também, que a abordagem sistêmica objetiva integrar os fatores técnicos e os fatores humanos para que haja perfeita sinergia.

Isto significa que o funcionário de uma SG de IES, como parte integrante do sistema, necessita, não só de preparo técnico, mas também de valorização e incentivo dentro do contexto organizacional para que possa desempenhar satisfatoriamente suas funções.

Segundo a abordagem sistêmica, um dos itens a serem considerados na sinergia do todo é o *feedback*. Também denominado de retroação ou retroalimentação, o *feedback* serve para comparar a maneira de funcionamento de um sistema em relação ao padrão estabelecido para o seu funcionamento.

Se as ações não estiverem atingindo os objetivos, torna-se necessária uma correção para atenuar a diferença progressivamente. Um *feedback* quando bem projetado, produz uma série de erros cada vez menores, até convergir rumo a um estado de equilíbrio, chamado sistemicamente de homeostase, que pode ser definido como um equilíbrio dinâmico obtido através do autocontrole.

A SG de uma IES precisa definir os objetivos a serem alcançados, estabelecendo as ações com relação a esses objetivos e buscando, pelo *feedback*, alterar, mudar procedimentos em relação à sua própria posição.

Churman (1972,p.35) quando se refere ao “melhor modo” assinala que se deve buscar a eficiência usando o modo correto de realizar uma tarefa. Transpondo este pensamento para a organização das atividades de SG de IES, pode-se depreender que é necessário estabelecer relações entre os

funcionários de IES mantidas e mantenedoras, possibilitando a troca de informações com o objetivo de buscar formas de aperfeiçoar as suas atividades.

Embora o assunto não se esgote com este estudo, conclui-se que por meio de uma administração sistêmica tem-se a possibilidade de organizar as atividades de uma secretaria geral de uma instituição de educação superior de forma eficaz, considerando-se a atuação de cada parte do sistema com o objetivo de obter o pleno funcionamento do todo.

Como já citado anteriormente, o fator humano é um dos elementos fundamentais dentro do contexto da organização das IES e este enfoque constituiria-se num tema de grande relevância para futuras pesquisas.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. Organização, sistemas e métodos. V.1., São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BATEMAN, Thomas S.& SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. V.1, 4.ed., São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. Teoria Geral da Administração. V.2, 5.ed., São Paulo: Makron Books, 1998.

CHURMAN, C.West. Introdução à Teoria dos Sistemas. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes Ltda., 1972.

COVINGTON, William G. Jr. Creativity and General Systems Theory. United States: Universal Publishers, 1998.

CURY, Antonio. Organização e Métodos: uma visão holística. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994.

DECRETO Nº 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001. Disponível em <http://www.mec.gov.br/sesu/recredenFI.shtm>. Acesso em 18/08/2005.

FRANCO, Édson. Constituição de Entidades Mantenedoras e Mantidas. Disponível em http://www.abms.org.br/seminarios/051102_curso_gestao. Acesso em: 04/09/2004.

KAST, Fremont E. & ROSENZWEIG, James E. Organização e Administração: um enfoque sistêmico. V.1, 4.ed., São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1978.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Universidade e comunicação na edificação da sociedade. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KWASNICKA, Eunice Laçava. Introdução à Administração. 4.ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LAROUSSE Cultural. Dicionário da Língua Portuguesa. Editores: Elena Lovisoló, Beatriz Helena de Assis Pereira e Thereza Christina Pozzoli. São Paulo: Círculo do Livro Ltda, 1992.

LEIS DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA. Disponível em <http://www.mec.gov.br/seb/pdf/LDB.pdf>. Acesso em 17/08/2005.

LODI, João Bosco. História da Administração. 10.ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. 5.ed. rev. e ampl., São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. O Método 1: a natureza da natureza. 2.ed., Porto Alegre: Sulina, 2003.

RIBEIRO, A. F. A importância do registro acadêmico e da qualificação de seu responsável. **ANUP Cadernos**, n. 6, Brasília, 2004. Disponível em

http://www.anup.com.br/txt/cadernos/2004/006_cadernos.htm. Acesso em: 30/07/2004.

ROSINI, Alessandro Marco & PALMISANO, Ângelo. Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ROSSATO, Ricardo. Universidade: nove séculos de história. Passo Fundo: Ediupf, 1998.

SERRANO, José. Atcon e a universidade brasileira. Rio de Janeiro: Câmara Brasileira do Livro, 1974.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior Brasileiro. São Paulo: Pioneira, 1991.

BIBLIOGRAFIA CITADA

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. Organização, sistemas e métodos. V.1., São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. V.1, 4.ed., São Paulo: Makron Books, 1993.

CHURMAN, C.West. Introdução à Teoria dos Sistemas. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes Ltda., 1972.

DECRETO Nº 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001. Disponível em <http://www.mec.gov.br/sesu/recredenFI.shtm>. Acesso em 18/08/2005.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1978.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Universidade e comunicação na edificação da sociedade. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KWASNICKA, Eunice Laçava. Introdução à Administração. 4.ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LAROUSSE Cultural. Dicionário da Língua Portuguesa. Editores: Elena Lovisoló, Beatriz Helena de Assis Pereira e Thereza Christina Pozzoli. São Paulo: Círculo do Livro Ltda, 1992.

LODI, João Bosco. História da Administração. 10.ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva. Técnicas de Pesquisa. 5.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. 5.ed. rev. e ampl., São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. O Método 1: a natureza da natureza. 2.ed., Porto Alegre: Sulina, 2003.

RIBEIRO, A. F. A importância do registro acadêmico e da qualificação de seu responsável. ANUP Cadernos, n. 6, Brasília, 2004. Disponível em <http://www.anup.com.br/txt/cadernos/2004/006_cadernos.htm>. Acesso em: 30/07/2004.

ROSINI, Alessandro Marco & PALMISANO, Ângelo. Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ROSSATO, Ricardo. Universidade: nove séculos de história. Passo Fundo: Ediupf, 1998.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior Brasileiro. São Paulo: Pioneira, 1991.

ANEXOS

Índice de anexos

Anexo 1 – Decreto nº 3.860	63
Anexo 2 – Internet	68
Anexo 3 – Questionários	69

ANEXO 1

DECRETO Nº 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001.

Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, da Constituição, e tendo em vista o disposto nas Leis nos 4.024, de 20 de dezembro de 1961, 9.131, de 24 de novembro de 1995, e 9.394, de 20 de dezembro de 1996,

DECRETA:

CAPÍTULO I

DA CLASSIFICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Art.1º As instituições de ensino superior classificam-se em:

I – públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e

II – privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art.2º Para os fins deste Decreto, entende-se por cursos superiores os referidos nos incisos I e II do art. 44 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

CAPÍTULO II

DAS ENTIDADES MANTENEDORAS

Art. 3º As pessoas jurídicas de direito privado mantenedoras de instituições de ensino superior poderão assumir qualquer das formas admitidas em direito de natureza civil ou comercial, e, quando constituídas como fundação, serão regidas pelo disposto no art.24 do Código Civil Brasileiro.

Parágrafo único. O estatuto ou contrato social da entidade mantenedora, bem assim suas alterações, serão devidamente registrados pelos órgãos competentes e remetidos ao Ministério da Educação.

Art.4º A transferência de cursos e instituições de ensino superior de uma para outra entidade mantenedora deverá ser previamente aprovada pelo Ministério da Educação.

Art.5º As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior sem finalidade lucrativa publicarão, para cada ano civil, suas demonstrações financeiras certificadas por auditores independentes e com parecer do respectivo conselho fiscal, sendo ainda obrigadas a:

I – manter, em livros revestidos de formalidades que assegurem a respectiva exatidão, escrituração completa e regular de todos os dados fiscais na forma da legislação pertinente, bem assim de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial; e

II – conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contados da data de emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial.

Parágrafo 1º As entidades de que trata o **caput** deverão, ainda, quando determinado pelo Ministério da Educação:

I – submeter-se a auditoria; e

II – comprovar:

- a) a aplicação dos seus excedentes financeiros para os fins da instituição de ensino superior mantida; e
- b) a não remuneração ou concessão de vantagens ou benefícios, por qualquer forma ou título, a seus instituidores, dirigentes, sócios, conselheiros, ou equivalentes.

Parágrafo 2º Em caso de encerramento de suas atividades, as instituições de que trata o caput deverão destinar seu patrimônio a outra instituição congênere ou ao Poder Público, promovendo, se necessário, a alteração estatutária correspondente.

Art.6º As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, deverão elaborar, em cada exercício social, demonstrações financeiras atestadas por profissionais competentes.

CAPÍTULO III

DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Art.7º Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em:

I – universidades;

II – centros universitários; e

III – faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores.

Art.8º As universidades caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ao que dispõe os arts.52, 53 e 54 da Lei nº 9.394, de 1996.

Parágrafo 1º As atividades de ensino previstas no caput deverão contemplar, nos termos do art. 44 da Lei 9.394, de 1996, programas de mestrado ou de doutorado em funcionamento regular e avaliados positivamente pela Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior – CAPES.

Parágrafo 2º A criação de universidades especializadas, admitidas na forma do parágrafo único do art. 52 da Lei nº 9.394, de 1996, dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa, tanto em áreas básicas como nas aplicadas, observado o disposto neste artigo.

Parágrafo 3º As universidades somente serão criadas por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação.

Art. 9º Para os fins do inciso III do art. 52 da Lei nº 9.394, de 1996, entende-se por regime de trabalho docente em tempo integral aquele que obriga a prestação de quarenta horas semanais de trabalho na mesma instituição, nele reservado o tempo de pelo menos vinte horas semanais destinado a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação.

Art. 10 As universidades, mediante prévia autorização do Poder Executivo, poderão criar cursos superiores em municípios diversos de sua sede, definida nos atos legais de seu credenciamento, desde que situados na mesma unidade da federação.

Parágrafo 1º Para fins do disposto no art. 52 da Lei nº 9.394, de 1996, os cursos criados na forma deste artigo, organizados ou não em novo **campus**, integrarão o conjunto da universidade.

Parágrafo 2º A autonomia prevista no inciso I do art. 53 da Lei nº 9.394, de 1996, não se estende aos cursos e **campus** fora de sede das universidades.

Parágrafo 3º Os **campi** fora de sede já criados e em funcionamento na data de publicação deste Decreto preservarão suas atuais prerrogativas de autonomia, sendo submetidos a processo de credenciamento em conjunto com a sede da universidade. (Redação dada pelo Decreto nº 3.908, de 4.9.2001)

Art.11 Os centros universitários são instituições de ensino superior pluricurriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar.

Parágrafo 1º Fica estendida aos centros universitários credenciados autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.

Parágrafo 2º Os centros universitários poderão usufruir de outras atribuições da autonomia universitária, além da que se refere o Parágrafo 1º, devidamente definidas no ato de seu credenciamento, nos termos do Parágrafo 2º do art. 54 da Lei nº 9.394, de 1996.

Parágrafo 3º A autonomia de que trata o parágrafo 2º deverá observar os limites definidos no plano de desenvolvimento da instituição, aprovado quando do seu credenciamento e reconhecimento.

Parágrafo 4º É vedada aos centros universitários a criação de cursos fora de sua sede indicada nos atos legais de credenciamento.

Parágrafo 5º Os centros universitários somente serão criados por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação.

Art.12 Faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado.

Art.13 A criação de cursos superiores em instituições credenciadas como faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores depende de prévia autorização do Poder Executivo.

Art.14 Os institutos superiores de educação criados na forma do Decreto nº 3.276, de 6 de dezembro de 1999, deverão definir planos de desenvolvimento institucional.

Parágrafo único. Os institutos de que trata o **caput**, poderão ser organizados como unidades acadêmicas de instituições de ensino superior já credenciadas, devendo neste caso definir planos de desenvolvimento acadêmico.

Art.15 Anualmente, antes de cada período letivo, as instituições de ensino superior tornarão públicos seus critérios de seleção de alunos nos termos do art.44, inciso II, da Lei nº 9.394, de 1996, e de acordo com as orientações do Conselho Nacional de Educação.

Parágrafo 1º Na ocasião do anúncio previsto no **caput** deste artigo, as instituições de ensino superior também tornarão públicas:

I – a relação nominal dos docentes e sua qualificação, em efetivo exercício;

II – a descrição dos recursos materiais à disposição dos alunos, tais como laboratórios, computadores, acesso às redes de informação e acervo das bibliotecas;

III – o elenco dos cursos reconhecidos e dos cursos em processo de reconhecimento;

IV – os resultados das avaliações do Exame Nacional de Cursos e das condições de oferta dos cursos superiores, realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP; e

V – o valor dos encargos financeiros a serem assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis ao período letivo a que se refere o processo seletivo.

Parágrafo 2º O não cumprimento do disposto no parágrafo anterior, bem assim a publicação de informação inverídica, constituem deficiências para os fins do Parágrafo 1º do art.46 da Lei nº 9.394, de 1996.

ANEXO 2

INTERNET

www.cnc.una.py/cnc

Desarrollo de Software - Sistemas Sistema Académico para Facultades

El objetivo principal del sistema es proveer a la Universidad de mecanismos automatizados que faciliten la planificación, organización, gestión y control académico.

La arquitectura del sistema está pensada para su uso en un entorno multiusuario dando alcance a los diferentes estamentos y sectores que componen la organización de la Universidad, especialmente a estudiantes, docentes, al sector administrativo y a la dirección académica.

Entre los objetivos principales del Sistema se distinguen:

- Simplificar y organizar los trámites y procesos administrativos vinculados a cursos y exámenes.
- Auxiliar a las oficinas encargadas de matriculaciones e inscripciones a asignaturas y exámenes.
- Registrar, controlar y emitir los resultados de cursos y exámenes de las asignaturas curriculares de todas las carreras de la Universidad.
- Apoyar la evaluación de las actividades educativas desarrolladas por la Universidad mediante informes estadísticos varios.
- Servir de herramienta para la autoevaluación académica en sus diferentes niveles: asignaturas, cursos y carreras.

Cabe destacar que la construcción del Sistema se viene ajustando y perfeccionando a lo largo de los años con el principal desafío de ser un instrumento fundamental en el desarrollo de las actividades de la Universidad. A continuación se exponen las principales funcionalidades del Sistema de Gestión Académica

ANEXO 3

QUESTIONÁRIOS

ÍNDICE

FOLHA DE ROSTO	2
AGRADECIMENTOS	3
DEDICATÓRIA	4
EPÍGRAFE	5
RESUMO	6
METODOLOGIA	7
SUMÁRIO	8
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I	
TEORIA GERAL DE SISTEMAS	11
1.1 – Origens	12
1.2 – A Abordagem Sistêmica	13
1.2.1 – Conceitos	14
1.2.2 – Natureza dos Sistemas	15
1.2.3 – Parâmetros dos Sistemas	16
1.2.4 – Sistemas Fechados	17
1.2.5 – Sistemas Abertos	17
1.2.6 – A Organização	18
1.2.7 – A Organização da Organização	19
CAPÍTULO II	
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	21
2.1 – Criação	22
2.2 – Conceitos	22
2.2.1 – A Universidade	23
2.2.2 – Os Centros Universitários	24
2.2.3 – As Faculdades, os Institutos e as Escolas Superiores	25
2.3 – Mantenedoras e Mantidas	26
2.4 – A Secretaria Geral	26

2.5 – Sistemas Acadêmicos	30
CAPÍTULO III	
ESTUDO DE CASO	34
CAPÍTULO IV	
ORGANIZAÇÃO A PARTIR DA ABORDAGEM SISTÊMICA	41
4.1 – As Entradas	42
4.2 – O Processamento	43
4.3 – As Saídas	43
4.4 – O Feedback	44
4.5 – A Organização das Atividades	44
CONCLUSÃO	52
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	57
BIBLIOGRAFIA CITADA	60
ANEXOS	62
ÍNDICE	70
FOLHA DE AVALIAÇÃO	72

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Instituição: UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

Título da Monografia: COMO ORGANIZAR AS ATIVIDADES DA SECRETARIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR ATRAVÉS DE UMA ABORDAGEM SISTÊMICA?

Autor: LIRIA GRAFF

Data da entrega: 20 DE NOVEMBRO DE 2005

Avaliado por:

Conceito:

Avaliado por:

Conceito:

Avaliado por:

Conceito:

Conceito Final: