

# **Gestão Universitária**

## **Estudos sobre a UnB**

Volume 1

**Presidenta da República** Dilma Vana Rousseff  
**Ministro da Educação** Fernando Haddad



**Fundação Universidade de Brasília**  
**Conselho Diretor**

**Presidente** José Geraldo de Sousa Junior  
**Titulares** João Claudio Todorov  
Jacques Rocha Velloso

**Suplente** Reinhardt Adolfo Fuck



**Universidade de Brasília**

**Reitor** José Geraldo de Sousa Junior  
**Vice-Reitor** João Batista de Sousa  
**Decana de Ensino de Graduação** Márcia Abrahão Moura  
**Decano de Administração e Finanças** Pedro Murrieta Santos Neto  
**Decana de Pesquisa e Pós-Graduação** Denise Bomtempo Birche de Carvalho  
**Decano de Extensão** Oviromar Flores  
**Decano de Assuntos Comunitários** Eduardo Raupp de Vargas  
**Decana de Gestão de Pessoas** Gilca Ribeiro Starling Diniz  
**Decano de Planejamento e Orçamento** Paulo Eduardo Nunes de Moura Rocha  
**Diretor de Planejamento** Hélio Marcos Neiva  
**Diretor da FACE** Tomás de Aquino Guimarães  
**Secretária Executiva de Comunicação da SECOM** Ana Beatriz Magno



**Editora Universidade de Brasília**

**Diretora** Lúcia Helena Cavaşin Zabotto Pulino  
**Conselho editorial** Angélica Madeira  
Deborah Silva Santos  
Denise Imbroisi  
José Carlos Córdova Coutinho  
Lúcia Helena Cavaşin Zabotto Pulino - *Pres.*  
Roberto Armando Ramos de Aguiar  
Sely Maria de Souza Costa

# Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 1

**César Augusto Tibúrcio Silva**

**Nair Aguiar-Miranda**

(Organizadores)



Universidade de Brasília

Editora Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,  
Ciência da Informação e Documentação (Face)

**2011**

---

|  |  |
|--|--|
|  | · <i>Equipe editorial</i>                        |
| <b>Editoras de publicações</b>         | · Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques       |
| <b>Coordenação de produção gráfica</b> | · Marcus Polo Rocha Duarte                       |
| <b>Coordenação de revisão</b>          | · Ramiro Galas Pedrosa                           |
| <b>Normalização</b>                    | · Welma Pereira Batista                          |
| <b>Revisão</b>                         | · Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho      |
| <b>Emendas</b>                         | · Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita       |
| <b>Elaboração de resumos</b>           | · Rosana Aparecida Silva                         |
| <b>Diagramação e projeto gráfico</b>   | · Mauro Pereira Bento                            |
| <b>Supervisão gráfica</b>              | · Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro |

· Copyright © 2011 by  
· Editora Universidade de Brasília

· Impresso no Brasil  
· Direitos exclusivos para esta edição:  
· Editora Universidade de Brasília  
· SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,  
· 2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF  
· Telefone: (61) 3035-4200  
· Fax (61) 3035-4230  
· Site: [www.editora.unb.br](http://www.editora.unb.br)  
· E-mail: [contato@editora.unb.br](mailto:contato@editora.unb.br)

· Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação  
· poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem a  
· autorização por escrito da Editora.

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

---

G393u                      Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto  
   Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. \_  
   Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.  
   2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1286-1 (v. 1)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

---

## Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

# Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Prefácio.....</b>   | <b>11</b> |
| <i>José Geraldo de Sousa Júnior – Reitor da UnB</i>                                      |           |
| <b>Apresentação.....</b>   | <b>15</b> |
| <i>Gileno Marcelino – Diretor da Face (2001-2004)</i>                                    |           |
| <b>Preâmbulo.....</b>  | <b>19</b> |
| <i>Prof. Eduardo Tadeu Vieira – Secretário de Planejamento</i>                           |           |
| <b>Educação continuada dos servidores da UnB.....</b>                                    | <b>23</b> |
| <i>Afonso de Souza – Diretor de Recursos Humanos</i>                                     |           |
| <b>Corpo docente.....</b>  | <b>25</b> |
| <b>Introdução.....</b>   | <b>31</b> |
| <i>César Augusto Tibúrcio Silva – Diretor da Face</i>                                    |           |
| <b>Parte I   Gestão de Pessoas.....</b>  | <b>39</b> |
| Qualidade de vida no trabalho<br>para os servidores técnicos administrativos da UnB..... | 41        |
| <i>Luzia Alves dos Santos</i>  |           |

|   |     |
|---|-----|
| Necessidades, dificuldades e expectativas do servidor técnico administrativo para o acesso ao nível superior da Universidade de Brasília..... | 61  |
| <i>Eliana Ramos de Sousa</i>  |     |
| Sufrimento humano no trabalho: uma análise em uma Instituição de Ensino Superior.....   | 83  |
| <i>Raimunda dos Navegantes Santos Côrrea</i>  |     |
| <i>Waldete Reis de Figueiredo</i>   |     |
| A percepção do trabalho por servidores técnico administrativos da área acadêmica da Universidade de Brasília.....                             | 103 |
| <i>Adalva Alcoforado Lacerda</i>  |     |
| <i>Carlos Vieira Mota</i>   |     |
| Efetividade do processo de gestão de desempenho na Universidade de Brasília.....  | 135 |
| <i>Morgana Rodrigues Ribeiro</i>  |     |
| <i>Márcia de Albuquerque Rosalvos Domingues</i>   |     |
| Acidentes de trabalho na Universidade de Brasília: causas e consequências.....  | 171 |
| <i>Cristiano Smidt</i>  |     |
| <i>Roberto de Azevedo Dantas</i>  |     |
| Competências profissionais relevantes aos gerentes que atuam na área de recursos humanos da Fundação Universidade de Brasília.....            | 187 |
| <i>Ereni Gontijo de Lima</i>  |     |
| <i>Eurides Araujo Costa Pessoa</i>  |     |
| Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....                                       | 215 |
| <i>Célia Regina Silva</i>   |     |
| <i>Lina Akyio Nemoto Yamaguti</i>   |     |

## **Parte II | Gestão de Processos.....235**

Contratos, convênios e parcerias da FUB: competências  
necessárias para a formulação e aprovação de processos.....237

*Júlio César Versiani Teixeira*

*Maria da Glória Fernandes Reis*

Compras governamentais: uma análise das causas da morosidade  
dos processos de compras no âmbito da FUB.....263

*Eudes de Queiroz e Silva*

*Renan Mendes Rocha*

Aspectos da manutenção dos equipamentos científicos da  
Universidade de Brasília.....287

*Francisco Assis Lima*

*João Carlos Nogueira Castilho*

## **Parte III | Gestão Contábil, Orçamentária, Financeira e de Custos....313**

Geração e administração de recursos  
financeiros em Ifes: proposta de Secretaria de Projetos  
e Empreendimentos.....315

*Viviane Vieira Coutinho Sabino*

*Fernando Soares dos Santos*

Proposta de adoção de medidas para a redução de custos  
em uma Secretaria de Unidade Acadêmica.....339

*Eliésio Alcântara Lima*

*Angela Maria Rogério de Miranda Pontes*

Proposta de atividades/tarefas para apuração do custo  
de uma unidade acadêmica pelo Sistema ABC.....359

*Marcos de Freitas Santos*

**Parte IV | Gestão Acadêmica.....373**

Resistências na implementação de políticas de ensino de graduação na UnB: o caso da implementação da orientação acadêmica – Resolução nº 041/2004 do Cepe.....375

*Jurandir Rodrigues de Souza*

A evasão no curso de Química da UnB: o que mudou após 1997?.....403

*Elizabeth Oliveira Santos*

*Vanderlei Crisóstomo Valverde*

**Parte V | Gestão da Comunicação, da Imagem Institucional e da Responsabilidade Social.....431**

Usabilidade da intranet como instrumento de comunicação interna: o caso da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....433

*Clarimar Almeida Valle*

*Maria José Moreira Serra da Silva*

Avaliação do grau de satisfação da qualidade de atendimento médico-hospitalar do cliente do Hospital Universitário de Brasília (HUB).....473

*Isabela Pereira Rodrigues*

*Vanessa Conceição Rocha Araújo de Menezes*

Necessidade de um código de ética para as universidades – cidadania, moralidade e servidor – a UnB e uma breve abordagem comparativa com três instituições de ensino superior.....495

*Ionete Eunice de Araújo*

*Heverson Cid Oliveira*

## Corpo Docente

**Professor César Augusto Tibúrcio Silva.** Coordena o curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. É bolsista de produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2. Possui graduação em Administração pela Universidade de Brasília (1983) e graduação em Contabilidade pela Unieuro (2006), mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (1988) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1996). Atualmente é professor titular da UnB, atuando no mestrado e no doutorado de Contabilidade. É diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) da UnB. Possui livros, artigos e trabalhos em congressos nos seguintes temas: mensuração contábil, finanças de empresas, demonstrações contábeis, avaliação de empresas e custos no setor público. Ministrou a disciplina Gestão Financeira Aplicada no Curso de Desenvolvimento Gerencial.

**Professor Gileno Fernandes Marcelino.** É professor associado da Universidade de Brasília e professor visitante da Northwestern University, tem graduação em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP/FGV. Mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. É pós-doutor pela J. L. Kellogg Graduate School of Management – Northwestern University (Chicago, Illinois, EUA). Possui também trinta anos de experiência como professor

e pesquisador nos campos de administração pública e empresas, gestão de ciência e tecnologia e gestão da cultura e 25 anos de experiência como consultor e instrutor de planejamento estratégico facilitando seminários e *workshops* e coordenando mais de sessenta processos de planejamento estratégico. Ministrou a disciplina Planejamento, Administração e Gestão no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

**Professora Catarina Cecília Odélius.** Possui graduação em Administração de Empresas – Faculdades Metropolitanas Unidas (1982), mestrado em Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília (2002). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de gestão de pessoas e psicologia do trabalho, tendo implementado políticas de gestão de pessoas em organizações públicas e privadas de diferentes portes e desenvolvido, mais recentemente, pesquisas a respeito de aspectos que influenciam as políticas e as práticas de gestão de pessoas, em especial: competências, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho. Atualmente participa de grupos de pesquisa focados em aprendizagem em organizações, inovações e redes sociais. Ministrou a disciplina Gestão de Pessoas no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

**Professora Fátima Bruno de Faria.** É bacharel em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1978), graduada em Formação em Psicólogo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1979), mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1996) e doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004). É professora adjunta na Universidade de Brasília, no Departamento de Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), em cursos de especialização, de mestrado e de doutorado. Coordenadora do curso de graduação (diurno) no Departamento de Administração da Face/UnB. Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas (UnB/PPGA – turmas 1 e 3). Coordena grupo de pesquisa sobre criatividade e inovação nas organizações. Experiência como coordenadora acadêmica do

Centro de Educação a Distância (Cead/UnB). Tem publicações relacionadas aos seguintes temas: criatividade e inovação nas organizações, metodologia de pesquisa, gestão de pessoas por competências. Ministrou a disciplina Métodos de Pesquisa em Organizações no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

**Professora Loussia Penha Musse Felix.** Ministrou a disciplina Direito Aplicado ao Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Graduou-se em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis (1982), tem mestrado em Ciências Jurídicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1988) e doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (1997). É professora da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, nível adjunto – (ingresso em agosto de 1995), tendo coordenado a graduação entre 1997 e 1999. Suas áreas de interesse acadêmico mais diretas são teoria geral do direito, direitos humanos, ensino jurídico, educação em direito, teoria crítica do direito, estrutura, avaliação e reforma do ensino superior. É coordenadora latino-americana na área de Direito do Projeto Alfa-Tuning (Comissão Europeia). Participa desde 1991 de diversas comissões da OAB e do MEC destinadas a formular, a implementar e a fomentar políticas de avaliação e qualificação do ensino jurídico no Brasil (níveis de graduação e pós-graduação).

**Professor James Giacomoni.** Ministrou a disciplina Contabilidade Pública no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1967) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992). Atualmente é professor da Universidade de Brasília e consultor do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Tem experiência na área da administração pública, com ênfase em gestão e finanças governamentais, atuando principalmente nos seguintes temas: teoria orçamentária, gestão governamental, planejamento governamental, plano plurianual, lei de responsabilidade fiscal, orçamento-programa e controle e avaliação da gestão governamental.

**Professor Mamede Said Maia Filho.** Ministrou a disciplina Direito Administrativo Aplicado no Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Direito pela Universidade de Brasília (1985) e mestrado em Direito pela mesma instituição (2002). É professor assistente da Universidade de Brasília e coordenador do seu Núcleo de Prática Jurídica. Tem experiência na área de direito público, com ênfase em direito constitucional e direito administrativo, e atua em inúmeros atividades de extensão. Trabalha com educação a distância e é atualmente o coordenador do Curso de Especialização a Distância em Direito Processual Tributário que o Centro de Educação a Distância (Cead/UnB) desenvolve em parceria com a Esaf. Coordena ainda o curso de Especialização em Direito Constitucional Eleitoral que a Faculdade de Direito da UnB desenvolve juntamente com a Escola Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal.

**Professor Marcelo Aida.** Contador pela Universidade de Brasília. Mestre em Administração pelo PPGA. Trabalha com contabilidade pública. Foi professor da disciplina de Contabilidade Pública, em conjunto com o professor James Giacomoni.

**Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira.** Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (1994), especialização em Comércio e Finanças Internacionais pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1995), mestrado em Administração pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1998) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP (2004). Atualmente é professor adjunto da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em estudos organizacionais. Ministrou a disciplina Trabalho, Gestão e Subjetividade no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

**Professora Miramar Ramos Maia Vargas.** É doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004); mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1997); especialista em Educação

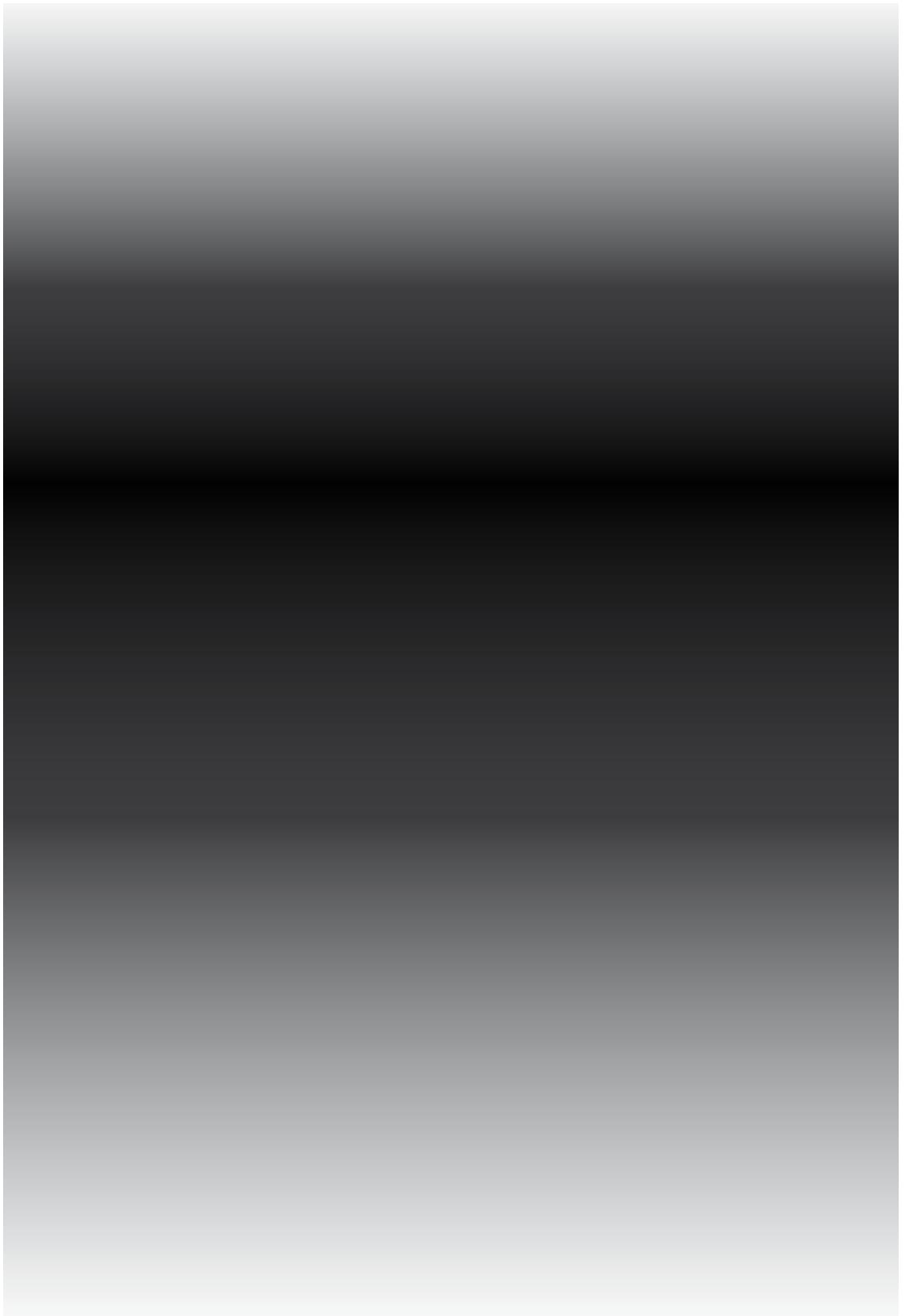
a Distância pela Universidade Católica de Brasília (2000); administradora pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (1981); professora colaboradora da Universidade de Brasília no Programa de Pós-Graduação em Administração; professora da FGV e do Iesb. Coordenadora da pós-graduação em Educação Fiscal e Cidadania da Esaf. Possui trabalhos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de administração e de psicologia social e do trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: educação a distância; universidade corporativa; comportamento organizacional. Ministrou a disciplina Comportamento Organizacional no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

**Professora Marisa Cardoso Trindade.** Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal Fluminense (1978), mestrado em Educação pela Universidade de Brasília (1993) e doutorado em Sciences de l'Education – Universite de Caen (2004). É técnica em assuntos educacionais da Universidade de Brasília, onde exerceu a função de coordenadora de desenvolvimento humano. Foi coordenadora do curso de Formação e Desenvolvimento Gerencial oferecido pela SRH/UnB aos gerentes da instituição. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em tópicos específicos de educação superior, atuando principalmente nos seguintes temas: educação brasileira; democracia e gestão universitária; política, planejamento e decisão na gestão da educação; administração universitária. Ministrou a disciplina Introdução à Gestão do Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.



## Parte IV - Gestão Acadêmica





Resistências na implementação de políticas de ensino de graduação na UnB: o caso da implementação da orientação acadêmica – Resolução nº 041/2004 do Cepe

*Jurandir Rodrigues de Souza*

## **Introdução**

Pode-se definir Política de Ensino Superior (PES) como o conjunto de princípios e medidas postas em prática por instituições governamentais e outras para a solução de problemas do ensino superior. Ou ainda o conjunto de objetivos que enfoca determinado programa de ação governamental e condiciona sua execução para garantir a transmissão de conhecimentos, informações, esclarecimentos úteis e indispensáveis à educação ou a um fim determinado, empregando métodos adequados para a formação profissional com foco na modificação da conduta humana. Observa-se que as definições implicam mudança de uma situação considerada não desejada. Embora haja consenso de que se deve realizar a mudança, sua implementação não parece óbvia.

Este trabalho verificou a resistência à mudança como uma dificuldade para a execução de políticas de ensino de graduação na Universidade de Brasília (UnB). Procurou esclarecer os motivos que impedem a implementação da Resolução nº 041/2004, que regulamenta a orientação acadêmica dos estudantes de graduação, aprovada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe), responsável pelo estabelecimento das políticas de ensino de graduação na UnB (UnB, 2004). Entender essas resistências pode ajudar a conceber, a elaborar e a definir estratégias que facilitem aplicação dessas políticas na comunidade universitária.

Este estudo também buscou identificar as possíveis resistências à implementação de políticas de ensino de graduação na UnB; discutir os conceitos de resistência à mudança em organizações; discutir pesquisas sobre resistências às mudanças em organizações de ensino superior; coletar dados que caracterizem a existência ou não de resistências de implementação de políticas de ensino de graduação; discutir a relação entre estratégias organizacionais e a implementação de políticas de ensino de graduação; e propor ações facilitadoras para a implementação de políticas de ensino de graduação na UnB.

Após a elaboração e a aprovação pelos órgãos superiores de muitas das políticas de ensino de graduação, encontram-se dificuldades para sua implementação. Na maioria das vezes, as causas dessas dificuldades são desconhecidas ou pouco avaliadas e não recebem a devida atenção de gestores do ensino de graduação da organização de ensino superior.

A observação cotidiana mostra que a universidade é carente de instrumentos adequados para implementar as políticas de ensino de graduação. No entanto, antes da implementação dessas políticas, é necessária a utilização de ações para a remoção das resistências à mudança.

### **Mudança organizacional**

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições, e ela ocorre para fazer frente à crescente competitividade, cumprir novas normas legais, introduzir novas tecnologias ou atender às preferências dos consumidores ou parceiros. A mudança<sup>1</sup> tornou-se sinônimo de competitividade e sucesso, sucesso este atribuído à habilidade com que as organizações mantêm e sustentam suas estratégias.

---

1 O termo mudança, neste texto, será utilizado como sinônimo de mudança organizacional.

A mudança traz à tona uma amplitude de visões e perspectivas. Wilson (apud NASCIMENTO; BULGACOV, 2004) fez uma síntese ao dispor as formas de pensá-la sobre duas dimensões. A primeira é um *continuum* que tem dois extremos: de um lado a mudança planejada – caracterizada pelo voluntarismo – e de outro a emergente. A segunda dimensão tem como extremos o processo e a implementação. Entender a implementação da mudança seria focar no gerenciamento; colocar em ação modelos preconcebidos com o intuito de alcançar uma série de resultados esperados.

Anteriormente, as mudanças necessitavam de, no mínimo, uma geração para serem consolidadas. Nos novos tempos, elas ocorrem velozmente e tendem a tornarem-se imprevisíveis chegando à “era da incerteza”, conforme Galbraith, ou, ainda, “era de descontinuidade”, segundo Drucker (apud COLOSSI; CONSENTINO; QUEIROZ 2001).

### **Modelos de mudanças organizacionais**

Bressan (2006) cita os eventos facilitadores e dificultadores de implementação de mudança e observa que os causadores são também facilitadores, pois influenciam na tomada de decisões. Enquanto os causadores e os facilitadores descrevem o porquê da mudança, os dificultadores são os fatores que a tornam possível ou não.

Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (apud BRESSAN, 2006) identificaram 12 fatores que podem propiciar ou retardar as mudanças e os agrupou em cinco características: do ambiente organizacional; do desempenho organizacional; da alta gerência da organização; da estratégia organizacional; e da estrutura organizacional. Embora cada um desses fatores atue como facilitador ou dificultador de um tipo específico de mudança, o estudo conclui que somente um ambiente turbulento pode causar mudanças significativas e facilitar sua implementação, na medida em que exige um reposicionamento perante as novas demandas do meio.

A American Productivity Quality Center (APCQ) (apud BRESSAN, 2006), ao identificar elementos-chaves responsáveis em empresas bem sucedidas, concluiu que mudanças significativas necessitam de crises e esforços para mobilizar toda a empresa, e o líder deve conduzir esse processo com uma boa comunicação e de forma transparente.

O conceito de mudança organizacional ainda está em construção, e a maioria dos textos refere-se a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança. São conceitos semelhantes em algumas características: necessidade de planejamento da mudança; caráter de resposta às demandas do meio; aumento do desempenho organizacional; abrangência de vários componentes organizacionais (BRESSAN, 2004).

Bressan (2004) resume os tipos de mudança no meio organizacional:

**Tabela 1** - Tipos de mudança organizacional - continua

| AUTORES              | TIPOS DE MUDANÇA   | TIPOS DE MUDANÇA   |
|----------------------|--|--|
| Silva (1999)         | <b>Incremental/organizacional</b>  | <b>Transformacional/institucional</b>  |
|                      | Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura de empresa.  | Questionamento e mudança da missão, natureza e objeto da organização.  |
| Welck e Quinn (1999) | <b>Contínua</b>  | <b>Episódica</b>   |
|                      | Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização. | É uma mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio. |
| Robbins (1991)       | <b>1ª Ordem</b>  | <b>2ª Ordem</b>  |
|                      | Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.                      | Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.  |

| AUTORES                            | TIPOS DE MUDANÇA  | TIPOS DE MUDANÇA  |
|------------------------------------|---|---|
| Nadler, Shaw, Walton e Cols (1995) | <b>Incremental/Contínua</b>   | <b>Descontínua</b>  |
|                                    | Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas não realizadas no contexto atual da empresa.                                 | Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa. |
| Porras e Robertson (1992)          | <b>1ª Ordem</b>   | <b>2ª Ordem</b>   |
|                                    | É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos-chave para a organização. | É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.                        |

Fonte: BRESSAN, 2004

Bressan (2004) também verificou quais fatores podem precipitar mudanças organizacionais:

- natureza de força do trabalho; tecnologia; choques econômicos; concorrência; tendências sociais; política mundial (ROBBINS, 1999).
- descontinuidade na estrutura organizacional; inovação tecnológica; crises e tendências macroeconômicas; mudanças legais e regulamentação; forças do mercado e competição; crescimento organizacional (NADLER; COLS, 1995).
- recessão econômica; mudanças no ambiente de negócios (PET-TIGREW, 1987).

### **Dificuldade em executar mudanças na universidade**

Alguns fatores impedem as mudanças, tal como a resistência a elas. Resistência é o “resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio” (LEWIN, apud HERNANDEZ; CALDAS, 2000).

As universidades, embora constituam reconhecidamente um manancial de ideias, têm uma forte resistência à mudança, pois para que esta seja implementada é necessário passar pelos colegiados até o órgão máximo, que é o Conselho Universitário.

Há um conjunto de aspectos que interferem na mudança organizacional. O trabalho de convencimento individualizado merece atenção, pois embora difícil, é mais eficaz. Esse modelo deve representar adequadamente os fatores que podem despertar ou inibir a adoção individual de comportamentos resistentes, pois o indivíduo é um dos “pontos de aplicação” das forças sociais que podem exibir padrões de comportamento resistente. E é nesse ponto que a percepção individual entra em cena (LEWIN, apud HERNANDEZ; CALDAS, 2000).

Nesse modelo, cada indivíduo tem uma percepção diferenciada da mudança que está sendo proposta, e o momento em que ele a conhece é um dos mais importantes. Então, deve-se encontrar uma forma de comunicação com a qual a comunidade universitária se identifique, pois é nesta etapa que a mensagem deve chegar de forma clara, transparente e agradável.

A próxima etapa do modelo sugere que os indivíduos analisem as consequências das mudanças propostas. Na universidade, esse momento acontece quando as ideias vão para os corredores e cada um faz a sua interpretação. Os refratários tentarão convencer os demais de que as mudanças são péssimas.

No terceiro estágio, *Resposta Inicial*, a reação pode ser de aceitação ou de rejeição. Nesse modelo, a maioria dos indivíduos apresentará o que é denominado de percepção de consistência moderada e se sentirá estimulado a buscar novas informações.

Os indivíduos que tendem a aceitar as mudanças começam uma nova discussão. Na universidade não se observa de forma clara a presença desse estágio, pois ou essa parte da comunidade é muito pequena nos

momentos de apresentação da mudança ou ela não quer se manifestar em público, deixando para se exprimir nos momentos decisivos.

Após a resposta inicial, o indivíduo passa a fazer uma análise mais detalhada da mudança proposta, e o resultado dessa avaliação é a percepção da mudança como oportunidade, ameaça ou, em alguns casos, oportunidade e ameaça ao mesmo tempo, é o chamado estágio do *Processamento Estendido*. Parte da comunidade demonstra comportamento de pessoas ameaçadas.

### **A não observação de comportamento de percepção de oportunidades a serem aproveitadas**

Após a análise da proposta de mudança, é comum as comparações entre a situação atual e o que pode vir a acontecer. Segundo Hernandez e Caldas (2000), esse estágio é chamado de *Aceitação e Resistência Emocionais*. Aqueles que não se sentem contemplados manifestam emoções negativas; os demais, emoções positivas. Na universidade, apenas os descontentes se manifestam publicamente. O indivíduo tentará, posteriormente, integrar todas as emoções e respostas cognitivas geradas nesse estágio. Esse é o momento de atuar e tentar reverter as tendências e as resistências à proposta.

Posterior ao estágio de aceitação e resistência, vem o estágio da *Conclusão*, com os seguintes comportamentos possíveis: 1. resistência; 2. decisão para superar a resistência; 3. indecisão; e 4. adoção (ou teste) da mudança.

Para implementar políticas de ensino em uma universidade, é necessário passar por um processo de mudança organizacional em que uma situação preestabelecida deverá ser substituída por uma nova. As novas condições de vida advindas com a chegada do “novo milênio” obriga as Instituições de Ensino Superior (IES) a implementar mudanças para continuar a trabalhar o tripé ensino, pesquisa e pós-graduação e extensão com qualidade, quantidade e eficiência.

**Tabela 1** - Força de mudanças no ambiente da educação superior no Brasil

| FORÇA DE MUDANÇAS<br>NOVA LDB                            |   | FORÇA DE RESISTÊNCIA   |
|--|---|--|
| Credenciamento e recredenciamento                        | <b>S<br/>I<br/>T<br/>U<br/>A<br/>Ç<br/>Ã<br/>O<br/><br/>A<br/>T<br/>U<br/>A<br/>L</b> | Resistência natural a mudanças                                       |
| Provão   |   |  |
| Avaliação institucional                                  |   |  |
| Qualificação docente e do pessoal técnico-administrativo |   | Defesa de interesse de grupos, privilégios pessoais e institucionais |
| <b>NOVO CENÁRIO SOCIOECONÔMICO</b>                       |   |  |
| Perda do poder aquisitivo da classe média                |   | Medo de acompanhar novas posturas educacionais                       |
| Mudança de valores sobre o ensino superior               |   |  |
| Competitividade entre instituições nacionais de ensino   |   |  |
| Custos crescentes da educação                            |   | Medo de acompanhar novas posturas educacionais                       |
| <b>GLOBALIZAÇÃO</b>                                      |   |  |
| Influências mundiais no sistema educacional              |   |  |
| Competição entre instituições de ensino internacionais   |   |  |
| Novos interesses: IES como empreendimento                |   |  |
| Inovações tecnológicas no ensino                         |   | Medo de acompanhar novas posturas educacionais                       |
| <b>CONCEPÇÃO DE QUALIDADE</b>                            |   |  |
| Cultura da qualidade em educação superior                |   | Conservadorismo ingênuo  |
| Ênfase no ensino centrado do aluno                       |   |  |
| Valorização de pesquisa e de extensão                    |   |  |
| Ensino superior como instituição social                  |   |  |

Fonte: Colossi, Consetino e Queiroz (2001).

## **Tipo de Pesquisa**

Para melhor entender o fenômeno das resistências às mudanças no ensino de graduação na UnB, decidiu-se realizar uma pesquisa quantitativa com o emprego de questionários visando a identificar as lacunas nas ações implementadas objetivando a plena utilização da Resolução nº 041/2004 na orientação acadêmica dos estudantes da UnB (Anexo A).

## **Censo**

Foi realizado um censo com o conjunto de coordenadores de graduação dos 66 cursos de graduação da UnB para obter os dados referentes à aplicação da Resolução nº 041/2004 Cepe (Apêndice A).

## **Análise do questionário**

O questionário, elaborado em conjunto com a psicóloga Aparecida Miranda Cunha, coordenadora do Serviço de Orientação do Estudante (SOU), tem 13 questões que versam sobre o conhecimento da Resolução nº 041/2004 do Cepe e as razões que o coordenador entende terem sido a causa da pouca efetividade da resolução na orientação acadêmica dos estudantes de graduação da UnB (Apêndice A).

O questionário foi enviado a 52 coordenadores de graduação da UnB durante a primeira quinzena de julho. Foi dada a opção aos coordenadores de enviar suas respostas por *e-mail* ou a entregá-las em suas unidades acadêmicas. Dos 52 coordenadores para os quais foi enviado o questionário, 18 responderam, representando 34% da amostragem.

A principal ferramenta para a análise das informações foi a estatística aplicada às respostas obtidas dos questionários.

## Os resultados

Após o recebimento dos questionários respondidos pelos participantes da pesquisa, os dados foram tabulados, e os resultados das 13 indagações serão apresentados a seguir.

**Questão 1.** “Antes deste seu mandato atual, você já exerceu a função de coordenador de graduação na UnB? Durante Quanto tempo?” As respostas demonstram que 47% desenvolveram essa atividade durante 22,5 meses. Os outros 53% não possuem experiência nessa atividade. Como não há exigência formal de experiência para esse cargo, às vezes o coordenador não terá argumentos fortes para conduzir as situações de conflito do estudante com seu curso de graduação.

**Questão 2.** Perguntados há quanto tempo exercem o mandato atual de coordenador, foi verificado que desenvolvem essa atividade, em média, há dez meses. Dentre os coordenadores, 51% atuam há menos de 12 meses. Eles provavelmente não têm opinião sobre quais problemas afligem os estudantes. Diante disso, recomenda-se que essa atividade seja exercida por docente mais experiente e que haja também treinamento específico.

**Questões 3 e 4.** Outra informação importante refere-se ao conhecimento da Resolução Cepe nº 041/2004. Dos respondentes, 82% disseram que sim; destes 33% declararam ter tomado conhecimento nas reuniões com o DEG; 27%, por meio do colegiado de graduação de sua unidade; enquanto que outros 40% declararam que por outros meios de informação.

**Questão 5.** Quando o coordenador disse não conhecer a política de orientação acadêmica, foi solicitado que apontasse a razão para tal: 22% atribuem essa situação “ao reduzido número de participantes das discussões sobre o tema”; 11% disseram que devido “à dificuldade encontrada pelos docentes em se dedicar, com qualidade, ao ensino, pesquisa e extensão”. “Aos meios de comunicação usualmente adotados para informar sobre os acontecimentos da graduação” foi a razão de 33%. Outros 22% atribuem esse desconhecimento aos meios de comunicação usualmente adotados

pelas unidades. Outros 11% atribuem “ao excesso de informações transmitidas via *e-mails* institucionais”.

É importante observar que declarar conhecimento da resolução não significa estar suficientemente familiarizado para utilizá-la. Portanto, esse seria um dos primeiros obstáculos a dificultar a implementação adequada da orientação acadêmica.

É importante analisar as declarações de coordenadores que declararam desconhecer a política de orientação acadêmica da UnB. Deve haver uma estratégia para que o docente, ao concordar em ser coordenador, conheça o principal instrumento de seu trabalho: a condução da orientação acadêmica dos estudantes de sua unidade.

Quanto aos docentes que já conhecem a resolução, 11 maneiras diferentes de a conhecerem foram declaradas, demonstrando que a UnB possui um sistema de governança que se assemelha ao da “lata de lixo”, em que determinadas organizações possuem vários canais de governabilidade. Como consequência dessa característica, verifica-se que os docentes recebem informações de várias fontes e, conseqüentemente, de formas diferentes.

**Questão 6.** Outra preocupação deste estudo foi verificar se os coordenadores acreditam que a resolução atende ao necessário para uma boa orientação acadêmica aos estudantes. Cerca de 66% consideraram a política de orientação acadêmica total ou parcialmente adequada, mostrando que a não implementação da OA-UnB não parece estar ligada à percepção de não adaptabilidade. Essa conclusão é reforçada quando se verifica que 7% dos participantes da pesquisa declararam não conhecer a resolução e outros 7% não ter opinião formada sobre a orientação acadêmica. É necessária uma atuação institucional para alavancar a orientação acadêmica de qualidade, em que fique claramente definido por que praticá-la.

**Questão 7.** Uma das particularidades da Resolução Cepe nº 041/2004 é que ela não estabelece a obrigatoriedade da atividade de orientação acadêmica

por entender que ela deve ser exercida de forma voluntária e, além disso, ela pode ser desenvolvida de várias maneiras. Perguntado aos coordenadores como funciona a orientação acadêmica, como procedimento, na sua unidade, obteve-se o seguinte resultado: apenas 6% dos tipos de orientação são feitas de maneira individual e voluntária. A orientação individual aos estudantes por professor designado é feita por 58% das unidades. A tutoria por turma, com professor voluntário, responsável pela turma ingressante a cada semestre, é desenvolvida por 6% das unidades. Nenhuma atividade de orientação feita por uma comissão de professores voluntários para orientação a grupo previamente escolhido de estudantes é desenvolvida. Em 6% dos casos, a orientação é feita por comissão de professores designados para orientação a grupo previamente escolhido de estudantes. Já 24% dos que responderam ao questionário declararam outros tipos de orientação acadêmica, como: a coordenação continua com essa atribuição; as orientações ocorrem de forma individual, na maioria das vezes são feitas pelo coordenador do curso, tendo em vista a baixa adesão dos professores a voluntariar-se como orientador; no caso dos alunos ingressantes de cada semestre, a orientação é feita pelo coordenador por turma; só o coordenador faz isso; espaço curricular não disciplinar denominado projeto 1 e projeto 2, coordenação de curso com atendimento específico.

Nas décadas de 1970 e 1980, existia na UnB a figura do orientador. Infelizmente, essa atividade estava ligada ao sistema político vigente na época, e seu desenvolvimento foi prejudicado. Assim, durante a elaboração da Resolução Cepe nº 041/2004, sugeriu-se que a orientação acadêmica fosse desenvolvida de forma voluntária. A Câmara de Ensino e Graduação entendeu que, assim, a atividade seria efetuada com mais qualidade e ficaria livre de antigas opiniões sobre a verdadeira razão de sua existência.

Depreende-se dos dados apurados que a orientação, como atividade do docente, está sendo imposta. Não há um trabalho de convencimento para que essa participação seja uma das formas de melhorar e minimizar situações que afetam a relação estudantes-docentes.

A orientação acadêmica pode estar sendo interpretada como uma situação paternalista. No entanto, é preciso lembrar que os estudantes egressos do ensino médio, na maioria das vezes, realizaram seus estudos sob a tutela de seus responsáveis, não tendo nem mesmo a experiência de efetuar sua matrícula em disciplinas. Ao ingressar na UnB, eles passam a ser responsáveis por todo seu desempenho acadêmico, que vai desde a matrícula à liberdade de entrar e sair das salas de aula, até a possibilidade de trancar o semestre sem justificativa.

Ainda considerando esses resultados, 24% dos docentes declararam ser os responsáveis pela orientação acadêmica de sua unidade. Essa situação é indesejável. A OA-UnB veio para minimizar um outro problema recorrente quando da inexistência de uma política de orientação acadêmica: a sobrecarga de trabalho dos coordenadores de graduação. Para os órgãos definidores das políticas de graduação da UnB, a função de um coordenador é gerenciar as atividades do programa de graduação, e não o atendimento individualizado a todos os estudantes da unidade, sob pena de não conseguir realizá-lo. Ao pensar na figura do orientador acadêmico, a UnB tem como objetivo principal garantir a qualidade de orientação acadêmica e, se necessário, fazê-la de forma individualizada (UnB, 2004).

**Questão 8.** Outra questão formulada foi: “Qual o grau da implantação da atividade de orientação em sua unidade?” Dos respondentes, 12% consideraram que é bom, e a maioria conhece e tem boa vontade em participar. Outros 18% consideraram razoável. No entanto, 58% dos coordenadores declararam que esse grau é ruim, não atingindo, portanto, um bom nível, e não parece haver consenso a respeito desse procedimento como mais uma atividade vinculada à atividade de ensino: “Os estudantes parecem desconhecer esse sistema”. Essa percepção pode estar ligada a dois fatores. O primeiro é a formação clássica da maioria dos docentes das universidades e pesquisadores. O segundo fator está ligado ao fato de não haver uma socialização para o trabalho a ser desenvolvido na instituição. Já 12% dos respondentes não opinaram a respeito. Porém,

é importante observar que 30% dos coordenadores consideraram bom (12%) e razoável (18%) o grau de implementação da orientação em suas unidades, mostrando que existe uma parcela significativa dos docentes que se sensibiliza com os problemas dos estudantes e que se interessa em participar dessa atividade.

**Questão 9.** Outra indagação foi assim apresentada: “Desde 2004 até agora, quais iniciativas foram tomadas na sua unidade de ensino a respeito da implementação da Resolução nº 041/2004?” Realização de reuniões foi a resposta de 12% dos pesquisadas. Outros 12% declararam que não houve iniciativa específica. Já para 47% dos coordenadores, a resolução foi mencionada, mas não discutida. Os outros 29% dos respondentes disseram que desconhecem qualquer iniciativa. Esse comportamento diferenciado mostra, mais uma vez, a diversidade de abordagem dada a uma mesma política de ensino de graduação na UnB, reforçando o modelo da “lata de lixo” sugerido por Cohen e March em 1972.

**Questão 10.** Sobre a percepção dos orientadores quanto à receptividade da unidade à proposta de orientação acadêmica contida na Resolução Cepe nº 041/2004, nenhum coordenador considera essa percepção alta. Dos respondentes, 41% declararam que o nível de aceitação é médio. A leitura deste dado é de que a comunidade acadêmica considera importante fazer a orientação de seus estudantes, porém ela está sendo realizada sem uma análise das particularidades de cada curso de graduação. Ressalta-se o fato de a política de orientação acadêmica da UnB permitir adaptações que contemplem as diversas áreas de conhecimento que são ensinadas. Baixa foi a resposta de 35% dos respondentes; 24% dos participantes não souberam avaliar esta questão.

Mais uma vez fica clara a dicotomia entre “o conhecer a política” e a “implementação da política”. Há um consenso entre os coordenadores sobre a necessidade de uma política de orientação acadêmica na universidade. Eles sabem que ela existe, mas não fazem uso dela. As causas dessa constatação poderiam ser: pouca atenção dos responsáveis pela implantação da política com relação às cobranças de resultados; pouca

afinidade dos docentes coordenadores por esse tipo de atividade; e pouco interesse ou desconhecimento do corpo discente da disponibilidade desse tipo de serviço.

**Questão 11.** Foi solicitado aos coordenadores participantes da pesquisa que escolhessem algumas sugestões para a melhoria da implementação da orientação acadêmica na graduação. Comunicação escrita do Decanato de Ensino de Graduação (DEG) a todos os professores que compõem a unidade acadêmica foi escolhida por 9% dos coordenadores. A comunicação via *e-mail* do DEG a todos os professores que compõem a Unidade, com confirmação de recebimento da mensagem na própria comunicação, foi apontada por 3% dos respondentes. Comunicação escrita e por *e-mail* foi a sugestão apontada por 12%. Outros 15% dos coordenadores consideram as reuniões gerais com o Decanato de Ensino de Graduação/Diretoria de Acompanhamento e Integração Acadêmica (DEG/Daia); a estratégia de reuniões na unidade com o DEG/Daia foi a melhor sugestão para 34% dos coordenadores. As reuniões do colegiado com discussão foram apontadas por 21% dos pesquisados. Foram sugeridas outras opções de melhoria da orientação acadêmica como: precisa haver, além de uma discussão entre os coordenadores e os docentes, uma maior integração dos alunos ao processo de orientação, pois estes só a procuram para tentar consertar algo ou nunca a procuram, quando na verdade a orientação previne à ocorrência de problemas. Deveria haver uma parceria, uma troca de conhecimentos, encontro entre professores e alunos da unidade para discussão.

A necessidade de um posicionamento mais contundente de autoridades hierarquicamente mais fortes para melhorar a implementação da orientação na UnB foi a percepção deixada pelos coordenadores ao serem estimulados a sugerir ações para alcançar esse objetivo.

**Questão 12.** Foram solicitadas sugestões de ações aos coordenadores ou professores para que a orientação acadêmica seja plenamente implementada na UnB. Dos respondentes, 15% sugerem reuniões com o DEG; 26%, encontros com coordenadores para discussão; 29%, seminários/oficinas; 30% deram outros tipos de sugestões, dentre as quais

se destacam: participação do DEG nas reuniões de colegiados; permissão para a voluntariedade dos docentes em determinados cursos; promoção de evento de extensão que motive a participação dos alunos e do público externo, servindo como divulgador da iniciativa da UnB em orientação; encontro entre professores e alunos da unidade para discussão; divulgação mais eficiente do sistema entre os estudantes, pois mesmo entre professores que se dispõem a cumprir o disposto na resolução há consenso quanto à falta de demanda.

Novamente esses resultados mostram que as unidades acadêmicas se ressentem de um setor que defina uma direção única para as políticas a serem implementadas e pedem que as instâncias superiores façam este papel. Essa percepção também demonstra a necessidade de parcerias na UnB.

**Questão 13.** Como último item foi solicitado aos participantes que emitissem sua opinião acerca do procedimento da orientação acadêmica na graduação. As respostas, algumas delas sintetizadas (um docente não tem opinião formada), foram:

[...] Extremamente importante, pois poderia diminuir a evasão e haveria maior integração entre os professores, além de ajudar em relação à orientação de monografias [...].

[...] Fundamental para o aluno, pois é impossível o coordenador atender de forma aceitável à quantidade de alunos na graduação [...].

[...] É importante que as normas sejam mais divulgadas no meio estudantil. Quanto à participação docente penso que as reuniões dos colegiados deveriam também se voltar para discussões pedagógicas e não apenas para resolver problemas administrativos [...].

[...] Vejo com muito bons olhos esta iniciativa. Na nossa unidade acadêmica, os orientadores são designados pela coordenação em reunião com todos professores, na qual se discute os critérios para tal fim. Normalmente, os professores com mais atividades (pesquisa, ensino, extensão e administração) recebem menos orientados, e o coordenador assume a orientação dos estudantes em casos especiais (sob alguma

condição). Ainda não conseguimos estabelecer realmente uma orientação. Penso que uma discussão envolvendo o colegiado (com boa representação discente) e o DEG poderia resultar em progresso neste sentido [...].

[...] Novo na coordenação, desconheço a referida resolução, e só vi isso acontecendo na prática por uma vez (caso de desligamento de aluno), a mim é impossível discuti-la com propriedade [...].

[...] É totalmente necessária para a melhoria dos cursos, pois com um bom procedimento de orientação podemos integrar melhor o aluno na vida acadêmica, melhorando sua formação [...].

[...] No caso do nosso curso, a OA é imprescindível, são mais de seis dezenas de disciplinas optativas, não sendo possível ao aluno escolhê-las sem uma orientação acadêmica individual, o que não pode ser feito exclusivamente pelo coordenador do curso [...].

[...] Acho o procedimento importante para a efetivação do acompanhamento acadêmico do aluno, e a participação dos professores da unidade é fundamental. Além disso, seria um apoio para os coordenadores que não conseguem fazer um acompanhamento individualizado [...].

[...] Boa iniciativa, mas, por enquanto, serviu apenas para “relaxar” a situação dos alunos com risco de desligamento. Eles não demonstram interesse na orientação acadêmica [...].

[...] É fundamental a orientação acadêmica ao estudante, porque o acompanhamento na formação contribui para evitar problemas no percurso como abandono, trancamentos, atrasos. Ajuda a melhorar a formação profissional e também aproxima o estudante dos problemas da universidade e de sua unidade [...].

[...] Procedimento acessório, pois, quando não há dúvidas sobre situação acadêmica de início os estudantes recorrem diretamente ao posto avançado da Secretaria de Administração Acadêmica, e são atendidos corretamente [...].

Embora esteja claro que a UnB tem dificuldades em implementar a orientação acadêmica, quando perguntados sobre a importância desse

procedimento, a maioria dos coordenadores que participaram da pesquisa respondeu que ela é de suma importância para o bom rendimento dos estudantes. De novo estamos diante de um dilema: a dificuldade de realizar uma tarefa considerada de extrema importância. Pode-se associar esse paradoxo a dois fatores presentes também no modelo da “lata de lixo” de Cohen, March e Olsen (1972): a) várias formas de fluxos de comunicação em uma instituição de ensino superior e b) cada indivíduo da comunidade universitária tem sua forma de interpretar e aplicar as políticas definidas pela universidade.

### **Considerações finais**

A Resolução Cepe nº 041/2004 foi elaborada por uma Comissão da Câmara de Ensino de Graduação com o objetivo de regulamentar a orientação acadêmica na UnB, que é o exercício do diálogo entre estudantes e professores permitindo a troca de experiências e a compreensão dessa relação.

Após a sua aprovação, a resolução foi apresentada à comunidade acadêmica sem, no entanto, prepará-la para uma nova forma de abordar e resolver as dificuldades encontradas nos estudos universitários pelos estudantes da UnB egressos do ensino médio.

Antes da implantação dessa resolução, o estudante da UnB recebia algum tipo de orientação quando se encontrava em fase de desligamento, geralmente em uma situação acadêmica muito depreciada e, na grande maioria das vezes, encontrando-se comprometidas suas chances de manutenção no quadro de estudantes de graduação.

A pesquisa empírica desenvolvida neste trabalho levantou alguns elementos da vida acadêmica dos coordenadores com o objetivo de identificar as razões que dificultam a implementação plena da resolução como uma política de ensino de graduação da UnB.

As principais conclusões obtidas que podem identificar as resistências que dificultam a implementação de políticas de ensino de graduação na UnB foram relatadas no item resultados deste estudo.

Como contribuição efetiva deste trabalho, serão relacionadas algumas ações que podem minimizar as resistências à implementação adequada da Resolução Cepe nº 041/2004, que estabeleceu a política de orientação acadêmica na Universidade de Brasília:

- estabelecer um período de adaptação aos coordenadores de graduação da UnB diminuirá suas exposições a situações críticas de acompanhamento dos estudantes de graduação. A proposta é colocar o coordenador diante de situações que ele conheça e saiba qual o procedimento adequado para sua resolução;
- uma proposta de curso de formação dos coordenadores com discussão das políticas do ensino de graduação parece adequada à implementação da resolução. A UnB pode preparar uma estratégia para que no momento em que o docente concordar em assumir o cargo de coordenador ele já conheça o principal instrumento de seu trabalho: a condução da orientação acadêmica dos estudantes de sua unidade acadêmica.
- a UnB parece procurar por uma política de governança adequada às suas funções e objetivos, pois a universidade se governa de diversas formas e maneiras, impedindo, entre outras coisas, a boa comunicação interna e externa.
- uma ação esclarecedora para a comunidade acadêmica, com o objetivo de elucidar por que se deve fazer a orientação acadêmica e como ela vai modificar o cotidiano da universidade diminuiria o sentimento de que se faz algo sem um objetivo claro;
- conscientizar a comunidade acadêmica de que a OA na UnB é voluntária e não visa a uma ação paternalista aos estudantes;
- promover discussões com a comunidade acadêmica sobre a Resolução Cepe nº 041/2004 para aprimorar sua redação e, assim, sua implementação nas unidades.

Da totalidade de percepções relatadas, existe um conjunto de características que justificam a afirmação da existência de resistências à implementação da resolução. As mudanças ocorrem quando uma das forças mantenedoras desse quase equilíbrio supera a outra, deslocando o equilíbrio para um novo patamar.

Conjugado com o modelo de Kurt Lewin (LEWIN apud HERNANDEZ; CALDAS, 2000), pode-se aliar o modelo da “lata de lixo” (COHEN; MARCH OLSEN, apud OLSEN, 2001) e (COHEN, MARCH; OLSEN apud PETERS, 2002) para explicar as percepções de resistências às mudanças na comunidade universitária. Há indícios de que a universidade busca caminhos diversos para se administrar. Cada unidade acadêmica possui sua autonomia, sem, no entanto, verificar qual é o limite desta. Bastante salutar e desejável como possibilidade de criação científica, a autonomia excessiva na administração de uma organização pode levá-la à ingovernabilidade.

Fica difícil pensar em uma instituição de ensino superior com excesso de canais e formas para sua administração. O ideal é caminhar para um modelo de administração no qual é assegurada a liberdade de evolução científica, política e social, mas sem descuidar de uma administração eficiente e organizada em sistemas administrativos que garantam uma organização social, estável e duradoura, de preferência secular, sem perder a capacidade de mudar para acompanhar aqueles a quem ela tem por obrigação servir. Tais características são essenciais para garantir a qualificação profissional e a promoção do desenvolvimento político, econômico, social e cultural, porque, afinal, o propósito da educação superior é também formar a elite intelectual e científica da sociedade a que serve.

## Referências

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DA UNIFAE, 1., 2004, Santa Catarina. *Anais...* Blumenau, SC, Centro Universitário, 2004.

COLOSSI, N.; CONSETINO, A.; QUEIROZ, E. G. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. *Rev. FAE*, Curitiba, PR, v. 4, n. 1, p. 49-58, jan./abr. 2001.

HERNADEZ, J. M.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma abordagem individual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Santa Catarina. *Anais...* Florianópolis, SC, AnPad, 2000.

NASCIMENTO; M. R.; BULGACOV, S. Mudança organizacional e estresse ocupacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, PR, AnPad, 1999.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão nº 41 de 2004. Dispõe sobre a orientação acadêmica de estudante de graduação e condições para desligamento. Brasília: UnB, 2004.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Regimento Geral*. Brasília, 2000.

## APÊNDICE A

Questionário elaborado com Aparecida Miranda Cunha aplicado aos coordenadores de curso.

Curso de Desenvolvimento Gerencial  
Brasília, 30 de junho de 2006.

Caros colegas,

Estou desenvolvendo um trabalho de monografia no contexto do curso de Desenvolvimento Gerencial da Face-UnB. Minha monografia tem como tema “A análise da implementação da Resolução Cepe nº 041/2004”, que regulamenta a orientação acadêmica dos estudantes de graduação da UnB.

Para a finalização deste trabalho necessito de sua colaboração, respondendo ao questionário que estou enviando anexo a esta mensagem.

Com o objetivo de agilizar o processo, estarei recolhendo o questionário respondido em sua unidade acadêmica entre os dias 03/06/2006 e 05/07/2006. Caso V.Sa. não veja nenhum empecilho, o questionário respondido pode ser enviado por *e-mail* para este mesmo endereço eletrônico.

Desde já agradeço sua colaboração.

Jurandir Rodrigues de Souza  
Prof. do Instituto de Química da UnB  
Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face)

1. Antes deste seu mandato atual, você já exerceu a função de coordenador de graduação na UnB? Durante quanto tempo?  
() Sim. Durante \_\_\_\_ meses. () Não.

2. Há quanto tempo você está exercendo o mandato atual de coordenador de graduação?

Eu estou exercendo o cargo de coordenador de graduação há \_\_\_\_ meses.

3. Você conhece a Resolução Cepe nº 041/2004 que regulamenta a orientação acadêmica de estudantes de graduação e condições para desligamento?

- Sim  Não.
4. Se a resposta for afirmativa, como tomou conhecimento da resolução?  
 Reunião do DEG.  Pelo colegiado do curso.  Outros.  
Especifique: \_\_\_\_\_
5. Se a resposta for negativa, a que você atribui esse problema de comunicação interna na instituição?  
 Ao reduzido número de participantes das discussões sobre o tema.  À dificuldade encontrada pelos docentes em se dedicar, com qualidade, ao ensino, à pesquisa e à extensão.  Aos meios de comunicação usualmente adotados para informar sobre os acontecimentos da graduação.  Aos meios de comunicação usualmente adotados pelas unidades acadêmicas.  Ao excesso de informações transmitidas via *e-mails* institucionais ou ao excesso de informações transmitido via *e-mails*.  Outros motivos.  
Especifique: \_\_\_\_\_
6. Você acredita que a Resolução nº 041/2004 atende ao necessário para que a boa orientação acadêmica aos estudantes seja desenvolvida na UnB como um procedimento regular da graduação?  
 Sim, totalmente.  Sim, parcialmente.  Não atende.  
 Não conheço esta resolução.  Não tenho uma opinião formada sobre a orientação na graduação.
7. Como funciona a orientação acadêmica, como procedimento, na sua unidade?  
 Orientação individual ao estudante por professor voluntário.  
 Orientação individual ao estudante por professor designado.  
 Tutorial por turma, com professor voluntário responsável pela turma ingressante a cada semestre.  Comissão de professores voluntários para orientação a grupo previamente escolhido de estudantes.  Comissão de professores designados para orientação a grupo previamente escolhido de estudantes.  Outro. Especifique: \_\_\_\_\_
8. Qual o grau da implantação da atividade de orientação em sua unidade?  
 Bom: a maioria conhece e tem boa vontade em participar da atividade.  Razoável: uma parte dos docentes tem interesse em participar e outra parte não concorda com a atividade e/ou sua implantação na graduação.  Ruim, não parece haver consenso

- a respeito desse procedimento como mais uma atividade vinculada à atividade de ensino.  Não tenho opinião formada a respeito (não sei).
9. De 2004 até agora, quais as iniciativas na sua unidade de ensino a respeito da implementação da resolução nº 041/2004?  
 Realizou-se reunião/reuniões para tratar do assunto.  Não houve iniciativa específica nesse sentido.  A resolução foi mencionada, mas não foi discutida.  Desconheço qualquer iniciativa a respeito.
10. Como você avalia o grau de receptividade da sua unidade no que diz respeito a essa proposta para a graduação?  
 Alto: boa receptividade com discussões a respeito  Médio: há receptividade, com alguma discussão quanto às particularidades da unidade antes da sua implementação como recomendado.  Baixo: não há discussão regular quanto a novas propostas, parte-se para a implementação como sugerido/recomendado.  Não saberia avaliar.  Prefiro não responder.
11. O que você sugere para a melhoria da implementação desse procedimento (orientação acadêmica) na graduação?  
 Comunicação escrita do DEG a todos os professores que compõem a unidade acadêmica.  Comunicação via *e-mail* do DEG a todos os professores que compõem a unidade acadêmica, com confirmação de recebimento da mensagem na própria comunicação.  Comunicação escrita e por *e-mail*.  Reuniões gerais com o DEG/Daia para informação e debate.  Reuniões na unidade com o DEG/Daia para informação e debate.  Reunião do colegiado com discussão.  Outros modos. Especifique: \_\_\_\_\_
12. O que você sugere como ação com os coordenadores e ou professores para que esta atividade seja plenamente implementada na UnB?  
 Seminários/oficinas.  Encontro com coordenadores para discussão.  Reunião com o DEG.  outras. Especifique:
13. Qual é sua opinião acerca do procedimento da orientação acadêmica na graduação?

## ANEXO A

### RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO Nº 41/2004

Dispõe sobre a orientação acadêmica de estudante de graduação e condições para desligamento.

O PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO, REITOR DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E PRESIDENTE DO CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, no uso de suas atribuições estatutárias, considerando o disposto no parágrafo único do art. 125 do Regimento Geral da UnB e ouvido o referido Órgão Colegiado, em sua 382ª Reunião, realizada em 23/4/2004,

R E S O L V E:

#### Capítulo I – Da Orientação Acadêmica

Art. 1º Para fins da presente Resolução, entende-se por orientação acadêmica o exercício do diálogo continuado que perpassa a vida acadêmica de estudantes e professores e apresenta qualidades tais que permitam o aproveitamento recíproco de suas experiências e a compreensão das relações estudante-professor.

Art. 2º A orientação acadêmica é assegurada para o estudante de graduação nas seguintes condições:

I. até a integralização de pelo menos cinquenta por cento do total de créditos do seu curso;

II. estar em situação de risco de desligamento.

Art. 3º A orientação acadêmica ocorrerá conforme as seguintes modalidades:

I. orientação individualizada: que se realiza mediante relação direta entre um professor orientador e o estudante;

II. orientação tutorial: aquela que inclui a modalidade anterior e que prevê também a relação entre um professor orientador e um grupo determinado de estudantes.

III. orientação dirigida: voltada para atender casos específicos de estudantes que procuram a Daia/DEG, que sejam encaminhados a esta por orientadores ou coordenadores de cursos ou, ainda, que sejam convocados por esta com base em indícios de risco de desligamento;

IV. outras modalidades de orientação acadêmica em consonância com os objetivos precípuos desta Resolução, a critério do Colegiado do Curso e com a aprovação da Diretoria de Acompanhamento e Integração Acadêmica DAIA/DEG.

Art. 4º São professores orientadores todos aqueles do quadro permanente da Universidade de Brasília com experiência mínima de 3 (três) anos em docência em IES, sendo pelo menos 1 (um) ano na UnB.

Art. 5º O exercício das atividades de orientação acadêmica será precedido de um processo de preparação e instrumentação do professor orientador sob a responsabilidade conjunta da Coordenação do Curso, da DAIA e da DAA.

Art. 6º Caberá aos Colegiados dos Cursos de graduação:

I. indicar o(s) orientador (es) para os estudantes ingressos em seus cursos e para os estudantes em situação de risco de desligamento;

II. aprovar as ações vinculadas à orientação acadêmica, consubstanciando o plano global de orientação;

III. subsidiar e apoiar a Coordenação de Curso na elaboração do plano global de orientação acadêmica;

IV. proceder à indicação e ou substituição dos professores que realizarão as atividades de orientação acadêmica no período letivo seguinte.

Parágrafo único. O plano global de orientação do curso é aquele que define a modalidade de orientação a ser implementada no curso, bem como ações previstas e a necessidade ou não de relatórios, individuais ou consolidados, conforme a decisão dos colegiados.

Art. 7º São atribuições do professor orientador:

I. instruir os seus orientados sobre a estrutura e o funcionamento acadêmicos da Universidade de Brasília;

II. organizar com cada orientando um projeto acadêmico que articule as funções de ensino, pesquisa e extensão;

III. identificar dificuldades e impedimentos quanto ao cumprimento das atividades acadêmicas de seus orientados, procedendo aos encaminhamentos necessários à superação destes;

IV. proceder, em consonância com o calendário universitário, à orientação do estudante na escolha das disciplinas que irá cursar;

V. colaborar na composição da lista de oferta de disciplinas, informando ao Coordenador de Curso sobre interesses e necessidades de seus orientados;

VI. analisar as solicitações de alteração nos compromissos acadêmicos dos seus orientados, a exemplo de trancamentos, exercícios domiciliares, estágios, monitorias, entre outros, opinando a respeito;

VII. estabelecer e divulgar horários disponíveis para atendimento aos orientados;

VIII. comunicar ao Coordenador de Curso aspectos da orientação que excedam o âmbito de sua competência;

IX. colaborar com o Serviço de Orientação ao Universitário/SOU e com demais serviços de apoio ao estudante.

Capítulo II – Da Orientação de Estudantes em Risco de Desligamento

Art. 8º O estudante de graduação será desligado da Universidade nas seguintes situações:

I. abandono de curso;

II. voluntariamente; /

III. jubramento;

IV. rendimento acadêmico.

Art. 9º O desligamento por ABANDONO DE CURSO é a forma de exclusão automática do cadastro discente da UnB do estudante que, durante 2 (dois) períodos letivos consecutivos, não tenha efetivado matrícula em disciplinas ou que, embora matriculado, não tenha cursado disciplina.

Art. 10. O Desligamento VOLUNTÁRIO é a forma de exclusão do cadastro discente da UnB do estudante que, por iniciativa própria, tenha desistido do vínculo com seu curso.

Parágrafo único. O estudante aprovado em novo concurso vestibular que optar pelo novo curso, será desligado do curso anterior na presente modalidade.

Art. 11. O desligamento por JUBILAMENTO é a forma de exclusão do cadastro discente da UnB do estudante que tenha esgotado o tempo máximo de permanência estabelecido para a conclusão do curso.

Art. 12. O desligamento por RENDIMENTO ACADÊMICO é a forma de exclusão do cadastro discente da UnB do estudante que não tenha cursado com aproveitamento 4 (quatro) disciplinas do seu curso em 2 (dois) períodos letivos regulares consecutivos, que tenha sido reprovado 3 (três) vezes na mesma disciplina obrigatória de seu curso, ou que não tenha cumprido condição imposta em fase probatória.

Art. 13. Cabe à Comissão de Acompanhamento e Orientação/CAO do Decanato de Ensino de Graduação identificar, notificar e encaminhar para o estudante a orientação de desligamento.

Parágrafo único. A CAO será designada pelo Decano de Ensino de graduação e terá representantes da Diretoria de Administração Acadêmica – DAA, da Diretoria de Acompanhamento e Integração Acadêmica – DAIA, do corpo docente e do corpo discente.

Art. 14. O estudante em situação de risco de desligamento poderá ser submetido à FASE PROBATÓRIA, na qual deverá cumprir as condições estabelecidas para o caso.

§ 1º Caberá à CAO coordenar a análise e o encaminhamento dos casos de estudantes em situação de risco de desligamento, com a participação dos orientadores.

§ 2º Suspendem-se, enquanto durar a fase probatória do estudante, a aplicação dos critérios gerais de desligamento.

Art. 15. Os casos omissos serão resolvidos pela Câmara de Ensino de Graduação.

Art. 16. A presente Resolução entrará em vigor nesta data, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 10 de maio de 2004

Lauro Morhy

Reitor