

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO
INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA
CATARINA

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE DO
OESTE DE SANTA CATARINA

GENESIO TEO

FLORIANÓPOLIS
2000

Genesio Téo

**O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE DO
OESTE DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, dezembro de 2000

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

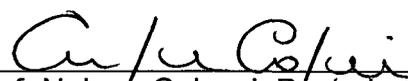
Genesio Téo

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

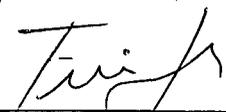


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

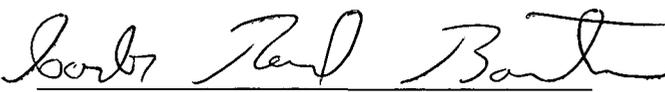
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



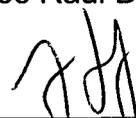
Prof. Nelson Colossi, Dr. (orientador)



Prof. Almeri Paulo Finger, Dr. (membro)



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr. (membro)



Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr. (suplente)

Agradeço aos meus colegas de trabalho que me incentivaram a aceitar este desafio, a todos os professores com que tive o privilégio de aprender tão sábias lições, especialmente aos Professores Almeri Paulo Finger e Carlos Raul Borenstein membros da banca e ao meu orientador Professor Nelson Colossi, que foi o principal responsável por esta minha grande conquista.

Carinhosamente agradeço a meus familiares, Alzira, Jucielly e Saulo, pela compreensão e apoio que recebi.

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO	8
II. BASE CONCEITUAL	11
2.1. Planejamento Estratégico	11
2.2. O Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior	20
2.3. Mudanças e resistências decorrentes do processo de planejamento	39
III. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	50
3.1. Natureza da Pesquisa	50
3.2. Delimitação do Estudo.....	52
3.3. População e Amostra	53
3.4. Coleta e Tratamento dos Dados.....	54
IV. A EXPERIÊNCIA DA UNOESC	55
4.1. Caracterização da UNOESC	55
4.2. O Processo de Institucionalização do Planejamento Estratégico da UNOESC	61
V. ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS	95
5.1. Quanto às Mudanças Implementadas com o P. E. na UNOESC	95
5.2. Quanto às Resistências em Relação às Mudanças Introduzidas pelo Planejamento Estratégico e suas Conseqüências.....	103
5.3. Quanto às Ações Implementadas pela Instituição para Lidar com as Resistências	109
5.4. Quanto às melhorias que podem ser implementadas no processo de Planejamento Estratégico.....	116
VI. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	122
6.1. Conclusões.....	122
6.2. Recomendações.....	127
VII. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	130
ANEXOS	137

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar e caracterizar as principais mudanças e resistências que vêm se processando com a institucionalização do Planejamento Estratégico na UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina.

A pesquisa deu-se através da análise de documentos oficiais da Instituição e de entrevista semi-estruturada junto a agentes internos que, participaram e acompanharam o processo. Foram envolvidos nas entrevistas agentes do segmento de dirigentes, de docentes e de funcionários técnico-administrativos. Trata-se de um estudo de caso, uma vez que se restringe a uma única unidade, a UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina e reflete a situação existente no momento da coleta dos dados.

Como resultado desta pesquisa, constatou-se uma grande transformação na Instituição com mudanças de ordem cultural, conceitual e operacional, tornando-a mais enxuta e mais ágil. Por outro lado, ocorreram algumas resistências que foram de encontro às mudanças acima mencionadas, que podem, segundo entendimento dos pesquisados, ser vistas como reações normais, considerando-se a profundidade e abrangência das mudanças, assim como, o tempo necessário para a assimilação dos novos procedimentos e nova postura, por parte dos agentes envolvidos no processo.

Foram apresentadas algumas sugestões e recomendações que convergem em grande parte com as medidas e ações já implementadas pela Instituição, porém, outras são inovações que poderão trazer significativos benefícios para a melhoria do processo de implementação e acompanhamento do Planejamento Estratégico na UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina.

ABSTRACT

This study had as aim identifies and characterizes the main changes and resistances that have been happening with the institutionalization of the Strategic Planning at UNOESC - West of Santa Catarina University.

The research came true through the analysis of official documents of the institution and from semi-structured interviews among internal agents who participated and looked over the process. In these interviews were involved agents of the leaders' segment, of teachers and of technician-administrative employees. It's about a case study, once it restricts to a single unit, UNOESC - West of Santa Catarina University, because of this should be considered in the synchronous perspective, with transverse cut, once reflects the existent situation at the moment of the data collection.

As a result of this research, a great transformation was verified in the institution with cultural, conceptual and operational changes, turning it more up to date and fast. On the other hand, it happened some resistances that were toward to the mentioned changes, above that they can, according to the understanding of those researched, to be seen as normal reactions, being considered the depth and inclusion of the changes, as well as, the enough time for the assimilation of the new procedures and new posture, of the agents involved in the process.

Some suggestions and recommendations were presented that largely converge with the ways and actions that had already been implemented by the Institution, however, others are innovations that will can bring significant benefits for the improvement of the implementation process and attendance of the Strategic Planning at UNOESC - West of Santa Catarina University.

I. INTRODUÇÃO

O conceito de organização evoluiu muito nos últimos séculos, porém a velocidade desta evolução tornou-se assustadoramente maior nas últimas décadas, culminando nos últimos anos com a abertura da economia, no processo de globalização, que tem um papel fundamental no que se refere às novas formas com que o administrador precisa conduzir suas ações e os processos decisórios, para sobreviver no mundo dos negócios.

As instituições de ensino, especialmente as universidades, inseridas neste contexto, tiveram caminhos semelhantes às demais organizações, ou seja, precisaram acompanhar esta evolução e sendo assim, buscaram adequar-se aos novos tempos nos seus métodos e formas de administrar, embora os métodos e técnicas do planejamento moderno ainda incomodem boa parte dos seus servidores e técnicos.

A UNOESC que tem sua abrangência de atuação e sua organização, com relativa autonomia, na grande região do Oeste de Santa Catarina, e uma extensão de praticamente um terço da população do Estado. Neste aspecto, a UNOESC, através de seus dirigentes, docentes e corpo técnico-administrativo, tem procurado proporcionar, na medida do possível, o atendimento às necessidades intelectuais, sociais, culturais, históricas, técnico-científicas mediante o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão.

Com base em indicadores de caráter histórico-organizacional, a UNOESC caracteriza-se como sendo uma Instituição de origem Pública por ter nascido de um processo de unificação de diversas fundações isoladas que

os municípios sedes conceberam mediante procedimentos e atos pelos poderes executivos.

O crescimento, aliado às conquistas de credibilidade e de qualidade, exigiu de seus dirigentes uma postura que pudesse ir para além das tarefas de administrar o dia-a-dia da Instituição. Esse passo importante foi dado a partir da instituição do PPPI – Plano Político Pedagógico Institucional e do PAIU – Programa de Avaliação Institucional, através dos quais levantaram-se os dados básicos e fundamentais para então desencadear o processo de institucionalização do Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico, na UNOESC, pode ser considerado um dos mais relevantes estudos feitos pelos seus dirigentes e consultores externos nos últimos anos e por conseqüência produziu e vem produzindo, ainda, grandes modificações nas mais variadas esferas da estrutura administrativa e pedagógica da organização.

No decorrer da institucionalização do Planejamento Estratégico da UNOESC, foram traçadas diretrizes e objetivos estratégicos que orientam o desenvolvimento das atividades-fim e meio, visando a organizar as ações em áreas temáticas específicas definidas para a Instituição.

Tais modificações se traduziram pelas mudanças que atingiram de forma geral, com maior ou menor intensidade, a todas as áreas e divisões hierárquicas da Instituição, quer seja na forma de administrar, quer na forma de conceber e conduzir os destinos da Instituição no dia-a-dia.

Com esta investigação, buscou-se identificar as principais mudanças, dificuldades e resistências encontradas em função da institucionalização do Planejamento Estratégico na UNOESC, para proceder-se à caracterização e à identificação de tais fenômenos. Na seqüência, procedeu-se a uma análise com o intuito de propor elementos alternativos que possam contribuir para minimizar tais dificuldades e resistências encontradas durante este processo.

Para a condução desta pesquisa foi adotado o método de investigação descritivo interpretativo, tendo em vista que elegemos como objetivo estudar as principais mudanças e suas implicações na prática administrativa da Universidade.

No que se refere aos critérios de análise, foram utilizados elementos preponderantemente qualitativos, de forma a nos permitir condições de controle, ao mesmo tempo em que nos possibilitaram um posicionamento científico coerente.

Desta forma, propiciou elementos que apontam aspectos relevantes na contribuição para com o desenvolvimento da UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina, no seu contexto e contemporaneidade.

Neste contexto é que consideramos relevante a realização da presente investigação para a consecução dos objetivos propostos, pois entendemos ser de suma importância social, econômica e financeira para a Instituição e sua comunidade acadêmica e regional.

II. BASE CONCEITUAL

Este capítulo apresenta uma visão geral de planejamento estratégico das organizações empresariais, conceitos e definições, assim como, das instituições de ensino superior. Suas implicações com a introdução de mudanças sob os mais variados aspectos e, por outro lado, as reações que se apresentam na forma de resistência à mudança.

2.1. Planejamento Estratégico

Tratando-se especificamente das organizações brasileiras, a base das decisões, quanto aos rumos, em termos de futuro, na sua maioria, baseia-se no imprevisto ou, por vezes, no acaso dos acontecimentos tornando-a vulnerável diante dos novos desafios propostos pela nova ordem econômica e social, que se vislumbraram ao longo da década de 90.

Quando um empreendimento, seja ele de qualquer envergadura, vem precedido de um bom Planejamento Estratégico, logo são notadas as diferenças e, conseqüentemente, a produção de resultados na consecução de seus objetivos.

Verificamos ao longo de nossa experiência profissional, que as organizações que melhor dominam e, por conseqüência, aplicam o

Planejamento Estratégico, tendem a estar na vanguarda, tanto no alcance dos seus propósitos, como no enfrentamento de eventuais crises que possam atingi-las de forma mais significativa no decorrer do tempo.

Quando falamos em necessidades cada vez mais emergentes e os desafios a cada dia mais comprometedores, para mantermos as organizações em marcha rumo ao futuro, falamos da importância cada vez maior de conduzirmos as ações de administração de forma melhor pensada e planejada, não esquecendo as interferências advindas da globalização.

Muito se tem dito em relação à globalização que nos remete a busca constante da reestruturação das organizações, da obtenção da qualidade, produtividade e competitividade e, salvo melhor juízo, não há como alcançar tais condições sem falarmos antes de uma administração extremamente profissional, atenta a todos os movimentos do mundo moderno que se transforma com uma rapidez formidável, fazendo com que o novo hoje seja obsoleto para conduzirmos o dia de amanhã.

O Planejamento Estratégico pode ser entendido como a arte de antever o futuro (cultivar nossos sonhos), posicionando-nos de forma inteligente diante de uma estrutura mutante, que nos desafia a todo instante e isso enseja mudanças das mais variadas formas e com os mais diferentes efeitos sobre as pessoas que conduzem a organização.

Mudanças na forma de planejar e pensar uma organização, traduzem-se em modificações de objetivos, processos, procedimentos, resultados, entre outros, que por sua vez produzem efeitos sobre as formas de comportamento das pessoas que a integram.

A partir do momento em que é concebida a idéia do desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico, é preciso que a organização esteja preparada para as mudanças que dele surgem e, sendo assim, é indispensável que, em primeiro lugar, os dirigentes da organização estejam convencidos da necessidade de adotar novas posturas, bem como, novas formas de conduzir o dia-a-dia. Por outro lado, também é missão dos

dirigentes promover o convencimento dos diversos segmentos para a adoção das novas formas de conduzir a administração.

Para Drucker (1999, p.42), "A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista."

Ainda, segundo (Drucker, 1991, p.136), "o planejamento estratégico é o processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas."

Neste sentido, é importante que as organizações estejam atentas, quanto às estratégias a serem adotadas, uma vez que o atual ambiente de incertezas, por um lado nos traz problemas, mas por outro nos apresenta inúmeras oportunidades que se estivermos abertos para a inovação e mudança, certamente obteremos bons resultados.

Segundo Oliveira (1999, p. 46), "O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita aos executivos estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimismo na relação da empresa com seu ambiente".

Em se tratando de um ambiente cada vez mais imprevisível, tanto no campo político, quanto no campo econômico e social, é de extrema importância o planejamento estratégico em qualquer organização, isso evidentemente aumenta o grau de relevância, na medida em que as incertezas e a imprevisibilidade se tornam maiores.

O planejamento é composto pelo Planejamento Estratégico, que compreende as decisões de ordem estratégica da organização, do

Planejamento Tático que trata das decisões em nível tático e o Planejamento Operacional que se ocupa com as decisões de natureza operacional.

O planejamento estratégico pretende dar cumprimento, como função administrativa, às seguintes funções:

- a) apoiar o processo decisório;
- b) trazer maior racionalidade às decisões na organização;
- c) orientar as ações na organização.

Já na visão de Meyer Jr. (1991, p.54), “o exercício do planejamento é uma forma de trazer maior racionalidade à administração. O termo racionalidade é usado aqui como raciocínio lógico, aplicado à utilização de recursos disponíveis, visando atingir os propósitos da organização (racionalidade funcional). A racionalidade contrapõe-se à intuição e à improvisação, também presentes no processo de tomada de decisões.”

Ainda, segundo o mesmo autor, “o planejamento estratégico refere-se a um processo continuado e adaptativo, através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através da constante interação com o ambiente externo.”

A tabela a seguir apresenta uma síntese comparativa cujo entendimento é fundamental para identificarmos as características do planejamento estratégico:

CARACTERÍSTICAS: Planejamento Tradicional e Planejamento Estratégico

Características	Planejamento Tradicional	Planejamento Estratégico
Sistema	Fechado	Aberto
Ênfase	Eficiência	Eficácia
Ambiente	Interno	Externo (e interno)
Processo	Dedutivo	Indutivo
Amplitude	Longo prazo	Curto e médio prazo
Análise	Retrospectiva	Prospectiva
Estrutura	Centralizada	Descentralizada e integrada
Dados informações	Quantitativos	Quantitativos e qualitativos
Finalidade	Determinística	Evolutiva
Produto	Plano	Decisões críticas
Função	Órgão de planejamento	Dirigentes
Processo decisório	Ciência exata	Arte complexa (processo interativo)
Participação	Centralizado	Integração participativa

Fonte: Motta (1979), Steiner (1979), Cope (1981), Baldrige (1983), Arguin(1986).

A necessidade de planejar é entendida por unanimidade dentre os profissionais que se envolvem na missão de administrar. Segundo Ackoff (1978), a necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande, que é difícil para qualquer pessoa opor-se a ela. No mesmo sentido, Delfim Netto (1966, p.14) é categórico: “É uma ilusão pensar que existe a alternativa planejar ou não planejar, pois a única alternativa que existe, na realidade, é planejar bem ou planejar mal”.

Via de regra, os autores reconhecem que o ambiente de planejamento compõe-se por dois fatores básicos a saber: risco e incerteza. Oliveira (1986) acredita que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente,

provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

No mundo contemporâneo, as mudanças no meio externo ocorrem com tal intensidade e velocidade que o futuro se torna cada vez mais imprevisível. Paradoxalmente, a mesma incerteza ambiental que dificulta a atividade de planejar, acentua a necessidade da organização de promover o planejamento. Neste contexto, a resposta das organizações modernas ao risco e à incerteza tem sido o planejamento estratégico e a administração prospectiva (Motta, 1979).

O Planejamento Estratégico pode ser entendido como o processo pelo qual a organização define ou redefine a sua missão e sua identidade, no seu contexto, com a visão voltada para o futuro de médio e longo prazo.

Para Arguin (1988, p.23): “O planejamento estratégico pode ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da Instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação. O propósito do planejamento estratégico é o de tratar a Instituição, não como um sistema fechado, como se fazia outrora, mas em estreita relação com o meio ambiente”.

Na metodologia utilizada por Oliveira (1999), a missão da organização é resultado da identificação das expectativas, desejos e valores dos membros da Instituição; da sua análise interna e também da análise externa, ou seja, do ambiente. A identificação da cultura da organização e, como consequência, das expectativas, idéias, percepção dos indivíduos e grupos que a compõe é extremamente importante para o sucesso das ações da mesma. Há uma tendência dos indivíduos e grupos a identificar-se com processos e ações que contemplem seus anseios, objetivos, valores, percepções, ou seja, suas características individuais.

A análise interna serve para identificar as forças e fraquezas da organização, assim como, as suas vantagens corporativas. Por outro lado, a análise externa tem por finalidade identificar as oportunidades e as ameaças provenientes do ambiente externo à organização.

No sentido mais restrito para Bromley (1982) o planejamento é um método que representa a aplicação racional do conhecimento humano ao processo de tomada de decisões e serve de base a toda ação humana que tem como fim precípua ações racionais voltadas a atingir os objetivos futuros.

É indispensável que o planejamento sirva como, “um modelo para ação, propondo-se a organizar, racionalmente, o sistema econômico a partir de certas hipóteses sobre a realidade” (Lafer, 1975, p.7).

Para Ackoff (1978), o processo de planejamento envolve uma mistura de três tipos de planejamento:

1 – Filosofia de satisfação – Satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”. Geralmente o administrador ou tomador de decisões fixa o mínimo necessário. Para os administradores que seguem esta filosofia, o processo de planejamento começa com a determinação dos objetivos, os quais são resultantes de um processo de consenso político entre os vários centros de poder que definem poucos objetivos e os aceitáveis são aqueles que irão encontrar a menor resistência à sua implementação. Nem sempre os objetivos aceitáveis são os mais adequados à empresa, pois ocorre pouca mudança. A preocupação básica é com o aspecto financeiro e é normalmente utilizada em empresa cuja preocupação maior é com a sobrevivência, antes que com o crescimento.

Algumas das grandes vantagens desta filosofia é que o processo de planejamento pode apresentar baixo custo, exige menor capacitação técnica e pode ser implementado num curto espaço de tempo,

desta forma, pode ser mais útil para a organização em sua fase inicial do processo de planejar.

2 – Filosofia da otimização – O planejamento, para os administradores que empregam esta filosofia não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível.

Os objetivos são formulados em termos quantitativos, pois são reduzidos a uma escala comum (monetária) e combinados em uma medida geral e ampla de desempenho.

O planejador otimizador tende a ignorar os aspectos que ele não pode modelar, tais como os inerentes a recursos humanos e à estrutura organizacional da empresa.

3 – Filosofia da adaptação – Esta Filosofia baseia-se na suposição de que o principal valor do planejamento não está nos planos produzidos, mas no processo de produzi-los, no sentido de que a necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controles. O homem é o responsável pela maioria das confusões que o planejamento tenta eliminar ou evitar e o conhecimento do futuro pode ser classificado em três tipos: **a) certeza, b) incerteza e c) ignorância** (Ackoff 1978).

Há ainda o modelo de planejamento participativo que entendemos importante ser comentado e, a esse respeito (Cornely, 1978, p.20) define: “Planejamento Participativo constitui um processo político, um contínuo propósito coletivo, uma deliberada e amplamente discutida construção do futuro, da comunidade, na qual participe o maior número possível de membros de todas as categorias que a constituem. Significa, portanto, mais do que uma atividade técnica, um processo político vinculado à decisão da maioria.”

Existe uma série de vantagens e desvantagens a serem consideradas, oriundas do processo de planejamento.

Como vantagens, cabe destacar que o planejamento estratégico direciona a organização e suas unidades para uma direção clara e harmônica, produz informações em maior quantidade e qualidade e agiliza o processo decisório. É função dos principais executivos das organizações.

Como desvantagens, cabe ressaltar que o planejamento estratégico necessita de um considerável investimento em tempo, recursos humanos e financeiros. Implica em mudança de filosofia de atuação que poderá acarretar uma “resistência interna” por parte dos membros da organização. É um trabalho difícil que exigirá capacidade, criatividade e coragem para direcionar ou redirecionar a organização (Caravantes, 1979).

Na grande maioria dos conceitos encontrados na literatura que trata do planejamento estratégico, evidenciam-se algumas características a saber: é de responsabilidade dos altos dirigentes da organização; é um estudo que tem como objeto específico a organização e procura dar atenção especial a análise do ambiente, tanto interno quanto externo, buscando a combinação de suas potencialidades com as oportunidades para atingir seus objetivos; é um processo que para surtir bons efeitos deve ser gradativo e contínuo, dando mais importância à eficácia do que à eficiência e deve ter como principal meta deixar claro para todos os envolvidos, qual é a missão da organização, seu papel e seus objetivos no contexto em que está inserida.

A definição de Planejamento Estratégico (Drucker, 1991), entendemos ser a mais adequada para as organizações de modo geral, e que também, acreditamos seja a que melhor se aplica ao caso das instituições de ensino superior, pois ao mesmo tempo em que transmite clareza, dá a idéia de um processo contínuo e com retroalimentação constante. Dentro desta concepção entendemos ser este o conceito que melhor se aplica ao nosso estudo sobre Planejamento Estratégico da UNOESC.

2.2. O Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior

O planejamento estratégico, como aplicativo prático, tem sua utilidade como apoiador do processo decisório, trazendo maior racionalidade e orientação às ações das organizações, reconhecido em tempos recentes, do ponto de vista dos processos administrativos.

As organizações do setor empresarial somente o conceberam com ferramenta no contexto da administração com a chegada, ao nosso país, das companhias internacionais e atualmente vêm-se praticamente obrigadas a adotar novas formas de conduzir seus destinos. Dentre estas, a adoção do processo de Planejamento Estratégico.

As universidades, até por apresentarem características totalmente diversas das organizações empresariais, voltaram sua atenção mais especificamente para a questão do planejamento muito recentemente. Há uma concepção muito diferente das formas de conduzir os destinos nas instituições de ensino superior se comparadas às organizações do setor empresarial, fruto das peculiaridades de cada área.

Entendemos que, mesmo com tantas diferenças e cada uma com suas características próprias, não há como conceber qualquer instituição ou organização que não disponha de um norte mínimo para as suas ações e empreendimentos.

Para (Baldrige, 1983, p.3) "Faculdades e Universidades têm objetivos vagos, ambíguos e precisam criar processos decisórios capazes de responder a alto grau de incerteza e conflito. Qual o objetivo da universidade? É uma pergunta difícil, mas a lista de resposta é longa: ensino, pesquisa, serviço à comunidade, administração de instalações científicas,

desenvolvimento das artes e outras formas de expressões culturais, solução de problemas sociais e muito mais”.

Enquanto nas organizações do setor empresarial, está em voga a aplicação de todas as energias no foco principal ou única missão da companhia, as Universidades precisam atender a uma clientela com necessidades específicas e diversas que não permitem dar-lhe o mesmo tratamento que se aplica às primeiras.

Diferentemente das organizações industriais que podem desenvolver tecnologias rotinizáveis e aplicadas para diferentes tipos de pessoas, as instituições de ensino superior precisam levar em conta o fator de não poder dar um atendimento efetivamente individualizado, de forma a oferecer um processo com características peculiares para cada aluno.

Como já dissemos anteriormente, o planejamento começou a ser institucionalizado muito recentemente, principalmente nas universidades federais e isso teve como fatos impulsionadores a reforma do sistema universitário, a crescente necessidade das pessoas buscarem aprender cada vez mais e buscar especializar-se para conquistar o seu espaço no mercado de trabalho e também a necessidade de integração da universidade com a sociedade. Estes fatores tiveram papel preponderante na decisão das instituições de ensino superior de adotarem as metodologias do planejamento estratégico como suporte ao processo administrativo.

A definição dada por Ribeiro (1990, p.27) “a tarefa primordial do planejamento universitário é estabelecer os elos de ligação entre os meios e fins. É através do planejamento que os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos serão orientados para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, para que os sistemas funcionem, é necessário que os dirigentes, professores e alunos sejam agentes de planejamento. Cabe a eles a responsabilidade pela iniciativa que possibilitará que o fluxo do sistema mantenha sua dinâmica teórica e prática, fecunda ou infértil, produtiva ou não”.

Para as universidades a concepção do planejamento estratégico vai para além das questões que são comuns para as organizações empresariais, elas precisam levar em conta o processo participativo e democrático sem esquecer da percepção das conjunturas e da dinâmica histórica.

O planejamento estratégico nas Universidades, segundo (Teixeira, 1995, p.207), “Diferente da idéia tradicional do planejamento de prever o futuro, o que queremos hoje é criar o futuro. Pensar o futuro é pensar o que não existe. Sejamos arquitetos do futuro e não engenheiros de manutenção. Se não imaginarmos o futuro, não podemos criá-lo.”

Neste sentido (Balzan, 1996, p.169), conclui que, “o planejamento nos situa prioritária e necessariamente diante de opções por valores que definem a educação que queremos, não somente para os milhões de crianças e jovens inseridos nos sistemas educacionais, mas também para aqueles que estão ausentes dos mesmos, quando deveriam nela estar presentes. Junte-se a ambos os grupos, os milhões de adultos já escolarizados, inclusive os ex-universitários, para os quais a educação deve continuar enquanto durarem suas vidas. Trata-se, pois, de superarmos a visão estritamente econômica atribuída ao processo de globalização, ora em marcha. Em nível de planejamento, a inclusão de aspectos culturais e sociais, também presentes no processo, é de importância fundamental”.

Ainda, na Declaração mundial sobre educação superior no século XXI, (coleção universidade, p.73), consta: “Orientações de longo prazo devem ser decididas a partir dos objetivos e necessidades da sociedade, o que engloba o respeito às culturas e à preservação do meio ambiente”.

A inclusão da questão do meio ambiente como parte do planejamento estratégico, parece-nos de fundamental importância, uma vez que tanto de parte das organizações do setor empresarial, quanto das universidades é preciso que se leve em conta o fato de que não é suficiente pensar apenas a organização e os seus destinos, mas também a questão do

ambiente que influencia de forma decisiva o presente e o futuro de qualquer organização.

Borenstein (1999, p.05) comenta que “o ambiente externo das IES está mudando sensivelmente. A modificação da regulamentação do setor educacional, com a nova LDB, a introdução de novas tecnologias para o ensino, as grandes mudanças econômicas e sociais trazem novos desafios para as Universidades. Estabelece-se a competição entre as organizações do setor, seja na busca de alunos, seja por recursos, a serem obtidos da iniciativa privada – pela prestação de serviços ou a órgãos governamentais. A definição de objetivos e estratégias eficientes torna-se fundamental nesta situação. A alocação de recursos nas diversas áreas de conhecimento da IES influirá decisivamente na estratégia a ser adotada.”

No entendimento de (Bonini, 2000, p.01), “a universidade possui perante a comunidade local, regional, nacional... um papel diferenciado das indústrias de manufatura ou serviços. A primeira, normalmente sem fins lucrativos, assume o compromisso do desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão”. A segunda, com raras exceções, possui como principal objetivo o lucro; para tanto não tem poupado esforços e bilhões de dólares para alcançá-lo, através de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e estratégias competitivas. Vocabulários como: planejamento estratégico, concorrência, competitividade e outros, são comuns na indústria, mas não chegaram – ou chegaram de modo ainda acanhado – as universidades.

Ainda, sobre planejamento estratégico em instituições de ensino superior, a mesma autora destaca alguns pontos importantes:

a) A metodologia tradicional para o planejamento estratégico é possível de ser implantada em universidades, porém deve-se levar em consideração que as mesmas são sistemas complexos e que muitas vezes adaptações individuais serão necessárias.

b) Se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, o mesmo não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isto porque a universidade está inserida no macrosistema nação e sua missão – ou finalidade – irá depender dos objetivos

nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país.

c) Deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente e de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.

d) As universidades podem dar início ao planejamento estratégico priorizando algumas de suas idéias, como por exemplo: ensino de graduação, e evoluindo gradativamente às outras.

e) Implantar modelo participativo para administrar as mudanças.

f) Transformar o planejamento em administração estratégica.

A literatura analisada a respeito do planejamento estratégico em instituições de ensino superior apresenta algumas características importantes, tais como: as universidades têm objetivos vagos e ambíguos e mesmo assim, precisam desenvolver mecanismos capazes de responder ao alto grau de incerteza e conflito. Embora estas expressões e vocábulos não tenham sido plenamente difundidos e aceitos no meio universitário; é preciso que o planejamento estratégico com estratégias eficazes, seja capaz de estabelecer um elo de ligação entre atividades meio e atividades fim; além da visão econômica devem ser incluídos os aspectos culturais e sociais.

2.2.1. Descrição do Exemplo da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

No documento disponibilizado via internet pela UNISUL encontramos os pontos básicos do seu Planejamento Estratégico (1998) caracterizando-a como uma organização de alto desempenho e orientada pelas direções claras expressas nos seus componentes estratégicos - Missão, Visão e Valores - utilizando os métodos de planejamento das ações e de

melhoramento contínuo, tendo, todos esses esforços coordenados por um sistema integrado.

Conforme pode ser observado no referido documento, na UNISUL, esse sistema foi batizado de Gestão Estratégica Integrada – GEI. É um processo contínuo e flexível, através do qual a instituição, considerando as constantes mudanças no ambiente externo e as condições particulares do seu ambiente interno, desenvolve os seus componentes estratégicos, desdobra e alinha os objetivos deles derivados, define as metas e seus respectivos indicadores de desempenho, estabelece os planos de trabalho necessários e faz acompanhamento e controle desses planos, visando ao alcance dos objetivos e das metas determinados.

Dentro desse processo, na etapa conhecida como Planejamento Estratégico, são desenvolvidos os componentes estratégicos. Estes são transformados em direções estratégicas, que norteiam o alinhamento e o desdobramento dos objetivos pelos quatro sistemas da instituição – Reitoria, Diretorias, Cursos de Graduação e Sala de Aula. Esta etapa da GEI é chamada de UNISUL de Alto Desempenho e nela são formulados os planos anuais de trabalho e as propostas orçamentárias dos órgãos componentes dos sistemas. A consolidação desses planos anuais e orçamentos origina o Plano Anual de Trabalho e a Proposta Orçamentária da UNISUL.

A última etapa é a de implantação e controle dos planos e orçamentos, dividida em duas fases, nomeadas Acompanhamento do Plano Anual de Trabalho e Execução Orçamentária. Os indicadores de desempenho são peças fundamentais nesta etapa do processo da Gestão Estratégica Integrada. Eles posicionam os gestores diante das metas e apontam a necessidade de possíveis ajustes.

Os quadros a seguir demonstram o programa e o calendário de gestão estratégica da Universidade do Sul de Santa Catarina.

a) Esquema de Trabalho da Gestão Estratégica Integrada

Órgão Responsável	Atividade	Prazo		
		Inicial	Final	Dias
Reitoria	Examina e emite parecer sobre o Relatório Anual de Atividades, a Prestação de Contas e a Execução Orçamentária do ano anterior, encaminhados pela PROAD e pela ASPLAN. Encaminha os documentos para a Câmara de Gestão.	01/04	15/04	15
	Examina o Plano Anual de Trabalho e a Proposta Orçamentária Anual para o próximo ano, vindos da PROAD e da ASPLAN. Encaminha os documentos para a Câmara de Gestão.	01/11	10/11	10
Câmara de Gestão	Aprécia e emite parecer sobre o Relatório Anual de Atividades, a Prestação de Contas e a Execução Orçamentária do ano anterior, encaminhados pela Reitoria. Encaminha os documentos para o Conselho Universitário.	16/04	30/04	15
	Aprécia e emite parecer sobre o Plano Anual de Trabalho e a Proposta Orçamentária Anual para o próximo ano, vindos da Reitoria. Encaminha os documentos para o Conselho Universitário.	11/11	30/11	20
Conselho Universitário	Aprécia e emite parecer sobre o Relatório Anual de Atividades, a Prestação de Contas e a Execução Orçamentária do ano anterior, encaminhados pela Câmara de Gestão. Encaminha os documentos para o Conselho Curador.	02/05	21/05	20
	Aprécia e emite parecer sobre o Plano Anual de Trabalho e a Proposta Orçamentária Anual para o próximo ano, encaminhados pela Câmara de Gestão. Encaminha os documentos para o Conselho Curador.	01/12	05/12	5
Conselho Curador	Aprécia e aprova o Relatório Anual de Atividades, a Prestação de Contas e a Execução Orçamentária do ano anterior, encaminhados pelo Conselho Universitário.	22/05	15/06	25
	Aprécia e aprova o Plano Anual de Trabalho e a Proposta Orçamentária Anual do próximo ano, encaminhados pelo Conselho Universitário.	06/12	31/12	26

Fonte: Planejamento Estratégico da UNISUL (1998)

Órgão Responsável	Atividade	Prazo		
		Inicial	Final	Dias
Sistema Reitoria	Analisa as Direções Estratégicas derivadas dos componentes estratégicos e estabelece os objetivos e metas para o próximo ano. Identifica os objetivos desdobráveis e cria planos de trabalho para os objetivos não-desdobráveis.	01/04	30/04	30
Sistema Diretorias	Analisa as Direções Estratégicas derivadas dos objetivos desdobráveis do Sistema Reitoria e estabelece os objetivos e metas para o próximo ano. Identifica os objetivos desdobráveis e cria planos de trabalho para os objetivos não-desdobráveis.	02/05	31/05	30
Sistema Cursos de Graduação	Analisa as Direções Estratégicas derivadas dos objetivos desdobráveis do Sistema Diretorias e estabelece os objetivos e metas para o próximo ano. Identifica os objetivos desdobráveis e cria planos de trabalho para os objetivos não-desdobráveis. Discute com a congregação as Direções Estratégicas derivadas dos objetivos desdobráveis deste Sistema e estabelece os objetivos e metas do Sistema Sala de Aula para o próximo ano.	01/06	15/07	45
Todos os Sistemas	Analisa os seus objetivos e metas para o próximo ano. Consolidam seus planos de trabalho, elaboram o seu Plano Anual de Trabalho para o próximo ano e enviam à ASPLAN. Consolidam seus orçamentos, elaboram a sua Proposta Orçamentária para o próximo ano e enviam à PROAD (Controladoria).	01/08	30/09	60
PROAD	Elabora a Prestação de Contas e a Execução Orçamentária do ano anterior. Encaminha os documentos à Reitoria.	01/02	31/03	59
	Consolida as propostas orçamentárias dos sistemas e elabora a Proposta Orçamentária da UNISUL para o próximo ano. Encaminha o documento à Reitoria.	01/10	31/10	30
ASPLAN	Analisa a execução do Plano Anual de Trabalho do ano anterior e elabora o Relatório Anual de Atividades do ano anterior. Encaminha o documento à Reitoria.	01/02	31/03	59
	Consolida os objetivos e metas de todos os sistemas e divulga o resultado consolidado para todos os sistemas.	16/07	31/07	15
	Consolida os planos anuais de trabalho de todos os sistemas para o próximo ano e elabora o Plano Anual de Trabalho da UNISUL para o próximo ano. Envia o Plano Anual de Trabalho da UNISUL para o próximo ano à Reitoria.	01/10	31/10	30

Fonte: Planejamento Estratégico da UNISUL (1998)

b) Calendário da Gestão Estratégia Integrada

Mês	Dia	Atividade	Prazo em dias	Órgão Responsável
Fevereiro	01	Elaboração da Prestação de Contas e da Execução Orçamentária do ano anterior e encaminhamento à Reitoria.	59	PROAD
		Análise da execução do Plano Anual de Trabalho do ano anterior, elaboração do Relatório Anual de Atividades do ano anterior e encaminhamento à Reitoria.	59	ASPLAN
Março	31	Final do prazo para elaboração da Prestação de Contas e da Execução Orçamentária do ano anterior e encaminhamento à Reitoria.	-	PROAD
		Final do prazo para elaboração do Relatório Anual de Atividades do ano anterior e encaminhamento à Reitoria.	-	ASPLAN
Abril	01	Estabelecimento dos objetivos e metas do Sistema Reitoria para o próximo ano.	30	Sistema Reitoria
		Exame do Relatório Anual de Atividades, da Prestação de Contas e da Execução Orçamentária do ano anterior e encaminhamento à Câmara de Gestão.	15	Reitoria
	15	Final do prazo para exame do Relatório Anual de Atividades, da Prestação de Contas e da Execução Orçamentária do ano anterior e encaminhamento à Câmara de Gestão.	-	
	16	Exame do Relatório Anual de Atividades, da Prestação de Contas e da Execução Orçamentária do ano anterior e encaminhamento ao Conselho Universitário.	15	Câmara de Gestão
	30	Final do prazo para exame do Relatório Anual de Atividades, da Prestação de Contas e da Execução Orçamentária do ano anterior e encaminhamento ao Conselho Universitário.	-	
		Final do prazo para estabelecimento dos objetivos e metas do Sistema Reitoria para o próximo ano.	-	Sistema Reitoria
Maio	02	Estabelecimento dos objetivos e metas do Sistema Diretorias para o próximo ano.	30	Sistema Diretorias
		Exame do Relatório Anual de Atividades, da Prestação de Contas e da Execução Orçamentária do ano anterior e encaminhamento ao Conselho Curador.	20	Conselho Universitário
	21	Final do prazo para exame do Relatório Anual de Atividades, da Prestação de Contas e da Execução Orçamentária do ano anterior e encaminhamento ao Conselho Curador.	-	
	22	Apreciação do Relatório Anual de Atividades e aprovação da Prestação de Contas e da Execução Orçamentária do ano anterior, em instância final.	25	Conselho Curador
	31	Final do prazo para estabelecimento dos objetivos e metas do Sistema Diretorias para o próximo ano.	-	Sistema Diretorias

Mês	Dia	Atividade	Prazo em dias	Órgão Responsável
Junho	01	Estabelecimento dos objetivos e metas do Sistema Cursos de Graduação para o próximo ano.	45	Sistema Cursos de Graduação
	15	Final do prazo para apreciação do Relatório Anual de Atividades e aprovação da Prestação de Contas e da Execução Orçamentária do ano anterior.	-	Conselho Curador
Julho	15	Final do prazo para estabelecimento dos objetivos e metas do Sistema Cursos de Graduação para o próximo ano.	-	Sistema Cursos de Graduação
	16	Análise e consolidação dos objetivos e metas de todos os sistemas para o próximo ano.	15	ASPLAN
	31	Final do prazo para análise dos objetivos e metas dos sistemas para o próximo ano e encaminhamento do resultado da consolidação a todos os sistemas.	-	
Agosto	01	Elaboração dos planos anuais de trabalho e respectivas propostas orçamentárias do Sistema Cursos de Graduação para o próximo ano e encaminhamento à Diretoria de Centro.	30	Sistema Cursos de Graduação
		Elaboração dos planos anuais de trabalho do Sistema Reitoria e Sistema Diretorias (exceto Diretorias de Centro) para o próximo ano e encaminhamento à ASPLAN.	60	Sistema Reitoria Sistema Diretorias (exceto Centros)
		Elaboração das propostas orçamentárias do Sistema Reitoria e Sistema Diretorias (exceto Centros) para o próximo ano e encaminhamento à PROAD.		
	30	Final do prazo para elaboração dos planos anuais de trabalho e respectivas propostas orçamentárias do Sistema Cursos de Graduação para o próximo ano e encaminhamento à Diretoria de Centro.	-	Sistema Cursos de Graduação
Setembro	01	Adequação dos planos anuais de trabalho e propostas orçamentárias do Sistema Cursos de Graduação para o próximo ano.	30	Diretorias de Centro
		Elaboração dos planos anuais de trabalho dos Centros para o próximo ano e encaminhamento à ASPLAN.		
		Elaboração das propostas orçamentárias dos Centros para o próximo ano e encaminhamento à PROAD.		
	30	Final do prazo para elaboração dos planos anuais de trabalho de todos os sistemas para o próximo ano e encaminhamento à ASPLAN.	-	Todos os Sistemas
		Final do prazo para elaboração e encaminhamento das propostas orçamentárias de todos os sistemas para o próximo ano à PROAD.		

Mês	Dia	Atividade	Prazo em dias	Órgão Responsável
Outubro	01	Consolidação dos planos anuais de trabalho de todos os sistemas para o próximo ano e elaboração do Plano Anual de Trabalho da UNISUL para o próximo ano e encaminhamento à Reitoria.	31	ASPLAN
		Consolidação das propostas orçamentárias de todos os sistemas para o próximo ano e elaboração da Proposta Orçamentária da UNISUL para o próximo ano e encaminhamento à Reitoria.	31	PROAD
	31	Final do prazo para elaboração do Plano Anual de Trabalho da UNISUL para o próximo ano e encaminhamento à Reitoria.	-	ASPLAN
		Final do prazo para elaboração da Proposta Orçamentária da UNISUL para o próximo ano e encaminhamento à Reitoria.	-	PROAD
Novembro	01	Exame do Plano Anual de Trabalho e da Proposta Orçamentária da UNISUL para o próximo ano e encaminhamento à Câmara de Gestão.	10	Reitoria
	10	Final do prazo para exame do Plano Anual de Trabalho e da Proposta Orçamentária da UNISUL para o próximo ano e encaminhamento à Câmara de Gestão.	-	
	11	Apreciação do Plano Anual de Trabalho e da Proposta Orçamentária da UNISUL para o próximo ano e encaminhamento ao Conselho Universitário.	20	Câmara de Gestão
	30	Final do prazo para apreciação do Plano Anual de Trabalho e da Proposta Orçamentária da UNISUL para o próximo ano e encaminhamento ao Conselho Universitário.	-	
Dezembro	01	Apreciação do Plano Anual de Trabalho e da Proposta Orçamentária para o próximo ano e encaminhamento ao Conselho Curador.	5	Conselho Universitário
	05	Final do prazo para apreciação do Plano Anual de Trabalho e da Proposta Orçamentária para o próximo ano e encaminhamento ao Conselho Curador.	-	
	06	Exame do Plano Anual de Trabalho e da Proposta Orçamentária para o próximo ano e aprovação, em instância final.	26	Conselho Curador
	31	Final do prazo para exame e aprovação do Plano Anual de Trabalho e da Proposta Orçamentária para o próximo ano.	-	

Fonte: Planejamento Estratégico da UNISUL (1998)

2.2.2. Descrição do Exemplo da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

De acordo com o Planejamento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (1998), para que uma instituição cumpra com efetividade a sua missão, é imprescindível que as suas ações decorram de um planejamento organizado e permanente, baseado na consciência sobre as políticas e as diretrizes públicas às quais a universidade se vincula, levando em conta as condições e os meios que dispõe.

É preciso abandonar a cultura do "planejamento ocasional", para adotar o planejamento como um exercício permanente e sistemático. Os exercícios de planejamento de ocasião podem até produzir bons documentos, mas inexistindo uma consciência sobre a importância de estabelecerem-se rumos precisos para a instituição, esses documentos acabam empoeirando dentro de gavetas ou decorando estantes e nunca resultam em ações que realmente promovam a melhoria desejada para a universidade.

Enfatiza-se no referido documento que um planejamento que dê consistência à atuação da instituição deve iniciar-se com as definições estratégicas e fechar o seu primeiro ciclo com a definição de metas claras e específicas que traduzam as aspirações institucionais em ações práticas, permitindo caminhar de fato na direção desejada. A partir desse primeiro ciclo de definições é preciso rever periodicamente o ambiente, as ameaças e as oportunidades que se apresentam, de forma a poder prever situações que possam vir a interferir no que foi planejado, possibilitando a revisão de estratégias e de ações.

Destaca-se também para que as ações resultantes de um planejamento se realizem, é fundamental que cada servidor tenha plena consciência da missão institucional e pleno conhecimento dos resultados globais desejados, de forma que possa identificar qual é o espaço de sua contribuição individual para que esses resultados sejam alcançados.

Um indivíduo compromete-se com aquilo que conhece e o comprometimento será tão mais intenso quanto maior for a sua participação na definição e no planejamento do que se pretende atingir. Assim, uma vez definidas pela alta administração da instituição, as questões estratégicas como: missão, visão de futuro e objetivos institucionais globais, é sua responsabilidade compartilhar essas informações com os servidores, para que todos tenham plena consciência do rumo a ser seguido. Além disso, os objetivos institucionais precisam ser traduzidos em metas para cada unidade acadêmica e administrativa da instituição, de forma que toda a comunidade universitária participe da construção dos resultados desejados.

a) Definindo a Missão

A partir do entendimento e da participação da comunidade universitária e comunidade externa à Universidade, o Conselho Universitário aprovou a missão da Universidade Federal de Santa Catarina, de forma que cada um consiga compreender para onde a Universidade caminha, e poder seguir na mesma direção, com exato entendimento de qual é o seu papel e qual a sua contribuição para o alcance da missão institucional.

A missão deve declarar a razão de ser da instituição: o que faz e para que faz - se necessário, incluindo o "como faz". Uma definição simples e clara da missão e, principalmente, o seu compartilhamento com todos os servidores e a sociedade, dá foco à instituição, permitindo que todos tenham um entendimento comum da missão da Universidade.

A Universidade Federal de Santa Catarina, segundo o seu Planejamento Institucional (1998) tem como missão: **“ A UFSC tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.”**

b) Definindo a Visão de Futuro

Segundo o Planejamento Institucional da UFSC (1998), além de ter clareza sobre qual é a sua missão institucional, a sua razão de ser, a instituição precisa definir num horizonte de médio (aproximadamente 5 anos) ou talvez, longo (10 anos ou mais) prazo, onde e como deverá estar no futuro. Trata-se de orientar o caminho para a instituição, sendo que esta visão também precisa ser compartilhada com os que nela trabalham e com a sociedade.

A definição de visão precisa levar em conta a análise de cenários, como exercício de possibilidades do ambiente no qual a instituição atua no presente e atuará no futuro. Por exemplo, de que forma o surgimento de novas tecnologias pode gerar impactos sobre a atuação da instituição, inclusive no que diz respeito a sua própria missão? Exemplificando, o *Biotério Central da UFSC apresenta a seguinte visão: “Tornar-se Centro de Referência no Brasil na reprodução de cães da raça Beagle” (p. 05).*

c) Identificando e Definindo Resultados

Ainda segundo o Planejamento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (1998), resultados são benefícios, efeitos ou impactos, diretos ou indiretos, que a instituição pretende atingir, ou atinge, independentemente de intenção, com a realização de sua missão e de seus objetivos e metas. A responsabilidade da direção da instituição está em atingir eficazmente os objetivos e metas programados, mas um relatório de desempenho institucional deve informar sobre eventuais resultados alcançados.

d) Identificando os Objetivos Fins, Análise de Ambiente e Definindo Objetivos Estratégicos:

Segundo o Planejamento Institucional da UFSC (1998), conhecida por todos a razão de ser da instituição, é preciso identificar quais são os seus objetivos fins, ou seja, os grandes conjuntos de atividades-fim, por meio dos quais a Universidade realiza a sua missão na etapa de identificação das atividades institucionais mais importantes. Assim, a administração interna da instituição não deve ser considerada como objetivo fim; ela será fundamental em outro momento do planejamento institucional, quando se buscar a adequação de estruturas, o quadro de pessoal, os processos e os procedimentos.

Após determinar os objetivos fins, é preciso analisar o ambiente - interno e externo - em que a instituição está atuando, de forma que se possa conhecer e avaliar as ameaças e as oportunidades que nos levarão à solução dos problemas, visando a definir os objetivos estratégicos.

A avaliação dos ambientes, no momento inicial do planejamento institucional, produz um quadro estratégico das variáveis que se apresentam naquele momento específico. Esse quadro auxiliará a definição de estratégias e de ações que fazem sentido naquele cenário. Entretanto, os cenários se alteram - e cada vez mais velozmente. Assim, é preciso que a análise de ambiente seja um exercício permanente da instituição, a fim de possibilitar o estabelecimento das melhores estratégias e ações para cada "momento" vivido pela Universidade.

O documento define como ambiente externo "as condições fora do âmbito de controle da instituição ou de um determinado setor que podem afetar os seus resultados, positiva ou negativamente" (p.06).

Define como ambiente interno "as condições internas que podem afetar os resultados institucionais, positiva ou negativamente". A análise do ambiente interno deve concentrar-se nos aspectos básicos que refletem a capacidade de gestão e permitem a identificação dos pontos fortes -

aqueles a partir dos quais a instituição pode alcançar mudanças - e dos pontos fracos - oportunidades de melhoria.

Cabe ao Planejamento Institucional também definir os objetivos estratégicos da organização. De acordo com o Planejamento Institucional da UFSC (1998), identificados os objetivos fins, é possível a definição de objetivos estratégicos para cada um deles. Os objetivos devem descrever os resultados gerais que a instituição pretende alcançar para cumprir a sua missão e que tenham impacto direto no atendimento das demandas.

O processo de definição dos objetivos estratégicos deve ser liderado pela alta administração e pelos diretores das atividades fins, mas é fundamental que haja a participação de todos os níveis da instituição, levando-se sempre em conta as demandas. De novo vale lembrar a necessidade de compartilhamento dessas identificações e definições com todas as pessoas da instituição.

e) Analisando a Consistência e Priorizando as Etapas do Planejamento até este Ponto

O Planejamento Institucional da UFSC (1998, p.07) lembra também que concluída a primeira etapa do planejamento é preciso verificar se o conjunto das definições estratégicas da instituição está coerente entre si e priorizada. Qualquer lacuna ou contradição nessa fase do planejamento pode enfraquecer e tornar confusas as ações decorrentes. As definições adotadas devem observar o seguinte:

- a missão reflete o papel que a instituição deve desempenhar?
- a missão identifica com clareza o que a instituição faz, como faz e para que faz?
- a missão está, na medida do possível, isenta de elementos tipicamente conjunturais, de forma a ter um relativo grau de permanência no tempo?

- a visão reflete um estado futuro desejado, passível de ser alcançado por meio do cumprimento efetivo da missão e/ou dos objetivos estratégicos?
- os objetivos fins identificados são suficientes para o cumprimento da missão?
- há algum objetivo fim que não está ligado diretamente à missão? Se afirmativo, é a missão que precisa ser redefinida ou o objetivo fim que precisa ser repensado?
- os objetivos estratégicos se relacionam diretamente com a missão e com a visão da Instituição?

f) Definindo Ações

Esclarece o Planejamento Institucional da UFSC (1998) que se os objetivos estratégicos são resultantes da dimensão mais geral pretendida pela instituição, as ações são atividades mais concretas e objetivas, necessárias para se atingir os objetivos estratégicos e que vão constituir a matéria-prima da avaliação (e mensuração) do desempenho institucional. As ações devem declarar os níveis de desempenho minimamente aceitáveis e devem ser preferencialmente quantificáveis. Sempre que possível deve-se admitir uma data de conclusão como medida de sucesso de uma ação. Cada ação deve ter uma pessoa ou um grupo responsável pela sua execução. A definição das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes da instituição pode apontar oportunidades de melhoria, que servirão de base para a definição das ações, as quais devem ser realistas, mas desafiadoras, encorajando o progresso em relação aos níveis históricos de desempenho.

Ações não realistas ou que não apresentem desafio podem levar à perda de credibilidade e à desmotivação em relação ao seu sucesso. Do planejamento devem ser excluídas as ações rotineiras, como por exemplo, a troca de uma porta, a mudança de uma divisória, a elaboração de plano de ensino, etc.

As ações devem ser escritas de tal forma, que mesmo pessoas não familiarizadas com a instituição, sejam capazes, apenas com a simples leitura, de entender os resultados esperados.

g) Definindo Indicadores de Desempenho

Esclarece também o mesmo documento que os indicadores de desempenho servem para medir o grau de sucesso de uma ação, portanto, devem ser expressos em unidades de medida que sejam as mais significativas para aqueles que vão utilizá-los, seja para fins de avaliação ou para subsidiar a tomada de decisão com base na informação por eles gerados. Assim, as ações estabelecidas é que definirão a natureza dos indicadores de desempenho. Cada indicador de desempenho se referencia, quando possível, a um padrão que deve ser alcançado. Os indicadores de desempenho devem limitarem-se ao mínimo necessário, permitindo mensurar o sucesso da ação. Um indicador de desempenho é composto por um número ou um percentual, que indica a magnitude do sucesso alcançado. Os indicadores devem ser definidos de forma a descrever acuradamente como o atual desempenho relaciona-se com a missão, os objetivos estratégicos e as ações.

Destaca também o documento que todo indicador tem uma medida de resultado, que é expressa em termos idênticos aos do objetivo e/ou da ação que deverá medir. Os indicadores devem servir de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma ação, e não apenas os seus resultados, e podem ser agrupados em categorias que indiquem o grau de controle que a instituição tem sobre eles. Segundo o Planejamento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (1998), um indicador precisa:

- ser compreensível;
- ter aplicação fácil e abrangente;
- ser interpretável de forma uniforme (não permitindo diferentes interpretações);

- ser compatível com o processo de coleta de dados vero;
- ser preciso quanto à interpretação dos resultados;
- ser economicamente viável a sua aferição;
- oferecer subsídios para o processo decisório.

h) Coleta de Dados

De acordo com o mesmo documento, para medir o desempenho institucional é necessário coletar os dados que serão analisados com base nos indicadores de desempenho definidos.

Entretanto, desenvolver novos sistemas de coleta de dados pode ser dispendioso; o tempo e o esforço devem ser comparados com os benefícios. O entusiasmo pela construção de um novo sistema deve ser contido pela realidade dos custos da coleta, do desgaste dos que alimentam os sistemas e do processamento dos dados.

Normalmente, pode ser feita uma melhoria nos sistemas de coleta e de processamento já existentes, a um custo razoável. Antes de começar a coletar os dados, deve-se checar se já existem dados disponíveis, se eles se prestam à mensuração pretendida e se deles já se extraíram todas as informações possíveis.

O acompanhamento e a avaliação do desempenho das instituições vai garantir possibilidades e condições de se corrigirem rumos, promovendo as alterações necessárias para que a instituição cumpra, de forma efetiva, a sua missão.

i) Avaliando o Desempenho Institucional

Destaca-se também no Planejamento Institucional da UFSC (1998) que a avaliação é a comparação dos resultados alcançados com o desempenho pretendido. A avaliação deve servir para que se analisem as causas e os efeitos dos desvios entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam recomendar mudanças e ações corretivas.

Atingir um resultado determinado não é suficiente; a idéia é desencadear um processo de melhoria contínua. Um sistema de avaliação deve ser parte de um plano de melhoria do desempenho que possa ser entendido e valorizado por todos os envolvidos e onde se estabeleçam relações de causa e efeito.

2.3. Mudanças e resistências decorrentes do processo de planejamento

2.3.1. Mudanças, uma Visão Geral

A institucionalização do Planejamento Estratégico pressupõe mudanças que, por sua vez, em algumas áreas, podem encontrar resistências, exigindo habilidades especiais por parte dos responsáveis pela condução das mudanças.

Segundo a Conceituação de Brugger (1969, p.284), “a mudança é vista como a passagem de um modo de ser a outro”.

A mudança é um fator inerente a qualquer tipo de organização, pois diante do contexto atual não há como conceber a idéia de não

acontecerem as inovações e mudanças que são intrínsecas ao modelo político, econômico e social, sendo assim, a cada dia que passa, a organização estará necessariamente diferente do que já esteve.

No conceito de mudança pode-se incluir que mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura.

A palavra mudança expressa tudo isso com muita clareza, uma vez que quando se ouve nas organizações pronunciar a palavra “mudança”, corresponde para alguns, a uma ameaça, enquanto que para outros, significa oportunidade, daí a grande capacidade que o processo de mudança tem de proporcionar os mais variados tipos de reações.

Para aqueles que conseguem vislumbrar na mudança uma oportunidade, a reação é de otimismo, satisfação e principalmente de esperança de novas conquistas, seja de ordem pessoal ou profissional.

Por outro lado, as pessoas que por uma ou outra razão, apenas consigam perceber na mudança o perigo de ameaças, resta-lhes a alternativa da contraposição e a resistência à mudança. Sendo assim, colherão somente os resultados daquilo que pode produzir a postura de resistência à mudança, que certamente não lhe serão agradáveis.

Em grande parte, também o problema de resistência à mudança pode ser atribuído à falta de clareza ou transparência, por parte da organização, quanto ao modo de divulgação das mudanças, que na sua maioria é feito sem o devido estudo para que possa ser bem recebido pelos indivíduos envolvidos. Entendemos que um bom planejamento e uma perfeita estratégia de divulgação podem contribuir para que o anúncio destas na organização não se transforme num ponto de reações negativas que certamente é de difícil reversão.

A natureza, com os seus mais variados componentes, é a essência inata do movimento e da mudança, fazendo com que tudo o que a

ela se relaciona esteja em permanente processo evolutivo. A mudança resulta de um processo seqüencial de eventos afins, onde o fator tempo é decisivo na determinação da velocidade com que as transformações se processam.

As organizações são essencialmente o berço das mudanças que através de um conjunto de partes e pelo seu inter-relacionamento, buscam a consecução de um objetivo. A formação de um grupo de pessoas de forma consciente, no intento de alcançar um objetivo comum é denominada organização, e sendo assim sujeita às transformações que podem ter origem externa ou interna.

Ainda na visão de (Kotter, 1986) historicamente, a mudança nas organizações pode ser evidenciada pelas concepções, mecânica, orgânica e sociológica.

A administração mecanicista tem como características principais a divisão do trabalho, o estudo de tempos e movimentos, a ênfase sobre a autoridade funcional e a divisão dos postos de trabalho pela hierarquia.

Já no movimento estruturalista, o indivíduo era visto como um ser biológico, sendo exercitado para a mudança e manipulado de acordo com os interesses da organização, que diante da complexidade e da velocidade com que ocorrem as mudanças, tentava responder com o planejamento destas.

Na abordagem sociológica ou contingencial, a mudança se caracteriza pela implementação das diversas técnicas e teorias administrativas, de forma flexível, levando em conta cada situação, premiando o envolvimento das pessoas, conseqüentemente, a organização, considerando o ambiente em que está inserida.

Nesta concepção, há a idéia clara de que não existe uma forma única de administrar resolvendo toda e qualquer circunstância, existe sim, a necessidade de se analisar cada caso.

A mudança é negociada com o envolvimento de todos os níveis da organização, cujos instrumentos para a condução da mudança são a gestão e o planejamento estratégico.

As mudanças sempre estiveram presentes em toda a parte tanto no que se refere à natureza, quanto ao que diz respeito às organizações, porém, o que tem chamado a atenção é a velocidade com que estas mudanças ocorrem, transformando-se cada vez num desafio de maiores proporções.

O momento em que vivemos, parece-nos adequado e recomendável à administração pela abordagem da contingência, visto que esta envolve as técnicas, as pessoas e a organização, tendo em vista também o ambiente, uma vez que não há nenhuma fórmula pronta para todos os casos.

No entanto, é salutar termos em mente que devido à velocidade com que as transformações têm ocorrido este modelo poderá amanhã não ser o mais adequado, o que significa que estaremos vivenciando e aplicando novas formas de administrar.

2.3.2. Mudança Planejada

Diante dos novos contextos com que as organizações se defrontam na sua trajetória é extremamente importante e necessário que seus executivos promovam os ajustes, a reestruturação e redirecionem as energias da companhia para a busca do equilíbrio e consolidação.

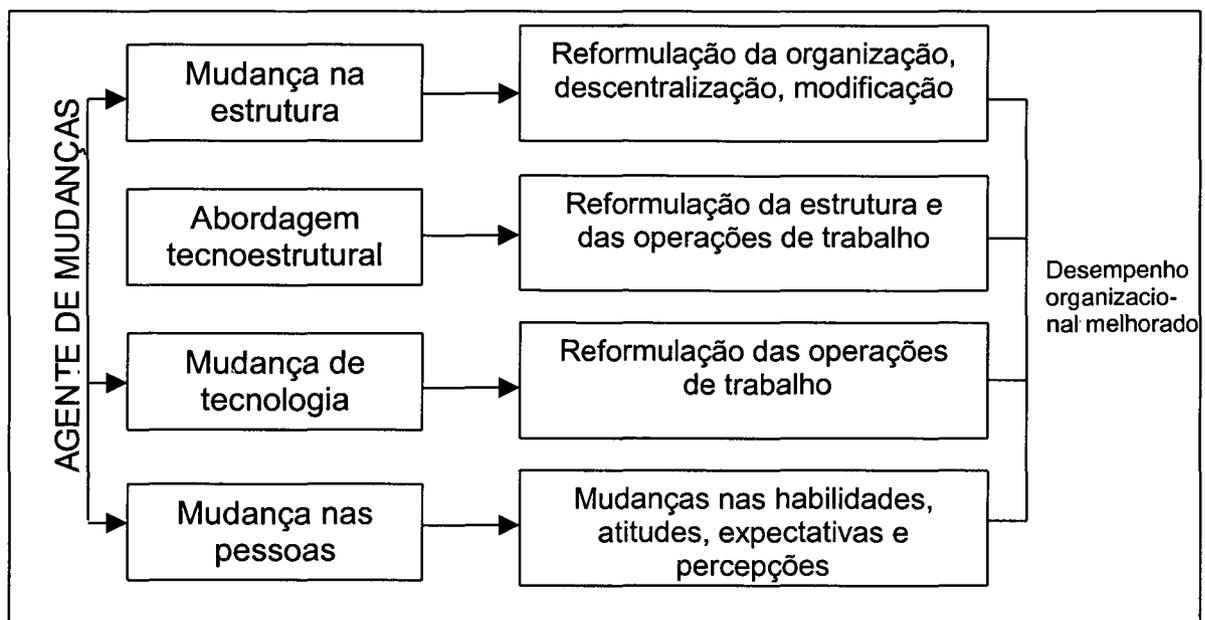
O planejamento destas ações implica em planejar as mudanças que devem ser implementadas na organização para que ela possa bem desempenhar o seu papel, proporcionando a obtenção dos resultados esperados pelos seus acionistas.

Com as novas concepções de mercado, voltadas para o ordenamento da globalização, que vem causando desconforto e ao mesmo tempo apresentado desafios inovadores, para a condução dos destinos das organizações, torna-se mais do que necessário que os executivos planejem as mudanças que irão proporcionar o alcance dos objetivos da companhia.

A mudança planejada foi definida como: “o projeto e a implementação deliberados de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo, ou de uma mudança na filosofia, no clima ou no estilo operacional”. (Koter, apud Stoner C.Frimann, 1985, p.300).

Ainda segundo o mesmo autor, “uma organização pode ser mudada alterando-se sua estrutura, sua tecnologia, seu pessoal ou alguma combinação desses três aspectos”.

2.3.3. Tipos de Mudança Planejada



Fonte: Koter, apud Stone C. Fridmann, 1985

a) Abordagem à Mudança Estrutural

Mudar a estrutura de uma organização implica rearrumar seus sistemas internos, como as linhas de comunicação, o fluxo de trabalho ou a hierarquia administrativa. Isso pode ser conseguido de três maneiras.

1. *O projeto organizacional clássico* concentra-se em definir cuidadosamente as responsabilidades de trabalho e criar divisões de trabalho e linhas de desempenho adequadas.

2. *A descentralização* cria unidades organizacionais menores, auto-suficientes, que se destinam a aumentar a motivação e o desempenho dos membros da unidade e a concentrar a atenção dos mesmos em atividades altamente prioritárias.

3. *A modificação do fluxo de trabalho* e o agrupamento cuidadoso de especialidades também podem levar a um aumento na produtividade e no “moral”.

b) Abordagens à Mudança Tecnológica

Mudar a tecnologia de uma organização implica alterar seu equipamento, seus processos de engenharia, suas técnicas de pesquisa ou seus métodos de produção.

c) Abordagens para Mudar as Pessoas

Tanto a abordagem técnica quanto a estrutural tentam melhorar o desempenho organizacional alterando a situação de trabalho. As abordagens às pessoas, por outro lado tentam mudar o comportamento dos empregados concentrando-se em suas habilidades, atitudes, percepções e expectativas.

d) A Interdependência das Três Abordagens

Como as organizações são sistemas formados por elementos que interagem – elementos interdependentes – qualquer programa de mudança será mais eficaz caso reconheça essa interação e tente mudar mais de um elemento. Normalmente o número de elementos que precisam ser envolvidos aumenta de acordo com a magnitude da mudança desejada.

A mudança é parte integrante do ato de administrar, visto que não é possível pensar o funcionamento de uma organização se ela não estiver atenta às inovações do atual sistema econômico e social, com as suas nuances apresentando vantagens e desvantagens das novas tecnologias, da velocidade com que ocorrem as transformações e principalmente

2.3.2. Resistência à Mudança

Na economia globalizada, as nações que viviam sob o guarda-chuva do protecionismo foram tomadas de surpresa pelo intenso processo de mudança provocado pela nova ordem econômica e social, interferindo especificamente na forma e nas condições em que as organizações conduzem o seu destino. Esta nova ordem implica na necessidade constante de repensar e redefinir formas de produção, operacionalização de serviços, administração, estrutura, etc, ao mesmo tempo em que interfere no comportamento do mercado, transformando-o totalmente em relação ao sistema tradicional.

As pessoas são a primeira e principal parte da organização a ser atingida e, conseqüentemente, as que mais sofrem com os efeitos destas transformações, por uma série de razões, que vão desde a falta de preparo para compreender a mudança, até o instinto natural de auto-defesa,

assumindo uma posição de contrariedade manifestando todas as formas de resistência.

A Revista Exame na sua edição nº 722, publicou frase de autoria de (Scholtes, p.181), que se refere à resistência com perfeição e inteligência: “as pessoas não resistem às mudanças, resistem a ser mudadas.” O fato é que não há a menor possibilidade de se falar em mudança sem que nela esteja implícito mudar hábitos, vícios, conceitos, etc.

Segundo (Kotter 1986, p.9), “Para prever qual a forma que sua resistência pode assumir, os gerentes precisam estar conscientes das quatro razões mais comuns que levam as pessoas a resistirem às mudanças. Estas incluem: um desejo de não perder algo de valor, uma incompreensão da mudança e suas implicações, uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização, e uma pequena tolerância em relação à mudança”.

Não há, segundo nosso entendimento, como negar que esta sensação de perda e de incerteza provoque nos indivíduos envolvidos, direta ou indiretamente pela mudança, as mais variadas reações, estando entre elas a resistência a mudar. Certamente apresentará maior resistência o indivíduo que não a tiver compreendido na sua essência e, portanto, não encontre nenhuma razão para acreditar que a mudança não lhe trará prejuízos.

Ansoff (1991) faz um alerta para a questão da resistência organizacional advinda das mudanças significativas introduzidas pelo planejamento, esta resistência via de regra, toma proporções correspondentes ao grau de descontinuidade na cultura ou estrutura de poder introduzido pelo planejamento. A esse respeito Maquiavel (1977, p.34) já ensinava que “coisa mais difícil não há, nem de mais duvidoso êxito, nem mais perigosa de conduzir, do que a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação terá como inimigos todos os que eram beneficiados pelas condições antigas, e terá tímidos defensores naqueles que forem beneficiados pelo novo *status quo*”.

As razões citadas pelos autores são sem dúvida, os motivos pelos quais os indivíduos são levados a tomar posicionamento perante as mudanças e especificamente em se tratando da possibilidade de perda de algo de valor, da incompreensão da transformação e suas conseqüências, a crença de que a mudança não faz o menor sentido para a organização, o indivíduo é levado a lutar de forma inconstante contra de maneira que não lhe restará nenhum outro resultado, a não ser uma daquelas conseqüências.

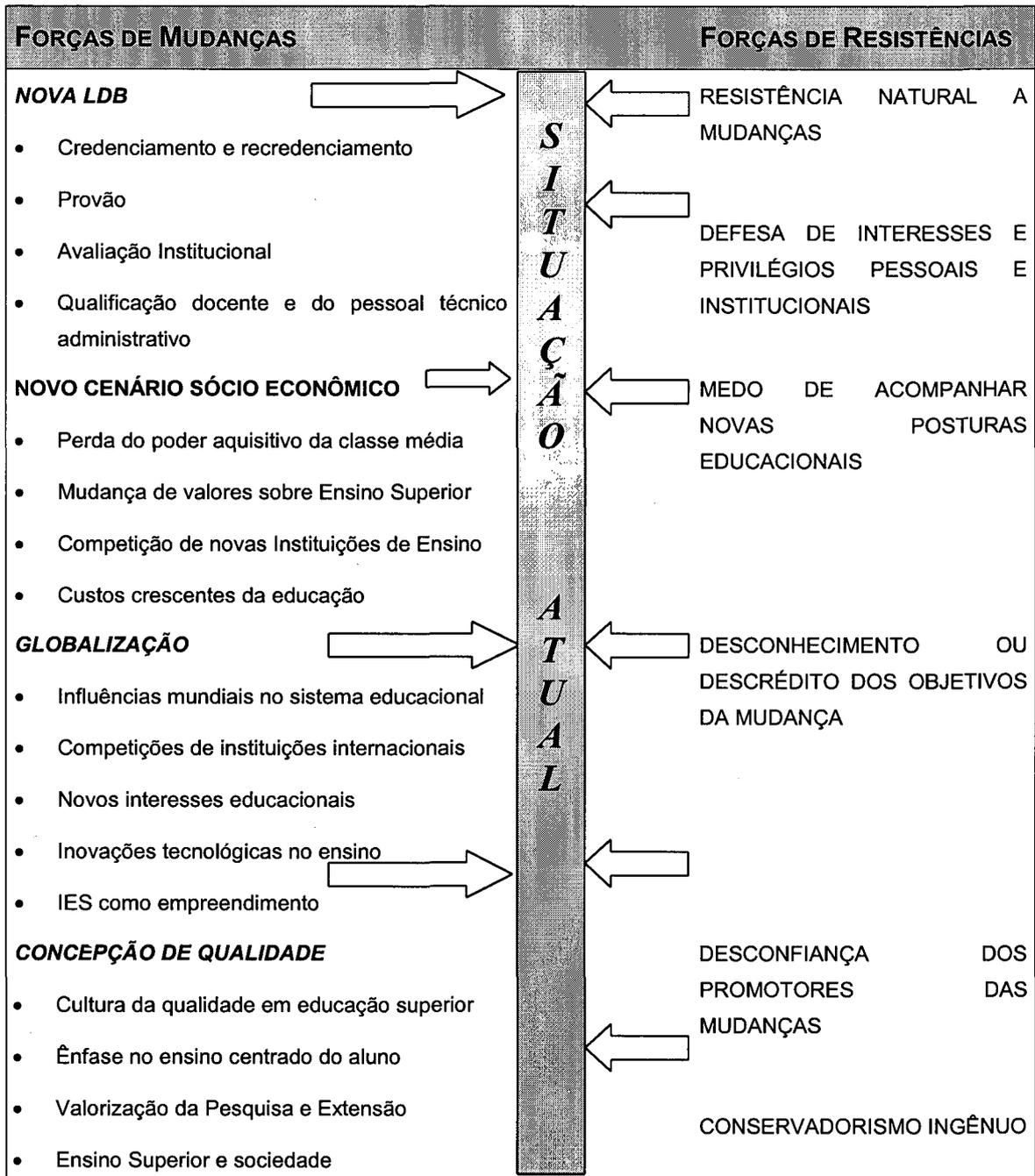
Isto nos permite uma melhor compreensão no que diz respeito ao alto grau de resistência à mudança, encontrando em qualquer tipo de organização, salvo raras exceções, e que certamente se configura no maior obstáculo à implantação de novas metodologias, planos e estruturas organizacionais, uma vez que isso tudo significa provocar modificações no cotidiano dos indivíduos ligados direta ou indiretamente ao meio em que as transformações devem ocorrer.

Em grande parte, também, o problema de resistência à mudança pode ser atribuído à falta de clareza ou transparência, por parte da organização, quanto ao modo de divulgação das mudanças, que na sua maioria é feito sem o devido estudo para que possa ser bem recebido pelos indivíduos envolvidos. Entendemos que um bom planejamento e uma perfeita estratégia de divulgação, podem contribuir para que o anúncio destas na organização não se transforme num ponto de reações negativas que certamente é de difícil reversão.

O quadro a seguir representa o campo de forças de mudanças numa Instituição de Ensino Superior, segundo a teoria de Kurt Lewin.

“CAMPO DE FORÇAS DE MUDANÇAS” NO AMBIENTE DA IES

(Baseado no Diagrama da Teoria de Campos de Força de Kurt Lewin)



Fonte: Notas de aula do Professor Nelson Colossi, 1998

De acordo com o que demonstra o quadro acima, “Campo de forças de mudança no ambiente da instituição de ensino superior,” fica claro que há um conjunto de fatores (forças de mudanças) externos e internos que obrigam a instituição a tomar posição firme no sentido de atender àquelas exigências que se apresentam no decorrer do tempo e que demandam atenção especial. Os fatores externos, que representam forças de mudanças não decorrem da vontade ou iniciativa da parte das instituições, são resultado das transformações que ocorrem na conjuntura econômica e social e que produzem efeitos diretos sobre a tomada de decisões nas instituições de ensino superior.

Não menos importantes são os fatores internos que representam forças de mudanças, visto que mesmo dependendo estes da postura do corpo de dirigentes da instituição, são extremamente influenciados pelo conjunto de fatores externos, de forma que se tornam relevantes tanto quanto aqueles.

Por outro lado, o conjunto de forças de resistências compõe-se de fatores de natureza interna, manifestando-se com maior ou menor intensidade, de acordo com o grau de preparação com que a instituição planejou o processo de mudanças. Embora não se possa afirmar que é possível anular totalmente as forças de resistências, é possível torná-las administráveis, fazendo com que o processo de mudanças torne-se menos traumático para a instituição e conseqüentemente para as pessoas que a compõe.

III. DELINEAMENTO DA PESQUISA

3.1. Natureza da Pesquisa

O principal propósito estabelecido para esta pesquisa foi o alcance dos objetivos definidos, aplicando-se de forma preponderante a pesquisa qualitativa.

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza empírica e de nível exploratório. Empírica porque, na concepção de CERVO & BERVIAN (1983) o conhecimento empírico, também chamado vulgar, é o conhecimento do povo, obtido ao acaso, após inúmeras tentativas. É o ametódico e assistemático. O homem comum, sem formação, tem conhecimento do mundo material, onde se acha inserido, e de um certo número de homens, seus semelhantes, com os quais convive. Vê-los no momento presente, lembrar deles, prever o que poderão fazer no futuro. Tem consciência de si mesmo, de suas idéias, tendências e sentimentos. Cada qual se aproveita da experiência alheia. Pela linguagem os conhecimentos se transmitem de uma pessoa à outra, de uma geração à outra.

É, também, de nível exploratório. Na visão de LAKATOS & MARCONI (1998) consiste em investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente

procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtêm-se freqüentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as interrelações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado. Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação, participante, análise de conteúdo etc., para o estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem. Muitas vezes ocorre a manipulação de uma variável independente com a finalidade de descobrir seus efeitos potências.

Aplicou-se o método descritivo porque, consoante Tripoldi *et al.* (1975, p.42-71), consiste em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários, etc. e empregam procedimentos de amostragem.

Este estudo deve ser considerado na perspectiva sincrônica, com corte transversal, uma vez que reflete a situação existente no momento da coleta dos dados por meio de representatividade de um universo, o que significa admitir que outros estudos posteriores poderão identificar outros fatores.

Quanto à abordagem, utilizou-se a pesquisa de natureza predominantemente qualitativa, tendo como problema: Como se caracteriza o processo de institucionalização do Planejamento Estratégico na UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina.

As perguntas da pesquisa foram assim definidas:

- 1) Que mudanças foram implementadas com a institucionalização de Planejamento Estratégico na Universidade do Oeste de Santa Catarina?
- 2) Quais as resistências que vêm sendo encontradas neste processo?
- 3) Que medidas foram tomadas para lidar com as resistências encontradas?
- 4) Que elementos podem ser implementados para a melhoria do processo de planejamento estratégico na Universidade do Oeste de Santa Catarina?

As entrevistas foram formalizadas através de ofício acompanhado do roteiro de perguntas, para conhecimento prévio do entrevistado facilitando, assim, o desenvolvimento da entrevista.

3.2. Delimitação do Estudo

A presente investigação trata-se de um estudo de caso uma vez que se restringe a uma única unidade, a Universidade do Oeste de Santa Catarina e tem a pretensão de abordá-lo de forma específica. Este estudo teve como principal finalidade investigar as principais mudanças, dificuldades e resistências encontradas pelos Dirigentes da UNOESC, em função da Institucionalização do Planejamento Estratégico.

Neste sentido, teve como objetivo revelar aspectos importantes de forma que pudessem contribuir com o desenvolvimento da

UNOESC e criar um modelo conceitual para a mensuração e demonstração do resultado gerado pela Institucionalização do Planejamento Estratégico.

Foram utilizados dados de fontes primárias, coletados por meio de entrevista junto aos segmentos, técnico administrativo, docentes e dirigentes.

Os dados foram tratados através de análise descritiva interpretativa de maneira a garantir a fidelidade das informações e a confiabilidade dos resultados.

3.3. População e Amostra

A composição da população para este estudo teve origem nos campi da Universidade do Oeste de Santa Catarina que, no momento da pesquisa encontravam-se na condição de integrantes do processo de institucionalização do Planejamento Estratégico.

Desta população extraiu-se uma amostra composta pelos representantes de três segmentos universitários:

- ✓ Dois Dirigentes que tiveram participação efetiva em todo o processo desde a concepção e planejamento estratégico e que atualmente atuam na UNOESC;
- ✓ Três Docentes cuja participação foi significativa no processo de implantação do planejamento estratégico e que se encontravam no exercício da docência;
- ✓ Dois Técnicos-Administrativos que participaram do processo de implantação do planejamento estratégico e que no momento da investigação encontravam-se no exercício das suas funções.

3.4. Coleta e Tratamento dos Dados

Para fins deste estudo foram utilizados dados de fontes primárias, coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas a agentes mais diretamente envolvidos no processo, junto aos segmentos, técnico-administrativo, docentes e dirigentes.

Também, foram analisados documentos oficiais da Instituição, que compõem o Processo de Institucionalização do Planejamento Estratégico, os quais foram disponibilizados.

A forma que se adotou para o tratamento dos dados foi a análise descritiva interpretativa, de maneira a garantir a fidelidade das informações e a confiabilidade dos resultados.

IV. A EXPERIÊNCIA DA UNOESC

4.1. Caracterização da UNOESC

No contexto do Sistema Fundacional Catarinense, a UNOESC apresenta características específicas, tanto do ponto de vista do seu surgimento e de sua constituição, quanto do ponto de vista da sua gestão e operacionalidade, tornando-a, em alguns aspectos, sui-generis dentre as instituições de ensino superior do Estado de Santa Catarina e no País.

Tendo em vista estas especificidades e as peculiaridades que lhe são próprias, a questão da caracterização mereceu especial atenção do grupo de dirigentes, docentes e técnicos que trabalharam a institucionalização do seu planejamento estratégico (1999), caracterizaram-na da seguinte forma:

“A UNOESC surge num contexto sócio-econômico e cultural marcado por algumas características regionais básicas. Em conseqüência, a definição de suas finalidades, de sua organização institucional e suas ações reflete estas características. Neste sentido e, enquanto instituição voltada predominante ao ensino, à pesquisa e à extensão, exerce um papel ativo na construção do meio no qual está inserida, desencadeando um processo interativo entre universidade e sociedade. Não obstante essa predominante vinculação com a região em que está situada, suas relações estendem-se para o âmbito da sociedade catarinense e brasileira e respectivos

sistemas de ensino, especialmente ao segmento do ensino superior estadual e nacional. A forma de inserção e atuação na sociedade e no sistema, envolvendo semelhanças e diferenças, forjam suas características, delas resultando sua identidade, sua “cara” e sua marca. Estes elementos constituem-se em referência básica na elaboração do plano estratégico” (p. 18).

A caracterização delinea-se a partir da percepção dos agentes envolvidos na Universidade do Oeste de Santa Catarina, bem como de estudos relativos a sua história e de sua situação jurídico-institucional. A partir da comparação do modelo da UNOESC com os demais modelos de universidades existentes no sistema educacional brasileiro, especialmente os modelos de universidade pública, comunitária, confessional e empresarial verificam-se as semelhanças e as diferenças. Estudos sócio-históricos da UNOESC revelam que o surgimento da mesma no contexto regional foi resultante de três imperativos históricos que, no final da década de 80 e início da década de 90, nortearam o processo de consolidação de sua identidade institucional.

Destacou-se também no mesmo documento que um dos imperativos norteadores de sua identidade institucional e pedagógica foi a necessidade de superar o caráter de marginalidade do ensino universitário que vinha sendo ministrado em instituições isoladas de ensino superior, tendo em vista que, desde o final dos anos 60 e início dos anos 70, esta modalidade de ensino articulava-se de forma atípica e/ou marginal no sistema oficial. A impossibilidade de credenciar-se isoladamente junto aos órgãos centrais do sistema e a conseqüente busca de alternativas para a superação desta condição de marginalidade, implicou na articulação de estratégias políticas, institucionais e pedagógicas que apontassem para a unificação institucional destas unidades isoladas.

As cinco Fundações Educacionais que dividiam a região Oeste de Santa Catarina, de acordo com as suas regiões de abrangência eram as seguintes: a) FEARPE [Fundação Educacional do Alto do Vale do Rio do Peixe], com sede em Caçador; b) FEMARP [Fundação Educacional e

Empresarial do Alto do Vale do Rio do Peixe], com sede em Videira; c) FUOC [Fundação Universitária do Oeste Catarinense], com sede em Joaçaba; FEAUC [Fundação Educacional do Alto Uruguai Catarinense], com sede em Concórdia; FUNDESTE [Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste], com sede em Chapecó.

De acordo com o Planejamento Estratégico da UNOESC (1999), na década de 80, no meio oeste catarinense, mais precisamente na região do Vale do Rio do Peixe, a FEARP, a FEMARP, a FUOC e a FEAUC iniciaram um processo de unificação, sob a forma de federação, dando origem à Federação das Escolas do Meio Oeste Catarinense - FEMOC. Alguns anos depois essa federação transformou-se em projeto de universidade multi-campi, mas por questões de poder e outras disputas manifestadas pelas “lideranças” das cidades-sede de cada uma dessas fundações, esse projeto sofreu algumas alterações na sua condução, especialmente quanto à composição das instituições isoladas que participariam do mesmo. Destaca o documento que, enquanto a FEARPE de Caçador agregava-se com as fundações congêneres de Curitiba, Concórdia, Canoinhas e Mafra, dando origem ao projeto da Universidade do Contestado - UnC, a FUOC de Joaçaba, a FUNDESTE de Chapecó, a FEMARP de Videira e, mais tarde, a FUNESC de São Miguel do Oeste e a FEMAI de Xanxerê, integravam-se no projeto da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC.

Estes projetos possibilitaram, em momentos distintos, a reunião das condições quantitativas e qualitativas exigidas pelo Ministério da Educação para seu credenciamento: a Universidade do Oeste de Santa Catarina, em 1996 e a Universidade do Contestado, em 1997.

Está expresso também no Planejamento Estratégico (1999) que o projeto institucional da UNOESC, portanto, representa o desdobramento político e até certo ponto, imposto pelo próprio sistema do processo de formalização do ensino superior que, há mais de 20 anos, atuava na região com grandes dificuldades, com relativos avanços e conquistas. O paralelismo, a contemporaneidade e a proximidade geográfica da UNOESC e da UnC

testemunham, também e a seu modo, quanto à irreversibilidade e à política do avanço entre o ensino superior isolado e o ensino universitário propriamente dito no conjunto do desenvolvimento sócio-econômico e institucional de toda a região, assim como de todo o Estado de Santa Catarina e seu sistema ACADEMIA.

Uma análise retrospectiva mostra que a FEMARP, a FUOC e a FUNDESTE, além de terem surgido no mesmo contexto histórico e da mesma conjuntura sócio-econômica e educacional, repetiam os mesmos cursos, escolhidos pelo critério do baixo custo operacional e regime noturno, sem que nenhuma filosofia educacional ou metodologia de ensino se unisse no enfrentamento dos mesmos problemas. Unir forças para superar os desafios que o ensino de terceiro grau apresentava foi outra grande razão da criação da UNOESC.

Nesse contexto, que bem se chamaria de marginalidade, eram precárias as condições de que dispunham para ir além do ensino de graduação em sala de aula. As atividades de pesquisa e de extensão, indissociáveis, por natureza, às do ensino universitário, ficavam relegadas ao plano secundário da eventualidade. Os recursos humanos, necessários e minimamente preparados para o planejamento e execução dessas atividades, eram insuficientes ou inexistentes, porque pouco atraídos ou estimulados a permanecerem numa pequena instituição isolada, incapaz de garantir-lhes as condições necessárias para a atividade da produção científica.

Constata-se ainda de acordo com seu Planejamento Estratégico (1999) que a UNOESC, nascida da fusão de três instituições isoladas de ensino superior, não deixa de representar uma tentativa de resposta ao imperativo da integração, característica marcante da atual conjuntura social, econômica e política em âmbito mundial. Salvaguardadas as devidas proporções, a supressão das fronteiras geográficas que separavam entre si a FEMARP, A FUOC e a FUNDESTE não é diferente da tendente supressão das fronteiras que separam entre si os países do Cone Sul, em busca da integração regional. Em ambos os casos, ressalta-se a necessidade

de fazer prevalecer a identidade do todo sobre a diferença das partes, os interesses comuns sobre os interesses particulares.

Constituindo-se como área de abrangência da UNOESC, o grande Oeste Catarinense é a região que se estende desde a parte inferior do Alto Vale do Rio do Peixe, polarizada pela cidade de Videira, descendo em direção à cidade/pólo do Vale do Rio do Peixe, que é Joaçaba e alongando-se progressivamente em direção ao extremo-Oeste, cujo maior centro é Chapecó. Toda essa região tem como maiores pólos urbanos de desenvolvimento, em ordem leste-oeste, as cidades de Videira, Joaçaba, Xanxerê, Chapecó e São Miguel do Oeste, hoje sedes dos atuais cinco campi da universidade.

Observa-se no mesmo documento que os cinco campi da UNOESC coincidem com as cinco Associações de Municípios, cujas capitais são exatamente as cidades-sede acima citadas, a saber: Associação dos Municípios do Alto do Vale do Rio do Peixe - AMARP; Associação dos Municípios do Meio-Oeste Catarinense - AMMOC; Associação dos Municípios do Alto Irani - AMAI; Associação dos Municípios do Oeste Catarinense - AMOSC; Associação dos Municípios do Extremo-Oeste Catarinense - AMEOSC. Tudo somado, tem-se uma extensão geográfica equivalente a 28,5% de todo território estadual.

No contexto dos diferentes modelos de universidade que compõem o sistema educacional brasileiro, aquele que mais se aproxima e com o qual reciprocamente pode referenciar-se é o modelo das universidades comunitárias. Segundo pesquisa realizada por Baeta Neves (1995, p. 31), este modelo configura-se a partir das seguintes características:

“1. (...) A natureza comunitária dessas universidades é resultado de condições sócio-culturais peculiares e de um processo, nem sempre tranqüilo, de afirmação de um projeto que desde o início buscou comprometer amplos e diferenciados segmentos da sociedade regional com o Ensino Superior.

2. A trajetória destas Instituições corresponde a uma concentração de suas características distintivas, com o que se almejava status privilegiado nas relações com o

poder público. Este esforço e a busca de apoio público por entidades consideradas "públicas não-estatais" foi uma conseqüência de um projeto acadêmico diferenciado, profundamente vinculado ao desenvolvimento regional e à busca de qualificação.

3. O agravamento dos problemas de financiamento e a preocupação com a maximização dos recursos humanos e materiais têm conduzido, de um lado, à arranjos institucionais novos, entre eles: fusão, agregação, consórcios, parcerias etc., e de outro, ao empenho pela estadualização do conjunto dessas instituições. Com a estadualização, o ensino se tornaria gratuito, a folha de pagamento seria assumida pelo Governo Estadual, que receberia em doação o patrimônio das mesmas, mas a administração deveria continuar autônoma para as unidades envolvidas no processo.

4. Os desenvolvimentos recentes devem servir de alerta para os responsáveis pela política de Educação Superior. Essa política, em outras épocas, insensível à novidade que representavam os projetos de Universidades Regionais Multi-Campi, induziu as comunidades locais a implantar as Instituições hoje existentes."

Com base nos indicadores apresentados e outros dados, dirigentes e membros das comissões do Projeto Político-Pedagógico Institucional, sintetizaram as características gerais da UNOESC da seguinte forma:

DIRIGENTES	COMISSÕES DO PPPI e PAIU
<p><u>É uma instituição:</u></p> <p>a) de origem pública: considerando os atos de criação baixados pelos executivos municipais;</p> <p>b) de direito privado: quanto à forma jurídico-operacional;</p> <p>c) comunitária e filantrópica: relativamente à função social que desempenha;</p> <p>d) de alcance regional: levando-se em conta a abrangência de sua atuação;</p>	<p>Grupo 1 – <u>É uma instituição</u></p> <p>a) comunitária e multi-campi;</p> <p>b) de caráter regional (compromisso com a região);</p> <p>c) voltado ao atendimento de alunos trabalhadores que precisam estudar em regime noturno;</p> <p>d) que faz do ensino sua atividade básica;</p> <p>Grupo 2 – <u>É uma instituição:</u></p>

<p>e) multi-campi: em função da organização estrutural e forma de presença e produção de suas atividades na região;</p> <p>f) descentralizada: no que diz respeito à forma de gestão;</p> <p>g) cultivadora do sonho e da utopia: como formas de se relacionar com a sociedade e com seu próprio futuro.</p>	<p>a) de estrutura multi-campi;</p> <p>b) pensada como agente inserido no desenvolvimento regional;</p> <p>c) voltada à qualificação sócio-econômica dos estudantes da região através do ensino, da pesquisa e da extensão;</p> <p>d) com manifesta identidade entre sua natureza jurídica/política com sua organização institucional e pedagógica;</p> <p>e) comunitária.</p> <p>Grupo 3- <u>É uma instituição</u>:</p> <p>a) de desenvolvimento comunitário e regional;</p> <p>b) que busca a interação com a comunidade;</p> <p>c) de grande abrangência regional;</p> <p>d) multi-campi.”</p>
---	--

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999).

4.2. O Processo de Institucionalização do Planejamento Estratégico da UNOESC

Por iniciativa da Reitoria, os primeiros passos para o desencadeamento do Planejamento Estratégico, foram dados logo após o decreto presidencial de credenciamento da UNOESC, em 14 de agosto de 1996, tendo esta proposta encontrado apoio também nas lideranças docentes e discentes da universidade, com a manifestação da necessidade de uma ampla discussão interna sobre a definição de um Projeto Político Pedagógico – PPPI, que lhe garantisse, para além da legalidade institucional a identidade e a legitimidade necessárias ao credenciamento por parte da sociedade na qual emergia e para o planejamento do crescimento e desenvolvimento da Instituição.

Com o objetivo de aprofundar os estudos e reflexões a respeito dos pressupostos teórico-metodológicos, definir aspectos essenciais e desencadear o Processo de Institucionalização do Planejamento Estratégico da UNOESC, as equipes trabalharam seus conceitos, finalidades, justificativas e objetivos.

Num primeiro momento, este trabalho foi desenvolvido pelos dirigentes e posteriormente, pelos membros da Comissão do Plano Político Pedagógico Institucional (PPPI) e do Plano de Avaliação Institucional Universitária (PAIU) e numa terceira etapa, pelos três segmentos da comunidade universitária de cada campus. A sistematização se deu em torno das questões propostas, cujas conclusões apresentadas foram as que seguem:

No decorrer da construção do Planejamento Estratégico (1999), dirigentes e membros das comissões do Projeto Político-Pedagógico Institucional e Programa de Avaliação Institucional apresentaram as seguintes contribuições:

1 - O que é Planejamento Estratégico:

DIRIGENTES	COMISSÕES DO PPPI e PAIU
<p>É um conjunto de princípios técnico-práticos, de critérios e de normas de ação, decididos consensualmente através de um processo participativo e democrático dos integrantes da organização, em busca de uma adequada atualização de seus fins em relação ao contexto histórico-social em que a mesma se situa. Inclui:</p> <p>a) embasamento em método científico de análise da realidade;</p> <p>b) visão de futuro;</p> <p>c) redefinição da identidade institucional.</p>	<p>- Definição consensual da visão de futuro da instituição, enquanto realidade desejada, obtida através de processo participante, democrático e educativo de seus integrantes motivados, com base em princípios teórico-práticos e criativos de ação;</p> <p>- Processo permanente e transcendente, onde a qualidade deve prevalecer sobre a quantidade, o político e o tecnológico interagir complementarmente, envolvendo:</p>

	<p>a) clareza quanto ao fim pretendido;</p> <p>b) revisão e mudança do presente em função da visão de futuro obtida coletiva e democraticamente.</p>
--	--

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

2 - Para que serve o Planejamento Estratégico:

DIRIGENTES	COMISSÕES DO PPPI e PAIU
<p>Como instrumento balizador e fundante da avaliação institucional permanente, o planejamento estratégico serve para potencializar e ordenar a participação dos agentes internos e externos da organização para a análise situacional da realidade e a definição coletiva do projeto institucional, com identificação de propriedades operacionais e ordenação de esforços coletivos no plano da execução. Essa finalidade inclui:</p> <p>a) visão mais clara do caminho a percorrer na obtenção dos objetivos;</p> <p>b) visão de futuro a longo prazo;</p> <p>c) identidade e identificação institucional;</p> <p>d) explicitação da vontade coletiva;</p> <p>e) unidade de direção.</p>	<p>O Plano Estratégico tem por finalidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a busca de identidade da instituição que se planeja; • a superação do senso comum através da percepção científica da realidade; • a construção de um ideal coletivo, acima da realidade multifacetaria, plural, heterogênea e complexa; • estímulo à democracia participante, subvertendo modelos individualistas, autoritários ou conservadores, nas decisões e ações da organização; • prevenção da instituição sobre adversidades futuras.

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

3 – Por que o Planejamento Estratégico da UNOESC:

DIRIGENTES	COMISSÕES DO PPPI e PAIU
<p>Porque a UNOESC, na sua estrutura tipicamente descentralizada, mais do que outra, precisa planejar-se estrategicamente, visto que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • está no início de seu processo histórico; 	<p>A UNOESC, mais do que qualquer outra instituição, precisa do planejamento estratégico porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - na sua organização multi-campi, possui

<ul style="list-style-type: none"> • define-se pelo compromisso com o desenvolvimento regional de cuja liderança deve participar; • necessita definir-se, cultivar o projeto da universidade que se quer; • necessita otimizar seus recursos e garantir sua sobrevivência institucional. 	<p>características de acentuada descentralização e heterogeneidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> - o início de sua história coincide com um contexto sócio-econômico que exige o planejamento; - é uma instituição que precisa definir sua identidade e unidade acima das diferenças que a caracterizam; - é uma instituição que precisa garantir sua sobrevivência a longo prazo, no interior de um contexto histórico, geográfico e organizacional onde se faz presente a competitividade que exige excelência de resultados.
---	--

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

4 - Objetivos do Planejamento Estratégico:

DIRIGENTES	COMISSÕES DO PPPI e PAIU
<ul style="list-style-type: none"> a) fazer com que a UNOESC adquira competência e legitimidade na sua integração no processo de desenvolvimento regional; b) reintegrar dirigentes e agentes no processo decisório de gestão participativa; c) perseguir a racionalidade dialética da gestão de recursos, pessoal, ações e processos; d) posicionar estrategicamente a UNOESC nos cenários futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> a) capacitar a universidade para atuar eficazmente no desenvolvimento científico e tecnológico da região ampliando seus aspectos na esfera sócio-política da mesma; b) criar internamente um ambiente de vivência democrática; c) legitimar e consolidar a auto-avaliação permanente na consecução de seus fins; d) identificar cientificamente suas forças e fraquezas; e) tornar a instituição significativa no seu meio; f) aproveitar as oportunidades de mudança que se apresentam, superando as fraquezas do "status quo".

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

Como parte do nosso passado mais recente, o sistema econômico brasileiro passou por um período em que além da inflação galopante que assolava o país, vivemos um período de intervenções do governo na economia através de inúmeros planos econômicos, tornando totalmente imprevisível o futuro de qualquer organização.

Aliando-se dessa forma a pouca tradição do país, com relação à aplicação de formas mais avançadas de administração, às condições impostas pelo contexto externo, vivemos um longo período em que poucas organizações se guiavam por bons sistemas de planejamento estratégico antevendo as ações voltadas para a garantia do seu futuro, tão pouco, aplicavam o instrumento de orçamento de atividades.

Esta prática, na verdade, atingia, com algumas exceções, a todas as instituições quer públicas ou privadas, tornando-se comum a elaboração de planos que se compunham de enormes volumes de papel, mas que não passavam disso, sem valor prático algum.

As instituições de ensino superior não tiveram caminhos muito diferentes das que descrevemos acima, pois que estas também estavam inseridas no mesmo contexto e, portanto, afetadas pelos mesmos males a que estavam sujeitas todas as entidades que compõem o sistema econômico e social do país.

Pelas características específicas e peculiaridades da Administração das Instituições de Ensino Superior, não é surpresa que tenha sido aplicada pouca energia na realização e desenvolvimento dos sistemas de planejamento e controle, bem como, dispendido o devido esforço no acompanhamento das realizações contrapondo-as ao planejado. Além disso, a UNOESC, por se tratar de uma instituição extremamente jovem, vivia ainda sob os efeitos de sua recente criação, assim como, precisava empreender grande parte de suas energias buscando o seu credenciamento que se efetivou através do decreto presidencial de 14 de agosto de 1996.

Suplantadas estas dificuldades, a UNOESC passou a dar atenção às demais questões e dentre estas, o seu planejamento como instituição e como a organização que de fato pensa o seu presente e que acima de tudo, precisa antever o seu futuro.

Os resultados apontados pelos estudos desenvolvidos na UNOESC, na elaboração do Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI) e do Programa de Avaliação Institucional (PAIU) e também, pela vontade dos seus dirigentes em construir uma universidade cada vez mais sólida e eficaz, desencadeou-se o processo de planejamento estratégico que culminou com a elaboração e apresentação de um documento final Planejamento Estratégico da UNOESC.

O Processo de Institucionalização do Planejamento Estratégico da UNOESC desenvolveu-se com a seqüência de diversas etapas distribuídas metodologicamente, tendo como integrantes de equipes os dirigentes, a comissão do Plano Político Pedagógico (PPPI), do Plano de Avaliação Universitária (PAIU) e dos três segmentos da comunidade universitária de cada campus. Os trabalhos também foram acompanhados pelo Professor Zeferino Perin, consultor contratado pela Reitoria da UNOESC. Com a conclusão dos trabalhos foi publicado um documento, com o resumo do Planejamento Estratégico (1999), do qual destaca-se :

A Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC enfrentou inúmeros desafios na primeira década de sua existência, coincidentemente a década que encerra o século derradeiro do milênio. Dentre tantos desafios, dois apresentaram as características da radicalidade, decisivos, portanto, para a sua existência e razão de ser: a auto-construção e a legitimidade social.

Vencendo o paradigma clássico do ensino superior concentrado nos grandes centros, as instituições de ensino superior ditas isoladas que construíram o primeiro capítulo da educação universitária no oeste catarinense foram credoras dos méritos atribuídos aos pioneiros e desbravadores. Ao mesmo tempo, pagaram o preço da política educacional existente na época, que os tratava

como instituições bastardas e limitava seu desenvolvimento.

A travessia do ensino superior isolado, presente em diversas comunidades, para o modelo universitário enfrentava, por um lado, as tensões inerentes às relações existentes entre as IES e as estruturas de poder local e, por outro lado, as contradições entre a nova dinâmica decorrente da prática pedagógica e social do ensino superior pré-existente e a camisa de força imposta pelo modelo burocrático oficial da estrutura universitária.

Construir a UNOESC, preservando seu patrimônio cultural pré-existente e valer-se dele; formando consensos diante de uma realidade plural; encontrando caminhos institucionais e gerenciais que lhe confirmassem e assegurassem competência e eficácia em seu engajamento social, representava desdobramentos dos desafios anteriormente mencionados.

Para enfrentar esse conjunto de desafios, entendeu-se necessário aprofundar as análises, estudos e debates, visando a compreensão mais ampla da natureza da universidade, de seu papel no processo de desenvolvimento e construir referenciais para a interpretação da UNOESC e a definição de suas macro-direções. Tais debates tiveram início logo após o decreto presidencial que concedeu o credenciamento à UNOESC, em 14 de agosto de 1996, estendendo-se ao ano seguinte. Os subsídios dele resultantes contribuíram para a elaboração do Projeto Político-Pedagógico Institucional - PPPI, para o Programa de Avaliação Institucional da UNOESC - PAIU e para a realização de um diagnóstico institucional da UNOESC.

As reflexões e análises, então, indicaram a necessidade de se desencadear um processo de planejamento estratégico, o que ocorreu a partir de 1999, com consultoria do Prof. Zeferino Perin, que percebeu a importância de incorporar na metodologia e no processo de sua construção as contribuições já produzidas.

Além disso, levando em conta a história, a realidade atual, a cultura da instituição, foram trabalhadas e resignificadas as categorias da utopia, da participação do Planejamento Estratégico como processo, da gestão democrática, da relação entre público e privado, da tensão entre a dimensão técnica e a dimensão política, do alcance pedagógico do planejamento estratégico e de sua construção técnico-científica.

Desenvolvido nesta perspectiva, o Planejamento Estratégico da UNOESC inovou no método e, conseqüentemente, nos resultados. Dentre estes, destacam-se a compreensão cientificamente fundamentada de seus limites e potencialidades, das ameaças que se apresentam e das oportunidades que se abrem, num contexto cada vez mais globalizado; a realização da reforma estatutária que promoveu avanços na superação da organização convencional de universidade e a construção de um novo paradigma, mais adequado ao modelo público-comunitário multi-campi, possibilitando o aperfeiçoamento do seu processo de gestão e legitimidade.

Do ponto de vista pedagógico, o processo de planejamento estratégico contribuiu também para estimular o pensamento e a visão estratégica, a prática da construção de consensos, na perspectiva da gestão democrática, bem como o aprendizado da lógica da organização da ação na UNOESC relativamente às atividades fim e meio.

Merecem destaque também os elementos do plano com maior potencial para mobilizar as energias existentes na UNOESC e que expressam o conjunto mais significativo dos consensos alcançados na elaboração do mesmo. Trata-se dos fundamentos, das características da UNOESC, de sua missão, dos princípios gerais, dos objetivos permanentes, da visão de futuro, dos grandes rumos, dos objetivos estratégicos institucionais, das diretrizes e objetivos estratégicos temáticos e da previsão de crescimento, no universo temporal em que o Planejamento Estratégico foi concebido.

O Planejamento Estratégico na sua elaboração atual não deve ser entendido como uma peça acabada e inflexível. A práxis até aqui desenvolvida aponta na direção da necessidade de sua reavaliação constante e permanente visando a construção da universidade real.

Enquanto instrumento de gestão, espera-se que o plano seja utilizado como referência no processo de planejamento do conjunto das atividades da UNOESC. Acredita-se que será útil também para a comunidade regional, que considera a universidade o agente institucional mais importante para fazer a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.

O texto aqui apresentado possibilitará, ainda, o intercâmbio com outras universidades que vivem desafios e processos semelhantes aos da UNOESC, especialmente as caracterizadas como comunitárias e multi-campi que adotam os princípios da gestão

democrática e que buscam associar a dimensão privada e a dimensão pública.

4.2.1. Pensamento e Visão Estratégica na UNOESC

O Planejamento Estratégico da Universidade do Oeste de Santa Catarina (1999), foi construído com base em referenciais teóricos e históricos sobre o planejamento estratégico, bem como nos estudos desenvolvidos na UNOESC no contexto da elaboração do Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPPI) e do Programa de Avaliação Institucional (PAIU).

De acordo com o mesmo documento, a literatura utilizada forneceu elementos para estimular a crítica à noção tecnicista de planejamento estratégico, superando aquela visão, o mesmo foi concebido como processo aberto, flexível e criativo da construção do futuro da instituição e da sociedade e desenvolvido em bases técnico-científicas. Da reflexão sobre a teoria e a prática de planejamento estratégico, resultaram os pressupostos destinados a fundamentá-lo, sintetizados a seguir:

a) A realidade presente que referencia a conexão entre o passado que se viveu e o futuro que se vislumbra é marcada por desafios de grande magnitude. Na agenda cotidiana estão as megatendências da globalização da economia e, conseqüentemente, da produção, dos mercados, dos padrões tecnológicos e de seu contraponto, a regionalização formada por blocos econômicos ou por espaços menores no interior das próprias nações que buscam inserir-se na dinâmica deste macroprocesso, mas sem perder a identidade configurada ao longo de sua história.

Desafiador é também o processo de reorganização social e política, que põe em cheque os modelos vigentes de estado e busca novos papéis para o mesmo, abrindo caminho para formas, igualmente novas, de

organização da sociedade civil, na tentativa de ampliar o espaço para o exercício da cidadania.

Desafiante é a nova revolução científica e tecnológica e o impacto que a mesma produz no processo produtivo e em consequência no conteúdo, na forma de trabalho e na própria educação, que passa a ser vista como fator estratégico para a competitividade das nações, das regiões, das empresas e, de um modo geral, das organizações.

Para a sociedade brasileira, além dos mencionados, permanecem os velhos desafios da viabilização do desenvolvimento com equidade e sustentabilidade.

Nesta perspectiva é que se põe a questão do papel da universidade, da sua competência técnico-científica e da qualidade de seu desempenho para formular estratégias e participar ativamente na resposta a ser dada àqueles e a tantos outros desafios que quotidianamente se apresentam. Neste contexto é que se situa o planejamento estratégico da UNOESC.

b) O Planejamento Estratégico constitui-se em filosofia que fundamenta o modo de pensar e agir dos atores institucionais nas relações que os mesmos estabelecem com a realidade concreta da instituição, com o contexto e a dimensão futura da mesma. Neste sentido, mais do que o domínio de uma tecnologia para elaborar determinados tipos de plano (estratégico, tático, operacional, etc.), envolve o desenvolvimento do pensamento e da visão estratégica, que transcendem o imediato, o cotidiano, o tópico, o operacional, o presente desconectado do passado e do futuro. Pensar estrategicamente significa também visualizar e traçar rumos de longo e médio prazos, partindo do futuro, do sonho, da utopia para imprimir orientação às ações realizadas no presente. A sabedoria popular, muito antes das formulações teóricas sobre o planejamento estratégico, captara-lhe o sentido ao ensinar que o bom empreendedor não é o indivíduo cujo campo de visão se restringe à distância de "um palmo do nariz", mas o cidadão que "enxerga longe". Assim, olhar para horizontes cada vez mais amplos, ver mais e melhor, cultivar o desejo de construir uma sociedade e ou uma instituição qualitativamente superior à presente, ter a "história na mão", conforme o sentimento poético, acalantar a imaginação e a criatividade, são disposições indispensáveis para trabalhar o planejamento estratégico na ótica pretendida pela e para a UNOESC.

c) Na proposta da UNOESC o planejamento estratégico visa associar a dimensão estratégica à participativa. Busca-se, porém, a autenticidade do conceito e da

prática de participação que supera os vícios do "assembleísmo" onde só se considera participação o que envolve decisão, levando para deliberação coletiva até os temas mais irrelevantes, burocratizando de maneira insuportável o processo decisório das organizações. Incompatível com a boa prática da participação é o "sectarismo" que considera a participação iniciativa privilegiada de grupos ou segmentos com determinada orientação ideológica, esquecendo-se de que a teoria e a prática da participação já foi amplamente desenvolvida nas sociedades com maior tradição democrática. Contrária à participação é também a "manipulação" vista como instrumento de doutrinação, ou seguindo o viés "populista", como forma de legitimar gestões autocráticas e autoritárias. O "basismo" é igualmente um dos vícios mais comuns. Nesta ótica acredita-se ser suficiente discutir os problemas com as bases para que os mesmos sejam solucionados. Comum é também o equívoco do "corporativismo" que, a título de desenvolvimento de práticas de participação, vale-se de técnicas de mobilização e pressão para defender interesses de segmentos determinados em detrimento dos interesses coletivos. Do ponto de vista político-pedagógico, trata-se de combinar a visão e a prática do planejamento estratégico com o interesse público e com o exercício da cidadania que abre a possibilidade para a universalização do ideal da participação, ainda que de forma variada, nos processos decisórios, tornando os agentes, sujeitos da construção da cultura e da história da instituição.

O processo participativo, nesta perspectiva, contempla também a noção de democracia, buscando torná-la mais efetiva, na medida em que acrescenta à forma convencional de democracia representativa outras formas inovadoras e mais abrangentes de exercício democrático.

d) O Planejamento Estratégico, apoiado na idéia da participação crescentemente universalizada da cidadania que envolve uma opção política democratizante, implica a presença de atores sociais com interesses, concepções e práticas nem sempre convergentes. Este fato não o inviabiliza, ao contrário, poderá torná-lo mais rico e consistente, posto que submetido à crítica interna. Demandará, porém vontade e competência para a construção de consensos que contemplem o conjunto dos segmentos envolvidos. O capital social desenvolvido no ambiente sócio-cultural em que a UNOESC se situa e do qual faz parte constitui-se em suporte importante para a concretização deste pressuposto.

e) O "ser" e o "dever", isto é, as idéias de permanência e da mudança são concepções que estiveram na origem e

na base das primeiras construções filosóficas elaboradas sistematicamente no mundo helênico e que, dialeticamente, permeiam a história do pensamento ocidental. O pensamento medieval fundamentou-se sobre a idéia da permanência, enquanto o moderno enfatizou a idéia da mudança. O pós-moderno, influenciado pela cultura da inovação tecnológica, considera que nos tempos contemporâneos a novidade não está no fato da mudança em si, mas na velocidade com que a mesma ocorre. Neste contexto, o pensamento pós-moderno produz efeitos semelhantes àqueles verificados na passagem do pensamento medieval para o moderno, caracterizado inicialmente pela dúvida cartesiana, depois pela ruptura, seguida do surgimento de novas correntes epistemológicas destinadas a lançar as bases do que veio a ser a ciência moderna. As certezas que o pensamento moderno imaginara alcançar são colocadas em questão pelo pensamento pós-moderno para o qual não existe a verdade em si, mas a verdade em construção.

Portanto, por um lado, existe a imposição do contexto em favor da mudança, por outro, o estímulo à construção do novo por parte dos agentes da instituição. Por estas razões o planejamento estratégico constitui-se em processo que incorpora a característica da flexibilidade e demanda reavaliação constante. Não basta fazer um plano, é necessário desenvolver a cultura do planejamento estratégico. Seguindo esta lógica, supera-se a visão dicotômica de permanência e da mudança, do "ser" e do "dever". A flexibilidade garante adaptação às mudanças, a dimensão estratégica assegura a continuidade, que transcende a transitoriedade e, não raro, a descontinuidade das gestões.

f) No Planejamento Estratégico da UNOESC busca-se superar tanto a tecnocracia quanto o politicismo. Não se trata, portanto, de juntar um grupo de técnicos, por mais qualificados que sejam, e incumbi-los de elaborar um plano a ser implementado operacionalmente por órgãos e agentes executivos. Tão pouco tem-se em mente proclamar um conjunto de intenções genéricas, emergidas de longas e cansativas reuniões em que são elencadas demandas, imaginando-se que basta a vontade de fazer para que as ações aconteçam e os resultados apareçam. O que se pretende é combinar decisões políticas, tomadas segundo a lógica democratizante da participação, que definam claramente o que fazer, com decisões técnicas indicando, com o máximo de consistência técnica, o como fazer.

g) Independentemente das opções por determinadas correntes de pensamento, a consistência do

planejamento estratégico participativo demanda a utilização de parâmetros técnico-científicos.

Parte-se, portanto, de uma determinada concepção teórica de mundo, de sociedade, de organização, de planejamento, subjacente aos pressupostos já explicitados e utiliza-se um método que oriente os passos a serem dados ao longo da trajetória, bem como os instrumentos e procedimentos necessários para o levantamento, a análise e sistematização dos dados requeridos para a elaboração do plano.

h) A metodologia utilizada para a elaboração do plano, proposta inicialmente e reajustada em decorrência da flexibilidade demandada pelas indicações inerentes à dinâmica do processo participativo, comportou cinco componentes básicos: fundamentação teórico-metodológica do plano estratégico; diagnóstico, composto por três subcomponentes envolvendo a análise do ambiente interno, a análise do ambiente externo e a avaliação estratégica; coordenadas estratégicas; organização da ação e avaliação.

O conteúdo da temática referente aos componentes propostos na metodologia foi sendo construído pelos participantes, apoiados, por um lado, por referenciais teóricos apresentados ao longo do trabalho e, por outro, pelas valiosas informações oriundas das práticas multidisciplinares apresentadas pelos participantes.

4.2.2. Atos Constituintes da UNOESC

A Universidade do Oeste de Santa Catarina obteve a aprovação da sua Carta-Consulta através do Parecer Nº 102/91 do Conselho Federal de Educação. Sua autorização para funcionamento foi concedida através do Parecer Nº. 587/91 do mesmo Conselho.

O Reconhecimento da UNOESC deu-se pelo Parecer Nº. 263/95 do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina e, mais tarde, obteve o seu credenciamento pelo Decreto Presidencial de 14 de agosto de 1996.

4.2.4. Missão

Conforme consta do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999), a missão define as finalidades e explicita a razão de ser da instituição. Transcende as realidades contingentes e transitórias, sejam elas de curto, de médio ou de longo prazo.

Participativamente discutida, a missão da UNOESC assimila as características que a diferenciam de instituições similares, conferindo-lhe identidade própria.

Consolida e integra ainda, na sua cultura organizativa, os valores da cidadania, da sustentabilidade do desenvolvimento humano, da cultura, da arte e da inter-relação entre o regional e o universal.

"A UNOESC tem por missão gerar e difundir o conhecimento científico, artístico-cultural e tecnológico, mediante o ensino, a pesquisa e a extensão, nas diferentes áreas do saber, com o objetivo de promover a cidadania, o desenvolvimento humano e cultural sustentável, em âmbito regional, estadual, nacional e internacional."

4.2.5. Princípios Gerais

Como parte do Estatuto da UNOESC, reformado ao longo do processo de Planejamento, os princípios gerais fundamentam a concepção da UNOESC, sua relação com a sociedade, sua estrutura, funcionamento, bem como as políticas, a forma de gestão, suas ações e inter-relação que assim foram definidas:

- a) Autonomia universitária;
- b) Gestão democrática e participativa;
- c) Eqüidade nos critérios de acesso ao ensino superior e de permanência nele;
- d) Descentralização acadêmica e administrativo-financeira;
- e) Indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- f) Pluralidade de idéias.

4.2.6. Objetivos Permanentes

O Planejamento Estratégico da UNOESC (1999), concebeu como seus objetivos permanentes os integrantes do seu Estatuto em coerência com os princípios gerais nele expressos, indicam os alvos de caráter permanente relativos às atividades fundamentais da universidade e ao seu desempenho, visando a concretização de sua missão. Foram assim definidos:

- a) Participação na análise dos componentes históricos que caracterizam o processo de desenvolvimento social e econômico do Oeste de Santa Catarina, sem perder de vista sua inserção no contexto universal;
- b) Proposição de soluções às contradições que decorrem da natureza e do caráter desse mesmo processo, propugnando por alternativas de sustentabilidade, sem prejuízo ao meio-ambiente, o que imprime caráter de universalidade ao ensino, à pesquisa e à extensão, suas atividades-fim;
- c) Constituição em centro de referência para as questões regionais, no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão;
- d) Potencialização dos diferentes segmentos sociais através do acesso ao conhecimento e da educação permanente, construindo alternativas de ação;

- e) Prática da gestão participativa, da representatividade e da proporcionalidade dos diversos segmentos que compõem a Universidade;
- f) Garantia de condições para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão;
- g) Exercício da autonomia universitária nos diversos níveis e instâncias de sua ação;
- h) Estabelecimento de intercâmbio com instituições universitárias, de pesquisa e outras agências públicas ou privadas, nacionais e internacionais, visando a potencializar o desenvolvimento da Universidade;
- i) Compromisso com o desenvolvimento ético e sustentável, da cultura, da ciência e da tecnologia.

4.2.7. Visão de Futuro

Bem referencia o Planejamento Estratégico da UNOESC (1999) que a visão de futuro representa as utopias, os sonhos e aspirações daquilo que se deseja no plano temporal do planejamento estratégico. Essa visão, construída de forma compartilhada, visa a mobilizar as forças e energias existentes e necessárias para a concretização da missão da UNOESC. O futuro desejado para os próximos dez anos contempla:

1º. Atingimento da Plenitude Universitária, o que implica:

- a) excelência acadêmica nas atividades de ensino, pesquisa e extensão em áreas participativamente identificadas como estratégicas;
- b) constante avaliação/revisão curricular de seus cursos, face às necessidades cambiantes do mundo contemporâneo;
- c) conquista de distinção pelo zelo na qualidade de seu ambiente interno;
- d) apreço pela agilidade e flexibilidade operacional em decorrência de sua autonomia de gestão e de sua descentralização multi-campi.

2º. Obtenção de Credenciamento Oficial Irrestrito, mediante:

- a) suficiência de recursos humanos altamente qualificados e com disponibilidade de dedicação integral, bem como de recursos materiais adequados à eficiência e eficácia de suas ações;
- b) comprovada, relevante e reconhecida produção científica relacionada ao atendimento das necessidades sociais.

3º. Conquista de Legitimidade Social, significando:

- a) efetiva integração com a comunidade local pela articulação com os agentes de suas realidades na construção de alternativas de desenvolvimento;
- b) integração e inserção regional com os países do CONE SUL e do MERCOSUL;
- c) engajamento no processo de transformação/sustentação ambiental.

4º. Comprometimento com a Construção Permanente da Cidadania e com o Desenvolvimento Humano Sustentável, envolvendo:

- a) adequação às exigências dialéticas de autonomia, regionalização, internacionalização e globalização do mundo contemporâneo.

4.2.8. Grandes Rumos

Conforme consta do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999) os grandes rumos definem as macro-direções a serem percorridas pela Instituição no horizonte do seu Plano Estratégico. Dentro dos parâmetros da visão de futuro e pela postura estratégica decorrente da análise do ambiente interno e externo, configuram as opções estratégicas selecionadas pela instituição. Seguindo esta lógica, a UNOESC deverá concentrar os esforços

para a construção de seu futuro e o cumprimento de sua missão na seguinte direção:

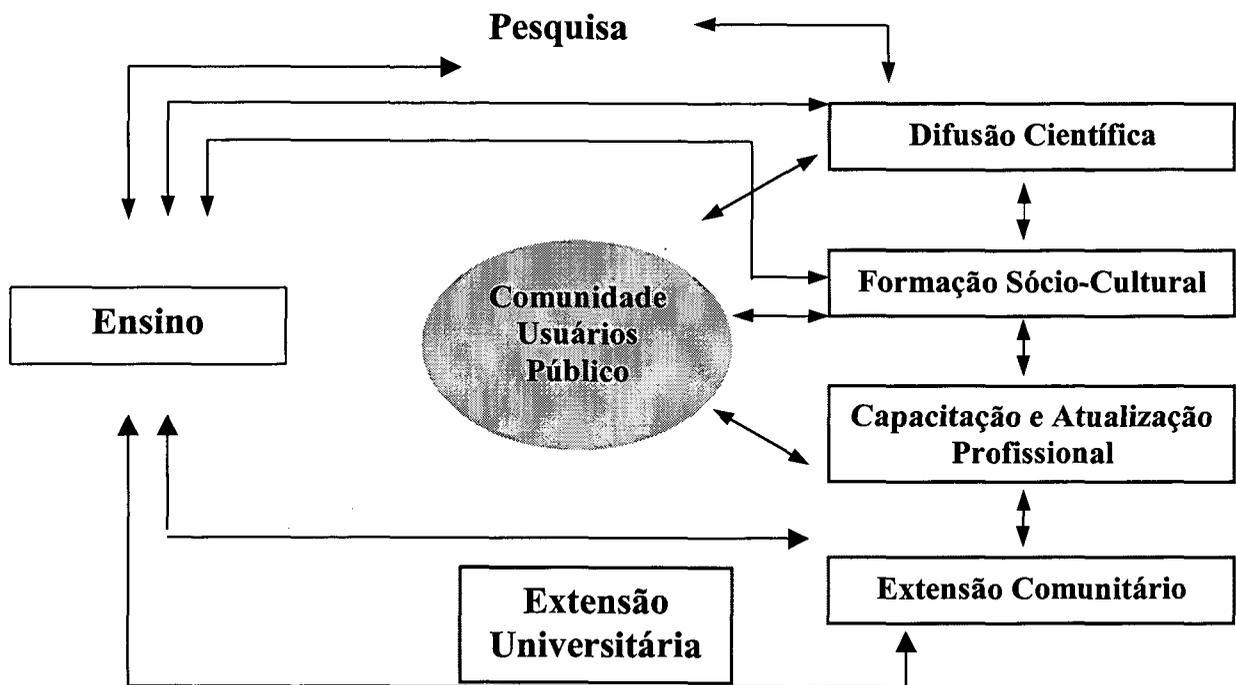
- a) Referência de qualidade acadêmica em todas as áreas de conhecimento em que atua;
- b) Excelência acadêmica nas funções de ensino, de pesquisa e de extensão em áreas estratégicas do conhecimento;
- c) Investimento prioritário em formação de pessoal de alta qualificação e com disponibilidade de tempo integral para a vida acadêmica;
- d) Qualificação da universidade em termos de recursos tecnológicos e infra-estrutura, para a produção e difusão científica, tecnológica e artístico-cultural;
- e) Compromisso com o processo de desenvolvimento humano sustentável, especialmente no âmbito da região;
- f) Presença significativa em áreas estratégicas no âmbito do MERCOSUL;
- g) Excelência na estrutura de gestão da universidade comunitária multi-campi, caracterizada pela agilidade e flexibilidade.

4.2.9. A Cadeia de “Negócios” da UNOESC

O Planejamento Estratégico da UNOESC (1999), destaca também que embora não se queira dar a conotação de uma visão mercantilista, a figura abaixo busca retratar a complexidade de uma instituição universitária, colocando alguns elementos centrais que permitam refletir seus objetivos e finalidades, as relações que a partir dela se estabelecem e o princípio de indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

Nesta concepção, o vetor de negócios da UNOESC, objeto da maior concentração de esforços, é o ensino de graduação. Trata-se, porém, de uma atividade-fim correlacionada com outras duas finalidades indispensáveis à viabilização de universidade em seu sentido pleno.

Desta forma, a universidade tem como finalidades a produção e difusão científica, a formação sócio-cultural e a capacitação e atualização profissional, tendo como centro e razão de sua existência a comunidade onde se encontra inserida. A compreensão de comunidade deve extrapolar o conceito abstrato e pretensamente universalizante, o que suprime o seu caráter contraditório e histórico-social.



Fonte: Relatório do P.E. da UNOESC 1999.

4.2.10. Objetivos Estratégicos Gerais

Concebidos como desdobramento das macro-direções, os objetivos estratégicos traçados pelo Planejamento Estratégico da UNOESC (1999), reúnem de forma clara e abrangente as intenções que a instituição pretende concretizar e os alvos a atingir mediante o desenvolvimento do seu Plano Estratégico. Assim, para os próximos dez anos, a UNOESC buscará:

- a) O compromisso com os valores inerentes a sua missão, envolvendo a promoção da cidadania, o desenvolvimento humano e cultural sustentável, em âmbito regional, estadual, nacional e internacional;
- b) O credenciamento público e a legitimidade social, como agente institucional de produção e difusão do conhecimento científico, tecnológico e cultural;
- c) A efetivação da indissociabilidade e de suas atividades-fim, visando a qualificação do ensino, da pesquisa e da extensão;
- d) A ampliação da oferta de cursos superiores, contemplando a diversidade de áreas de conhecimento e a flexibilização das formas de acesso aos mesmos;
- e) A busca da excelência em sua gestão, envolvendo os aspectos institucionais administrativos, o desempenho e os resultados;
- f) A otimização de suas características de universidade comunitária e multi-campi;
- g) O provimento de recursos humanos, de infraestrutura e de tecnologia compatíveis com as exigências de sua plenitude universitária;
- h) A consolidação da produção científica;
- i) A busca de intercâmbio e de parcerias com universidades e outras instituições públicas e privadas visando a integração regional.

4.2.11. Diretrizes e Objetivos Estratégicos Temáticos

As diretrizes e objetivos estratégicos temáticos decorrentes da visão de futuro, das opções estratégicas, da cadeia de negócios e dos objetivos estratégicos institucionais estabelecidos no Planejamento Estratégico da UNOESC (1999) traçam as orientações a serem adotadas e os resultados que a Instituição pretende alcançar através do desenvolvimento das atividades-fim e meio. Complementadas pelas estratégias, metas, ações prioritárias, órgãos responsáveis pelo gerenciamento, cronograma e

orçamento, visam a organizar a ação da UNOESC desenvolvida descentralizadamente nos campi, no universo temporal do Plano Estratégico.

Ainda no mesmo documento tais atividades foram estruturadas em cinco grandes áreas temáticas: Ensino de Graduação; Ensino de Pós-Graduação; Pesquisa; Extensão e Administração conforme pode ser observado nos quadros a seguir. A divisão em áreas temáticas não pretende setorizar de maneira estanque a organização da ação, mas entendê-la como constituída de partes interrelacionadas de uma totalidade dinâmica que é a Universidade do Oeste de Santa Catarina.

a) Para o Ensino de Graduação

Diretrizes	Objetivos
1. Buscar a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, com vistas à produção e difusão do conhecimento científico e cultural;	1.1. Credenciamento público e legitimidade social, como agente institucional de produção e difusão do conhecimento científico e cultural;
2. Ser referência de qualidade acadêmica no Ensino de Graduação em todas as áreas de conhecimento em que a Universidade atua;	2.1. Redefinição e aplicação dos indicadores de qualidade acadêmica previstos no Projeto Político-Pedagógico Institucional - PPPI e no Programa de Avaliação Institucional - PAIU; 2.2. Qualificação e otimização dos serviços oferecidos aos professores e alunos;
3. Viabilizar a atuação dos cursos de graduação em consonância com o Projeto Político-Pedagógico Institucional - PPPI e o caráter comunitário da UNOESC;	3.1. Garantia da unidade pedagógica de cada curso nas diretrizes e flexibilização curricular;
4. Dar ênfase à interdisciplinaridade;	4.1. Incorporação na cultura acadêmica dos princípios e práticas da interdisciplinaridade;
5. Planejar a expansão do ensino de graduação contemplando a necessidade social e a demanda a partir de critérios,	5.1. Garantia da observância dos critérios de qualidade na implantação de novos cursos, tanto nas sedes como

observadas as condições pedagógicas que garantam os padrões de qualidade;	fora delas;
6. Flexibilizar as formas de acesso ao ensino superior e das modalidades de oferta de cursos;	6.1. Ampliação da oferta de cursos superiores (de graduação e seqüenciais), contemplando a diversidade de áreas do conhecimento, oferta e a flexibilidade nas formas de acesso;
7. Profissionalizar a UNOESC, buscando atender às necessidades de melhoria de ensino, da pesquisa e da extensão e o cumprimento das disposições legais para seu credenciamento e consolidação;	7.1. Rompimento de elementos da cultura e da organização que comprometem a profissionalização das atividades universitárias;
8. Avaliar permanentemente o ensino superior através de programas institucionais internos e externos;	8.1. Melhoria da qualidade das atividades acadêmicas e administrativas;
9. Promover a qualificação e atualização pedagógica permanente dos agentes do ensino superior, em consonância com as diferentes áreas do conhecimento;	9.1. Alcance da competência dos agentes do ensino superior nas diferentes áreas do conhecimento;
10. Institucionalizar um programa de marketing.	10.1. Profissionalização do seu marketing, objetivando o reconhecimento social de seus cursos e programas institucionais.

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

b) Para o Ensino de Pós-Graduação

Diretrizes	Objetivos
1. Promover programas de Pós-Graduação como estratégia de Qualificação Institucional;	1.1. Oferta de programas de Pós-Graduação, na modalidade própria ou conveniada, direcionada para o atendimento das necessidades internas e externas; 1.2. Ampliação do acesso aos programas de fomento à pesquisa e à

<p>2. Incentivar a qualificação profissional e docente em programas de especialização, mestrado e doutorado para atuar nas atividades-fim da Universidade;</p> <p>3. Integrar os Programas de Pós-Graduação com as demandas de qualificação profissional, prioritariamente em áreas estratégicas, visando o desenvolvimento regional;</p> <p>4. Interligar o ensino de Pós-Graduação com o ensino de Graduação;</p> <p>5. Integrar a Pós-Graduação, especialmente em nível de mestrado e doutorado, com programas institucionais de pesquisa;</p> <p>6. Promover ações de indissociabilidade entre a pesquisa, a pós-graduação, o ensino de graduação e a extensão;</p>	<p>formação de recursos humanos;</p> <p>1.3. Cumprimento das exigências de titulação docente determinadas pela legislação;</p> <p>2.1. Qualificação de docentes em cursos de especialização e mestrado próprios ou conveniados;</p> <p>2.2. Qualificação de pesquisadores em cursos de doutorado e pós-doutorado, preferencialmente em instituições diversificadas de renome;</p> <p>3.1. Atendimento, mediante oferta de programas de Pós-Graduação, às necessidades, potencialidades e peculiaridades, prioritariamente em áreas estratégicas do desenvolvimento regional;</p> <p>4.1. Melhoria da qualidade de ensino na Graduação;</p> <p>4.2. Ampliação da iniciação científica na Graduação e ganho de produtividade na pesquisa;</p> <p>4.3. Preparação de alunos para programas de Pós-Graduação, incentivando a verticalização crescente do ensino;</p> <p>5.1. Integração dos programas de Pós-Graduação com as linhas institucionais de pesquisa;</p> <p>5.2. Ampliação da produção científica comprometida com as linhas institucionais de pesquisa;</p> <p>6.1. Ampliação de iniciativas e ações destinadas à indissociabilidade entre suas atividades-fim, visando a qualificação do ensino de Graduação e da Extensão;</p>
---	---

<p>7. Promover a interinstitucionalidade entre os campi e o intercâmbio com outras universidades nacionais e estrangeiras recomendadas por órgãos oficiais de fomento no desenvolvimento dos programas de Pós-Graduação.</p>	<p>7.1. Fortalecimento de sua integração intercampi;</p> <p>7.2. Promoção da racionalização de seus recursos humanos qualificados;</p> <p>7.3. Ampliação do seu intercâmbio com outras IES nacionais e internacionais.</p>
--	--

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

c) Para a Pesquisa

Diretrizes	Objetivos
<p>1. Definir as linhas de pesquisa da Universidade em consonância com as necessidades e demandas sociais, inclusive regionais, com o desenvolvimento científico de cada área e com as potencialidades da UNOESC;</p>	<p>1.1. Definição das linhas de pesquisa de cada Centro à luz das necessidades sociais, do desenvolvimento científico de sua respectiva área, bem como das suas potencialidades internas;</p>
<p>2. Definir estrategicamente as áreas prioritárias de pesquisa;</p>	<p>2.1. Concentração de esforços em suas áreas estratégicas;</p> <p>2.2. Qualificação de sua produção científica;</p> <p>2.3. Cumprimento dos requisitos exigidos para o processo de seu recredenciamento;</p>
<p>3. Estimular a pesquisa institucional e interinstitucional;</p>	<p>3.1. Articulação de suas atividades de pesquisa com as de outras IES;</p> <p>3.2. Estabelecimento de programas de apoio a grupos e projetos de pesquisa no seu âmbito interno;</p>
<p>4. Implementar a iniciação científica em todos os cursos de graduação;</p>	<p>4.1. Implementação da iniciação científica como parte integrante do ensino de graduação de todos os cursos e todos os campi, visando a preparação de profissionais e o aumento da produção científica;</p>
<p>5. Criar e/ou redimensionar mecanismos e programas institucionais de pesquisa;</p>	<p>5.1. Definição e implementação de mecanismos de institucionalização da pesquisa;</p>

<p>6. Institucionalizar mecanismos de alocação de recursos próprios para financiar a pesquisa;</p> <p>7. Articular a indissociabilidade da pesquisa na graduação, na pós-graduação e na extensão;</p> <p>8. Qualificar a Instituição para habilitar-se aos recursos de pesquisas disponíveis no país e no exterior;</p> <p>9. Promover mecanismos de difusão científica;</p> <p>10. Estabelecer mecanismos de avaliação da produção científica.</p>	<p>5.2. Institucionalização de programas permanentes de pesquisa;</p> <p>6.1. Institucionalização de fontes de recursos próprios a serem alocados no orçamento para financiar as atividades de pesquisa;</p> <p>7.1. Qualificação para o exercício profissional e a produção científica;</p> <p>8.1. Obtenção de recursos externos necessários ao desenvolvimento da pesquisa;</p> <p>9.1. Difusão de sua produção científica;</p> <p>9.2. Promoção de estratégias de integração entre pesquisadores e grupos de pesquisa;</p> <p>10.1. Estabelecimento de parâmetros para a avaliação de sua produção e de sua produtividade científica.</p>
---	---

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

d) Para a Extensão

Diretrizes	Objetivos
<p>1. Definir política institucional para a extensão, em consonância com as necessidades sociais, com o desenvolvimento científico de cada área e com as potencialidades internas;</p> <p>2. Institucionalizar a extensão como atividade permanente da UNOESC;</p> <p>3. Integrar a extensão com a pesquisa e o ensino de graduação e pós-graduação;</p>	<p>1.1. Definição conceitual, estratégica e operacional da atividade de extensão;</p> <p>2.1. Definição e implementação de programas institucionais permanentes de extensão;</p> <p>3.1. Socialização, através da extensão, dos conhecimentos gerados na pesquisa;</p>

<p>4. Institucionalizar mecanismos de alocação de recursos (internos e externos) para o desenvolvimento de extensão.</p>	<p>3.2. Re-significação dos objetos de pesquisa;</p> <p>3.3. Integração teoria/ prática no ensino de graduação;</p> <p>4.1. Garantia de recursos permanentes para a extensão.</p>
--	---

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

e) Para a Administração

Diretrizes	Objetivos
<p>1. Fundamentar prioritariamente o equilíbrio financeiro da Universidade no princípio do auto-financiamento das atividades-fim;</p>	<p>1.1. Consolidação do equilíbrio financeiro institucional;</p>
<p>2. Distribuir prioritariamente a receita operacional para os itens de despesa considerados essenciais;</p>	<p>2.1. Racionalização do uso dos recursos financeiros, eficiência e competitividade institucional;</p>
<p>3. Priorizar a aplicação dos recursos financeiros nas áreas estratégicas para o desenvolvimento técnico-científico e cultural definidas pelos campi a partir de suas potencialidades e peculiaridades;</p>	<p>3.1. Alcance da excelência na produção científica e tecnológica, na formação profissional e na prestação de serviços;</p>
<p>4. Buscar a excelência da gestão da UNOESC;</p>	<p>4.1. Melhoria do processo de gestão, de desempenho e de resultados;</p>
<p>5. Operacionalizar as diretrizes político-administrativas decorrentes da estrutura universitária descentralizada;</p>	<p>5.1. Otimização das características da universidade comunitária e multicampi;</p>
<p>6. Desenvolver parcerias para alavancar projetos de desenvolvimento científico, cultural e tecnológico de impacto regional e estadual;</p>	<p>6.1. Participação no desenvolvimento científico, cultural e tecnológico regional e estadual;</p>
<p>7. Destinar, prioritariamente, a aplicação</p>	<p>7.1. Qualificação e ampliação do</p>

de recursos financeiros na qualificação de Recursos Humanos e na inovação tecnológica;	desenvolvimento de suas atividades-fim;
8. Dotar a UNOESC de infra-estrutura para atender às demandas previstas nos programas referentes às atividades-fim da Universidade;	8.1. Oferta de condições para o atendimento qualificado das demandas previstas nos planejamentos setoriais;
9. Elaborar, de forma descentralizada, o orçamento anual tendo por base as diretrizes, os objetivos, as estratégias e as metas do Planejamento Estratégico;	9.1. Garantia de critérios comuns entre os campi na elaboração orçamentária;
10. Instituir um Sistema de Informação e de marketing institucional.	10.1. Disponibilização do acesso à informação ao público interno e externo, como subsídio à sua gestão.

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

4.2.12. Previsão de Crescimento até o ano 2010

O Planejamento Estratégico (1999) propicia condições de projeção de uma evolução quantitativa da Instituição no horizonte de 2010. As tabelas demonstram a projeção do crescimento do número de alunos de graduação e de especialização; do número de professores e funcionários; do espaço físico; dos cursos e vagas de graduação; do acervo bibliográfico.

As projeções constantes dos quadros a seguir não são apenas o resultado de cálculos matemáticos, trata-se de uma projeção provável levando-se em conta a avaliação estratégica constante do plano, servindo de base a programação de investimentos.

a) Previsão do crescimento do alunado até o ano 2010¹

CAMPUS		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CHAPECÓ	Grad.	4.813	5.294	5.823	6.405	7.045	7.749	8.523	9.375	10.312	11.343	12.477	13.724
	Espec	675	742	816	897	986	1.084	1.192	1.311	1.442	1.586	1.744	1.918
	Total	5.488	6.036	6.639	7.302	8.031	8.833	9.715	10.686	11.754	12.929	14.221	15.642
JOAÇABA	Grad.	2.867	3.153	3.468	3.814	4.195	4.614	5.075	5.582	6.140	6.754	7.429	8.171
	Espec	282	310	341	375	412	453	498	547	601	661	727	799
	Total	3.149	3.463	3.809	4.189	4.607	5.067	5.573	6.129	6.741	7.415	8.156	8.970
VIDEIRA	Grad.	1.445	1.589	1.747	1.921	2.113	2.324	2.556	2.811	3.092	3.401	3.741	4.115
	Espec	294	323	355	390	429	471	518	569	625	687	755	830
	Total	1.739	1.912	2.102	2.311	2.542	2.795	3.074	3.380	3.717	4.088	4.496	4.945
S.M.OESTE	Grad.	1.871	2.058	2.263	2.489	2.737	3.010	3.311	3.642	4.006	4.406	4.846	5.330
	Espec	196	215	236	259	284	312	343	377	414	455	500	550
	Total	2.067	2.273	2.499	2.748	3.021	3.322	3.654	4.019	4.420	4.861	5.346	5.880
XANXERÊ	Grad.	1.050	1.420	1.820	2.100	2.440	2.685	2.960	3.251	3.580	3.935	4.330	4.760
	Espec	100	110	121	133	146	160	176	193	212	233	26	281
	Total	1.150	1.530	1.941	2.233	2.586	2.845	3.136	3.444	3.792	4.168	4.586	5.041
TOTAL	Grad.	12.046	13.514	15.121	16.729	18.530	20.382	22.425	24.661	27.130	29.839	32.823	36.100
	Espec	1.547	1.700	1.869	2.054	2.257	2.480	2.727	2.997	3.294	3.622	3.982	4.378
	Total	13.593	15.214	16.990	18.783	20.787	22.862	25.152	27.658	30.424	33.461	36.805	40.478

Fonte: Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

¹ * Projeção realizada com base nos dados da matrícula de agosto de 1999 e um crescimento cumulativo de 10% ao ano.

b) Projeção do quadro de Professores e Funcionários para 2010

CAMPUS	Prof. 1999	Prof. 2010	Prof. com mest. e dout.- 2010	Func. 1999	Func. 2010
CHAPECÓ	232	661	463	185	527
JOAÇABA	160	456	319	93	265
VIDEIRA	100	284	199	90	256
S.M.OESTE	113	323	226	59	169
XANXERÊ	71	202	141	24	68
Consolidado	676	1.926	1.348	451	1.285

Fonte: Planejamento Estratégico da UNOESC (1999)

c) Projeção do espaço físico

O espaço físico existente em toda a UNOESC, até o ano 1999 era de 64.448m² e estão projetados para o período do Planejamento que se estende até o ano 2010, a construção de mais 150.000 m².

d) Projeção do acervo bibliográfico

O acervo bibliográfico existente em 1999 era de 127.000 volumes, com uma projeção para o ano 2010 de mais 675.000 volumes.

4.2.14. As Etapas do Processo de Construção Participativa do Planejamento Estratégico

A elaboração de forma participativa do presente Planejamento Estratégico transcorreu ao longo de 18 meses, em 11 etapas sucessivas, reunindo, ora em conjunto ora em separado, os dirigentes da instituição e os membros da Comissão Central do Projeto Político-Pedagógico da UNOESC - PPPI/UNOESC que, segundo o Planejamento Estratégico Institucional (1999) aconteceram conforme segue:

1º Etapa

(20 e 21 de maio/98, em Fraiburgo - Campus de Videira):

- 1) Apresentação dos pressupostos teóricos e metodológicos do Planejamento Estratégico Participativo;
- 2) Leitura e discussão de fontes sobre conceito, finalidade, necessidade, objetivos do Planejamento Estratégico e Missão da Universidade.

2º Etapa

(01 e 02 de julho/98, em São Miguel do Oeste):

- 1) Apresentação por cada coordenador das seis áreas temáticas dos resultados do Diagnóstico Institucional da UNOESC;
- 2) Leitura e discussão de fontes sobre a caracterização e missão da UNOESC;

3) Levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos da UNOESC.

3º Etapa

(02 e 03 de setembro/98, em Chapecó):

1) Exposição e discussão dos macro-cenários mundial, nacional e regional;

2) Retomada do levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos da UNOESC;

3) Levantamento das principais ameaças e oportunidades com as quais a UNOESC se defronta no contexto dos macro-cenários.

4º Etapa

(30/09 e 01/10/98, em Abelardo Luz, Campus de Xanxerê):

1) Definição dos grandes rumos da UNOESC e do seu futuro desejado;

2) Avaliação estratégica da UNOESC mediante o estabelecimento da correlação entre seus pontos fortes e seus pontos fracos, suas ameaças e suas oportunidades;

3) Formulação do vetor de negócios e dos objetivos estratégicos;

4) Discussão sobre a continuidade da UNOESC e sobre a necessidade da reforma de seus Estatutos e ordenamentos

5º Etapa

(11 e 12/11/98, em Joaçaba):

- 1) Avaliação crítica dos resultados das etapas anteriores;
- 2) Decisão pela continuidade do projeto UNOESC e pela reforma de seus Estatutos;
- 3) Delineamento dos grandes rumos e das coordenadas estratégicas no horizonte de 2010.

6º Etapa

(07 e 08/12/98, em Joaçaba):

- 1) Leitura e discussão do documento da UNESCO "Educação Superior no Século XXI - Visão e Ação";
- 2) Sistematização final dos grandes rumos e coordenadas estratégicas e do vetor de negócios da UNOESC;
- 3) Definição dos objetivos estratégicos institucionais de médio e longo prazos (2002 e 2010);
- 4) Avaliação por campus do andamento do processo de elaboração do Planejamento Estratégico.

7º Etapa

(17 e 18 de março/99, em Videira):

- 1) Apresentação dos resultados das etapas anteriores;
- 2) Encaminhamento de questões levantadas na avaliação do processo;
- 3) Discussão em grupos sobre as questões de fundo que dificultam o processo de unidade e integração;
- 4) Proposição de princípios e diretrizes para o ensino de graduação da UNOESC.

8º Etapa

(19 e 20 de maio/99, em São Miguel do Oeste):

- 1) Complementação do Planejamento Setorial do Ensino;
- 2) Planejamento Setorial da Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação;
- 3) Definição das etapas intermediárias para complementação do planejamento setorial.

9º Etapa

(23 e 24 de junho/99, em Xanxerê):

- 1) Complementação do Planejamento Setorial do Ensino e da Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação;
- 2) Planejamento Setorial da Administração.

10º Etapa

(14 e 15 de julho/99, em Chapecó):

- 1) Apresentação, discussão e conclusão do plano estratégico setorial de cada área de atividades da universidade:
 - a) ensino de graduação;
 - b) ensino de pós-graduação;
 - c) pesquisa;
 - d) extensão;
 - e) administração;
- 2) Levantamento e encaminhamento de possíveis medidas para implementação do Planejamento Estratégico.

11º Etapa

(28,29 e 30 de setembro/99, em Xanxerê):

1) Elaboração e discussão das ações prioritárias do Planejamento Estratégico para 1999/2010.

V. ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS

Nesta análise apresentaremos os dados coletados através de entrevistas seguindo a ordem das questões de pesquisa, assim como, serão analisadas as respostas dos três segmentos da comunidade universitária, quais sejam: Dirigentes, Docentes e Técnicos-Administrativos da UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina.

5.1. Quanto às Mudanças Implementadas com o P. E. na UNOESC

5.1.1. A Percepção dos Dirigentes

Este estudo nos permitiu identificar algumas mudanças muito significativas introduzidas pelo Planejamento Estratégico na UNOESC e no relato dos dirigentes podemos identificar pontos relevantes no que se refere ao objetivo da nossa pesquisa, com os seguintes registros.

Mudanças de Ordem Política e Cultural.

Aprendizagem do que seja pensar a Universidade em termos do seu futuro.

A percepção de que não existe verdadeira gestão de Universidade sem o estabelecimento e a adoção de Diretrizes.

A percepção de que não é possível estabelecer diretrizes, objetivos, metas e planos de ação, sem uma ampla contextualização da universidade.

Por tratar-se de uma universidade extremamente jovem, tendo obtido o seu credenciamento pelo Decreto Presidencial de 14 de agosto de 1996, era de esperar-se que ainda não houvesse um sistema de planejamento sólido e perfeitamente definido com vistas às ações de médio e longo prazo. Por outro lado, rapidamente os dirigentes perceberam a importância de adotar-se uma metodologia de planejamento tecnicamente adequada para auxiliar no estabelecimento de objetivos, metas e diretrizes para o futuro da organização.

O aprendizado de que significa pensar a universidade, em termos de seu futuro, foi um dos temas considerado importante pelos dirigentes da UNOESC, e neste sentido é interessante lembrar que o exercício de pensar e discutir o futuro da organização, significa propiciar melhores condições de percepção das oportunidades que podem surgir trazendo resultados positivos.

Fica constatado também que a discussão e a contextualização da universidade contribuíram para oferecer melhores condições de estabelecimento dos seus objetivos, metas e diretrizes voltadas para o futuro, o que possibilita a verdadeira gestão da universidade.

Quanto às mudanças de ordem organizacional foram apontadas como mais relevantes as seguintes mudanças:

A mudança na estrutura organizacional com o objetivo de torná-la mais ágil e desburocratizada.

Manter um mínimo de unidade, tanto gerencial quanto acadêmica, que possibilite ver esta universidade regional como uma única entidade.

Assim como em qualquer organização a Universidade também precisa estar atenta aos novos desafios que a administração apresenta e, neste sentido, uma das mudanças apontadas como relevantes na sua estrutura organizacional, foi o enxugamento que contribuiu para lhe proporcionar maior agilidade, ingrediente fundamental à administração das organizações em nossos dias.

Outro ponto considerado importante foi a construção de critérios mínimos de unidade, tanto gerencial quanto acadêmica, mantendo-se mesmo assim os critérios característicos de descentralização próprias da UNOESC.

No que se refere à questão da missão da universidade, os dirigentes apontaram para o seguinte:

A UNOESC passou a ter um projeto com sua missão, seus princípios, seus objetivos maiores, sua visão de futuro, seus grandes rumos e suas diretrizes e metas para os próximos 10 anos.

Pela primeira vez procurou definir-se a missão da UNOESC, com maior precisão e coerência possível, conforme consta da publicação.

É importante que se destaque o fato de que a partir do Planejamento Estratégico, a UNOESC, passou a contar com um projeto que define sua missão, seus princípios, seus objetivos, visão de futuro, seus grandes rumos, suas diretrizes e metas para os próximos 10 anos, conforme foi citado na manifestação acima. Trata-se de um fato de grande relevância para a Instituição, tendo em vista que pode ser a partir destas definições que a organização pode conduzir seus destinos com maior clareza e acertividade.

5.1.2. A Percepção dos Técnicos-Administrativos

Nos relatos de pessoal técnico-administrativo constata-se o apontamento de um grande número de mudanças, o que nos parece natural,

tendo em vista que na prática os mais atingidos diretamente por estas, de fato, são os que têm a função de conduzir o dia-a-dia da universidade. Destacamos a seguir, os principais pontos apresentados no resultado da pesquisa.

Uma mudança importante na percepção, especialmente dos dirigentes, quanto ao significado, conteúdo e relevância do planejamento estratégico, no trato de questões de natureza político institucional, programática e gerencial da UNOESC.

Desencadeou uma mudança fundamental e por ser de natureza cultural iniciou-se a assimilar a cultura do pensamento e da visão estratégica teoricamente considerada a pedra angular do planejamento estratégico.

Mudança na interpretação do modelo institucional de Universidade representado pela UNOESC e definição mais nítida de sua identidade.

Mudança no gerenciamento político-administrativo da Universidade.

Mudança no perfil das atribuições da administração superior.

Mudanças na “Práxis” de planejamento da UNOESC.

Mudança na visão de futuro da UNOESC. Percepção da UNOESC como um projeto de grandes potencialidades.

A principal mudança é a definição do papel da Universidade, de suas competências de ordem cultural, científica, tecnológica e na qualidade de seus procedimentos....

Mudanças estruturais;

Mudanças de pensamento;

Visão de futuro;

Abertura maior para decisões;

Descentralização das ações.

Nas respostas dos representantes do pessoal técnico-administrativo houve importantes manifestações que vão desde o significado, conteúdo e relevância do planejamento estratégico, à assimilação da cultura do pensamento e da visão estratégica, mudança na interpretação do modelo institucional, com mais nitidez de sua identidade, visão de futuro e percepção de suas grandes potencialidades.

Do ponto de vista operacional merecem destaque as mudanças no campo de gerenciamento político administrativo, no perfil das atribuições da administração superior e também a adoção da prática do Planejamento.

Estas manifestações apontam para a importância e a profundidade das mudanças introduzidas pelo Planejamento Estratégico na UNOESC, de forma a promover-lhe importantes transformações tanto de ordem político-cultural, quanto de ordem técnico-operacional.

Para Arguin (1988, p.23): “O planejamento estratégico pode ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da Instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação. O propósito do planejamento estratégico é o de tratar a instituição, não como um sistema fechado, como se fazia outrora, mas em estreita relação com o meio ambiente”.

Neste sentido a UNOESC procurou assimilar o conceito de planejamento estratégico tendo adotado os passos da definição acima citada e, principalmente, pelos efeitos já constatados no que se refere aos resultados do seu Planejamento Estratégico.

Pelas manifestações colhidas, o Processo de Institucionalização do Planejamento Estratégico na UNOESC, proporcionou-lhe transformações de grande relevância reafirmando-se a eficácia da aplicação dos métodos e técnicas do planejamento estratégico no gerenciamento das organizações.

Nos relatos sobre a questão da “Missão” da UNOESC, fica evidenciado também, como na opinião dos dirigentes, pelos técnicos administrativos que pela primeira vez adotou-se o conceito de “Missão” da Instituição, cujo destaque dos principais pontos levantados são os que seguem:

A primeira mudança está na própria adoção do conceito “Missão” no processo de planejamento.

A formulação da missão conferiu mais nitidez à identidade própria da UNOESC, identificando melhor as semelhanças e diferenças existentes com as entidades congêneres, incorporou no exercício das finalidades próprias da universidade os valores da cidadania, da sustentabilidade, do desenvolvimento humano, da cultura, da arte e da inter-relação entre o regional e o universal.

Acho que a principal mudança foi em relação ao *direcionamento* dado quanto à finalidade da instituição, a missão de gerar e difundir o conhecimento científico, artístico, cultural e tecnológico nas diversas áreas, bem como o desenvolvimento humano e cultural sustentável é o ponto forte que foi institucionalizado com o P.E. que na minha opinião melhorou o entendimento do papel da Universidade a nível de região e Estado.

Além da adoção do termo missão esta definição conferiu-lhe maior nitidez à identidade da instituição, identificou semelhanças e diferenças existentes com entidades congêneres, estando presentes também os valores da cidadania, da sustentabilidade do desenvolvimento humano, da cultura, da arte e da inter-relação entre o regional e o universal. Neste sentido a UNOESC, ampliou significativamente a sua visão com relação ao papel que representa na região de sua inserção assim como, o seu papel em nível de Estado e País.

Ainda, no aspecto de gerar e difundir conhecimento científico, cultural e tecnológico nas diversas áreas, foi apontada a responsabilidade da instituição e também dos seus dirigentes, no sentido que se este papel era considerado importante, anteriormente, no atual contexto, sua importância e relevância tornam-se ainda maiores, tendo em vista a nova abrangência de sua missão e também pelos desafios que os novos tempos representam.

5.1.3. A Percepção dos Docentes

No segmento dos Docentes foram levantados diversos pontos relativamente às mudanças, a saber:

O pensar estrategicamente.

O Planejamento Estratégico passou a *ser a principal* peça de gestão da Universidade

Mudanças na estrutura colegiados, processos administrativos etc.

O Planejamento Estratégico, segundo meu entendimento, teve grande contribuição na definição do rumo das ações dos Campi... auxiliou na projeção do futuro dessas ações, pautadas em objetivos claros e determinados numa perspectiva de crescimento.

Contribuiu no estabelecimento de uma filosofia que fundamenta o modo de pensar e agir dos agentes que atuam na instituição.

Contribuiu para as ações mais participativas e conjuntas no âmbito do modelo multi-campi, sem contudo deixar de contemplar as peculiaridades dos mesmos.

Fortaleceu a autonomia universitária em diversas instâncias de sua ação.

Os docentes manifestaram-se destacando mudanças de ordem cultural, dentre elas o ato de pensar estrategicamente, o estabelecimento de uma filosofia que fundamenta o modo de pensar dos agentes envolvidos. Isso demonstra a força que significa a adoção de um planejamento estratégico para uma instituição, o qual passa a interferir na transformação antigos hábitos que no decorrer do tempo são de certa forma as regras para algumas pessoas.

Também foi considerada importante a mudança que ocorreu na estrutura dos colegiados e no processo administrativo, em que o Planejamento Estratégico teve papel preponderante nestas mudanças tornando a instituição muito mais ágil e precisa no seu processo decisório.

A definição de rumos, projeção do futuro e o fortalecimento da autonomia universitária também foram citados como mudanças que contribuem para o alcance dos objetivos institucionais através do Planejamento Estratégico.

Relativamente à missão da UNOESC os relatos apresentaram o seguinte teor:

Ampliou-se a missão. Definiram-se as finalidades e a razão de ser da instituição.

Melhorou o entendimento e conseqüentemente as ações no sentido de buscar os reais objetivos da UNOESC.

O Planejamento Estratégico deixou claro a missão da instituição, definiu suas finalidades, suas características, marcando uma identidade enquanto instituição de ensino superior. Assim, a missão teve grandes contribuições para a melhoria da instituição.

Há o entendimento por parte dos entrevistados de que com esse processo houve uma ampliação da missão da UNOESC, definindo-se as finalidades e a razão de ser da instituição, assim como percebem que melhorou o entendimento e conseqüentemente as ações no sentido de buscar os reais objetivos institucionais.

Os estudos do Planejamento Estratégico contribuíram também, segundo os docentes, para tornar mais clara a missão da UNOESC, além de ter definido suas finalidades, características e marcando uma identidade enquanto instituição de ensino superior. A constatação dos docentes é que a redefinição da missão da UNOESC contribuiu em muito para a melhoria da instituição.

Pelas manifestações colhidas, ficou evidenciado também pelo segmento dos docentes, que as mudanças introduzidas pelo Planejamento Estratégico produziram efeitos positivos tanto de ordem cultural, quanto de ordem operacional.

5.2. Quanto às Resistências em Relação às Mudanças Introduzidas pelo Planejamento Estratégico e suas Conseqüências

5.2.1. A Percepção dos Dirigentes

Na questão das resistências à mudança, o estudo apresenta como pontos principais, as resistências de ordem cultural e também resistências de ordem operacional, tendo como principais destaques as seguintes colocações:

De ordem cultural, ou seja, até então não se havia trabalhado na perspectiva do Planejamento Estratégico.

Não se pensava e não se agia estrategicamente.

O não considerar o Planejamento Estratégico como um documento oficial que obriga o cumprimento daquilo que se definiu.

Em função de problemas de ordem técnica, uma vez que a implementação de Planejamento Estratégico implica em mudança de postura dos dirigentes e toda a comunidade acadêmica, sobretudo no dia-a-dia de sua operacionalização e avaliação.

Implementar no dia-a-dia da Universidade aquilo que se planejou participativamente.

Como não havia a cultura do planejamento de longo prazo, muitas pessoas não estavam acostumadas aos métodos e técnicas do Planejamento Estratégico, de tal sorte que não havia, conseqüentemente o hábito de pensar e de agir estrategicamente e isso se traduziu numa mudança que exigiu a superação de paradigmas.

Em alguns casos, houve até tentativas de não considerar o Planejamento Estratégico, como um documento oficial e sendo assim

necessariamente um comportamento a ser adotado pelos componentes dos diversos segmento universitários.

No campo operacional do Planejamento Estratégico na UNOESC, as resistências ficaram mais por conta das mudanças de postura e de comportamento dos dirigentes, especialmente no dia-a-dia de sua operacionalização. Isso segundo os dirigentes exigiu uma mudança de concepção do trabalho que significa mudança no comportamento no que tange à implementação das ações planejadas.

No tocante às conseqüências, na opinião dos dirigentes mereceram destaque os pontos que seguem:

Enfraquecimento do processo de integração em torno de diretrizes, objetivos e metas realmente comuns.

Uma das conseqüências que já se começa a observar advém das dificuldades de sua implementação operacional.

Alguns Campi chegam até mesmo a proceder a uma adaptação interna, levando-se em consideração as suas peculiaridades e situações locais.

Os dirigentes apontaram como principais conseqüências advindas da resistência à mudança, o enfraquecimento do processo de integração para o alcance dos objetivos, diretrizes e metas que foram traçadas no Planejamento Estratégico de forma comum a todos os Campi. Conseqüentemente isto provoca dificuldades na operacionalização de algumas ações estabelecidas no Planejamento Estratégico.

Por se tratar de uma instituição com a peculiaridade de além de funcionar em 5 (cinco) campi, cada um com autonomia administrativa e financeira, isso demandou, de parte de alguns campi, a necessidade de proceder adaptações internas para poder atender às perspectivas do que se definiu no Planejamento Estratégico o que pode ser considerado positivo para a Instituição.

Relativamente às causas de tais resistências, os dirigentes apresentaram:

Exatamente porque ainda não se desenvolveu suficientemente um pensar e um agir estratégico no exercício das atribuições dos principais sujeitos da instituição.

As resistências ocorrem em função de uma cultura organizacional não sustentada a partir de uma visão de futuro.

Nos dois pontos anotados acima, o que se constata é exatamente o fato de ainda não estar plenamente desenvolvida e absorvida a cultura do pensar e agir estrategicamente, que se deve principalmente ao fato de que a instituição está, pela primeira vez, adotando o Planejamento Estratégico como balizador dos seus rumos.

5.2.2. A Percepção do Pessoal Técnico-Administrativo

Do ponto de vista dos representantes deste segmento foram levantadas as seguintes questões:

As principais resistências à institucionalização do planejamento estratégico estão relacionadas às divergências de natureza política existentes entre diferentes segmentos da UNOESC, envolvendo projetos distintos.

As resistências mais fortes são de caráter da pluralidade de idéias, que ainda é vista como uma separação e insiste em manter o corporativismo.

Resistências às mudanças estruturais efetuadas que conseguiram desmistificar os feudos criadas para defender interesses isolados.

No entendimento expresso pelo segmento técnico-administrativo, as resistências estão relacionadas às divergências de natureza política existentes entre os diferentes segmentos da UNOESC, envolvendo projetos distintos. Há também, a questão da pluralidade de idéias que de certa

forma correlaciona-se com as diferenças existentes entre as culturas das diversas regiões que compõem a UNOESC.

Outro ponto, não menos importante, na opinião dos entrevistados é a constatação de que as mudanças provocadas pelo Planejamento Estratégico mexeram com o corporativismo que se estabelecia em algumas áreas exercendo o papel da auto-proteção, em detrimento dos interesses maiores da instituição.

Também mereceram atenção a desmistificação dos feudos que tinham como função maior a defesa de interesses isolados, o que evidentemente não pode prevalecer quando a organização passa a ser pensada e planejada dentro das técnicas e da visão do Planejamento Estratégico.

Quanto às conseqüências foram levantados alguns pontos a saber:

Embora haja concordância quanto ao conteúdo do plano em virtude da construção de consensos anteriormente referidas, estas resistências inibem a implementação do planejamento estratégico em algum campi.

Dificuldades na tomada de decisões.

A instituição perde a oportunidade de crescer num momento que lhe é bem favorável, porque não consegue predominar o interesse coletivo.

Como conseqüência percebe-se que em alguns setores as resistências inibem a implementação do planejamento estratégico e conseqüentemente podendo prejudicar o desenvolvimento de ações conjuntas definidas pelo planejamento.

Também destacou-se a dificuldade na tomada de decisões que nos parece estreitamente ligada à perda de oportunidades de crescimento da instituição num momento que lhe é propício.

Relativamente às causas das resistências foi mencionado o que segue:

Porque de certa forma o P.E. trouxe mudanças que fizeram cair por terra o corporativismo e obriga a instituição a ser mais ágil e eficiente, e também porque a abertura nas decisões cobra mais responsabilidades, ou seja, mais pessoas sentem-se responsáveis pelo processo.

Esta constatação refere-se especificamente ou fato de que com os mecanismos do planejamento estratégico não está contemplado espaço para os interesses pessoais, desafiando a instituição a ser mais ágil e eficiente exigindo que as pessoas assumam mais responsabilidades para exercício de suas funções no contexto da instituição.

5.2.3. A Percepção dos Docentes

Quanto às resistências, os docentes apresentaram constatações interessantes que foram manifestadas da seguinte forma:

Muitos dirigentes são personalistas na gestão, defendem idéias próprias e têm ambições individuais e o Planejamento Estratégico implica em seguir o rumo definido pelas decisões do conjunto que forma a grande instituição UNOESC, que não tem dono, que tem uma missão voltada para o social, a comunidade, etc.

Acredito que não houve resistências, o que se observa, é que a nova sistemática quanto a sua implementação ainda não está satisfatoriamente assimilada por parte de alguns dirigentes e funcionários.

...outros demonstram não atribuir a devida importância ao planejamento, mas creio que não se trata de uma resistência propriamente dita, mas sim da falta de consciência da importância do documento para um trabalho voltado para objetivos claros e com metas definidas.

Houve destaque das questões como a de que muitos dirigentes são personalistas na gestão, defendem idéias próprias e têm

ambições individualistas e isso de fato, para uma instituição com alto grau de descentralização e com estrutura multi-campi, pode tornar-se um obstáculo à realização de ações conjuntas consensuadas entre os diversos segmentos que a compõe.

Por outro lado, houve manifestação afirmando que não ocorreram resistências e que o que se observa é que a nova sistemática quanto a sua implementação ainda não está satisfatoriamente assimilada por parte de alguns dirigentes e funcionários.

Neste particular recorreremos às definições de resistência na interpretação do quadro que demonstra o Campo de Forças de Mudanças no Ambiente das IES. Prof. Colossi, 1998, onde apresenta como força de resistência “o desconhecimento ou descrédito dos objetivos da mudança” e isto entendemos, enquadra-se para a falta de assimilação mencionada acima tratando-se, portanto, de uma forma de resistência, a causa seja efetivamente o desconhecimento dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico.

Como conseqüência o segmento dos docentes mencionou as seguintes questões:

Distanciamento entre os campi, dificuldade de relacionamento, projetos individualistas, definições diferentes das decisões institucionais.

... Creio que não se trata de uma resistência propriamente dita, mas sim da falta de consciência da importância do documento...

Comportamentos como o distanciamento entre os campi, dificuldades de relacionamento, projeto individualistas e definições diferentes das decisões institucionais, revelam conseqüências que dificultam sobre maneira a efetiva implementação de Planejamento Estratégico. Estas resistências, se não anuladas a tempo, podem obstruir a implementação de várias ações do Planejamento Estratégico.

Foi levantada também a questão da falta de consciência da importância do documento, subentende-se (Planejamento Estratégico) e como consequência pode levar alguns agentes a não levar a sério os propósitos do Planejamento Estratégico como mecanismos de administração.

5.3. Quanto às Ações Implementadas pela Instituição para Lidar com as Resistências

5.3.1. A Percepção dos Dirigentes

Na opinião dos dirigentes foram implementadas uma série de ações que visam a anular as resistências encontradas e foram elencadas conforme segue:

O acompanhamento da implementação do planejamento junto aos Campi.

Reuniões periódicas dos Pró-Reitores e Diretores de Centro com o objetivo de discutir e avaliar temas de relevância da Universidade.

Fazer com que os planos, os relatórios e os balanços anuais reflitam a aplicação das diretrizes, objetivos e metas do P.E., superando a mera formalidade desse processo.

Desenvolver uma cultura acadêmica de valorização da missão da Universidade tal como definida no planejamento estratégico.

Avaliação permanente das ações em relação ao atingimento dessa missão.

Visitas constantes, da equipe da Reitoria aos dirigentes de cada Campus.

Dentre as ações apontadas pelos dirigentes como sendo medidas que contribuíram para lidar com as resistências destacam-se o acompanhamento da implementação do planejamento junto aos campi, assim

como, as reuniões avaliativas que ao nosso ver permitem à Reitoria acompanhar o desenvolvimento das atividades na universidade, contrapondo-as ao que se definiu no Planejamento Estratégico. Neste sentido também buscou-se fazer com que os planos, relatórios e os balanços anuais reflitam a aplicação das diretrizes, objetivos e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico.

Também foi dada ênfase ao desenvolvimento de uma cultura de valorização da missão da instituição na forma que foi definida no Planejamento Estratégico, além da avaliação permanentemente em relação ao atingimento dos objetivos dessa missão.

No que se refere aos efeitos das medidas adotadas para lidar com as resistências os dirigentes salientaram o seguinte:

Acredito que em parte, pois tais mudanças implicam em mudança de postura, cultura.

Muito lentamente. Não se superam culturas sedimentadas durante décadas a não ser durante décadas de muita perseverança e luta.

A manifestação dos dirigentes foi no sentido de que as ações implementadas surtiram efeitos apenas parcialmente, fundamentando tal afirmação pela razão de que não é possível mudar totalmente uma cultura de várias décadas num curto espaço de tempo, ou seja, a convicção de que só se consegue mudar a cultura com um trabalho perseverante e de longo prazo.

Quanto às medidas que ainda devam ser adotadas para lidar com as resistências, mereceram atenção alguns pontos conforme segue:

Ter um instrumento mais eficaz de acompanhamento da implementação do Planejamento.

Reunir periodicamente os dirigentes para aprofundar questões teóricas e práticas do Planejamento Estratégico.

Investir em um plano de marketing institucional, sobretudo para reforçar a missão da UNOESC, bem

como seu plano de futuro, seus grandes objetivos e metas.

Imprimir maior obrigatoriedade na execução do planejado.

Uma ampla revisão dos ordenamentos jurídicos.

Estabelecer uma coerente hierarquia de poder e de atribuições nas diversas instâncias da instituição.

No entendimento dos dirigentes, há a necessidade de um mecanismo mais eficaz de acompanhamento do Planejamento Estratégico, assim como a realização de reuniões periódicas para aprofundar as questões teóricas e práticas em relação ao tema. Parece-nos que a administração central obterá resultados positivos de acordo com o poder de convencimento de seus colaboradores e conseqüentemente sua maior dedicação ao que prevê o Planejamento Estratégico.

5.3.2. A Percepção dos Técnicos-Administrativos

As manifestações obtidas dos técnicos-administrativos quanto às ações implementadas foram do seguinte teor:

Ampliação da discussão do pensamento e visão estratégica e planejamento estratégico visto como processo.

Reforma dos ordenamentos jurídicos que dificultam a gestão da UNOESC, conseqüentemente do plano.

Produção de relatórios e discussão dos mesmos no fórum de dirigentes.

Implementação do processo de avaliação aferindo-se as dificuldades e resultados.

Visitas periódicas da equipe da Reitoria para avaliação e acompanhamento das ações empreendidas.

Fórum de Pró-Reitores, Diretores de Centro e Coordenadores de curso para a discussão das ações e do planejamento.

Os pontos levantados por este segmento coincidem quase que na totalidade com os apontados pelos dirigentes, tendo sido destacados pontos como a ampliação de discussão do pensamento e da visão estratégica, a produção de relatórios para discussão no fórum de dirigentes e também a realização de visitas periódicas da equipe da Reitoria para avaliação e acompanhamento das ações empreendidas.

Neste particular, é interessante salientar que estas ações produziram resultados positivos, mesmo que em algum momento tenham provocado algum desconforto aos que não estavam comprometidos, por qualquer razão ao processo em curso.

Outro fator que mereceu atenção dos entrevistados é especial no tocante à reforma dos ordenamentos jurídicos da instituição que, embora até então tenha sido parcial, já produziu reflexos significativos na administração da instituição, esta primeira promoveu o enxugamento dos conselhos e instâncias internas da universidade proporcionando-lhe maior agilidade e eficiência na sua operacionalização.

No que consiste aos efeitos que estas medidas produziram foram apontados os seguintes itens:

Sim, esse acompanhamento é importante para saber como acontece o planejamento e, de certa forma, aumenta a responsabilidade nas ações.

As medidas foram entendidas como prioridade das políticas da Reitoria e os resultados foram positivos.

As visitas foram positivas, os relatórios de acompanhamento mostraram que alguns campi foram deficientes, mas os agentes perceberam que são para "valer".

As mudanças de caráter institucional estão sendo encaminhadas com estratégias que, até o momento, revelaram-se corretas.

Na avaliação dos Técnicos-Administrativos houve efeitos muito positivos e foram mencionados fatores como a importância do acompanhamento do Planejamento Estratégico que, sob esta ótica aumenta a responsabilidade nas ações. Também o fato das medidas terem sido entendidas como prioridades das políticas da Reitoria. Além disso, foram citadas as visitas através das quais foram analisados os relatórios de acompanhamento do Planejamento Estratégico onde ficou demonstrado que alguns campi foram deficientes, mas ao mesmo tempo serviram para que os agentes percebessem que o processo é para “valer”.

Na questão das mudanças de caráter institucional a constatação é de que estão sendo encaminhadas com estratégias que, até o momento, revelaram-se corretas, produzindo desta forma resultados positivos para a instituição no sentido de superar as resistências.

Quanto às medidas que ainda devam ser adotadas para lidar com as resistências foram apontadas alguns itens conforme segue:

São fundamentais estratégias de natureza política, institucional, programática e gerencial.

É determinante que a vontade política relativa ao projeto da UNOESC, deliberado pela eleição seja sustentado politicamente.

É muito importante a superação do “imbróglio” contido no atual ordenamento jurídico que ora inibe, ora bloqueia a adoção de medidas de caráter gerencial e que afetam a implementação do P.E. em todos os Campi.

É fundamental a continuidade do processo de planejamento especialmente de caráter tático operacional referenciado ao estratégico.

O gerenciamento da implementação, além de metódico, deverá ser realizado de maneira competente especialmente enquanto não forem superadas as resistências mencionadas anteriormente.

Nas afirmações acima foram citadas ações de fundamental importância como as estratégias de natureza política institucional,

programática e gerencial, a sustentação política do projeto da UNOESC, bem como, a continuidade do processo do planejamento especialmente de caráter tático operacional e o gerenciamento do planejamento de forma competente, como medidas a serem adotadas para superar as resistências destacadas acima de forma que o Planejamento Estratégico possa ser consolidado efetivamente.

Foi citada também a necessidade de superação do “imbróglio” contido no atual ordenamento jurídico, que ora inibe, ora bloqueia a adoção de medidas de caráter gerencial ,neste ponto é bom que se diga que esta problemática do ordenamento jurídico refere-se tão somente ao da mantenedora e isso de fato tem se revelado uma questão da maior importância para a UNOESC, uma vez que sem uma adequação deste documento ficam prejudicadas uma série de ações não só relativas ao Planejamento Estratégico, mas do ponto de vista da própria operacionalidade da Instituição.

5.3.3. A Percepção dos Docentes

Na questão das ações implementadas foram mencionados alguns pontos tais como:

A Reitoria tem feito o maior esforço possível no sentido de buscar a consolidação do projeto UNOESC.

Reuniões de dirigentes para a discussão de assuntos comuns, elaboração de projetos conjuntos, acompanhamento dos processos de ensino administrativos na busca da unificação de procedimentos e uma incansável disposição de buscar o entendimento e o melhor para todos.

Na visão dos entrevistados se tratando da consolidação do projeto UNOESC entendeu-se a consolidação mínima das ações e projetos de uma Instituição composta por cinco campi que detém forte independência

administrativa e financeira, e isso de fato se constitui numa ação que produziu grandes resultados.

De outro lado também não menos importantes foram consideradas as reuniões de dirigentes para a discussão de assuntos comuns, acompanhamento de processos de ensino e de administração e da busca da unificação de procedimentos, que sem dúvida contribuirão para implementação do Planejamento Estratégico.

Relativamente aos efeitos que possam ser constatados destacam-se os seguintes:

Estão surtindo efeitos, mas não ainda o necessário.

Parece que se está remando contra a correnteza.

Será necessário mais esforço, dedicação e ações de impacto que proporcionem a quebra das resistências que ainda restam.

Neste particular, há o entendimento de que os efeitos produzidos pelas medidas adotadas, ainda não são plenamente satisfatórios e conseqüentemente demanda ainda um esforço muito grande na adoção de medidas de impacto que possam proporcionar a quebra das resistências que ainda restam.

Quanto às medidas que ainda devem ser adotadas, colhemos as seguintes opiniões:

Seminários de conscientização.

Reuniões de trabalho por área temática.

Acompanhamento periódico com a demonstração da importância do Planejamento Estratégico.

Buscar a união do grupo de dirigentes.

No entendimento dos entrevistados tanto as reuniões de trabalho, quanto os seminários de conscientização e o acompanhamento com

a demonstração da importância do planejamento estratégico, entendemos que são medidas que podem contribuir de forma decisiva na implementação e consolidação do planejamento estratégico.

5.4. Quanto às melhorias que podem ser implementadas no processo de Planejamento Estratégico

5.4.1. A Percepção dos Dirigentes

No entendimento dos dirigentes houve as seguintes manifestações:

Acredito que as medidas que estão sendo adotadas para lidar com as resistências são adequadas também para a melhoria do Planejamento Estratégico.

Eu diria que estas medidas coincidem com as que proponho para lidar com as resistências.

Ter um instrumento mais eficaz de acompanhamento da implementação do Planejamento.

Reunir periodicamente os dirigentes para aprofundar questões teóricas e práticas de um planejamento estratégico.

Investir em um plano de marketing institucional, sobretudo para reforçar a missão da UNOESC, bem como seu plano de futuro, seus grandes objetivos e metas.

Imprimir maior obrigatoriedade na execução do planejado.

Uma ampla revisão dos ordenamentos jurídicos.

Estabelecer uma coerente hierarquia de poder e de atribuições nas diversas instâncias da instituição.

Considerando que na visão dos dirigentes, as medidas que estão sendo adotadas, tanto na condução do Planejamento Estratégico da UNOESC, quanto para lidar com as resistências encontradas, são as mais adequadas, manifestaram também a idéia de que tais medidas são as recomendadas também no sentido de melhorar a implementação do Planejamento Estratégico.

Esta manifestação determina, por outro lado, o grau de confiança que os dirigentes têm com relação aos mecanismos adotados até o presente momento, na condução do Planejamento Estratégico, o que demonstra a convicção de que estão conduzindo o processo, de maneira consciente e com determinação.

Quanto às sugestões para o acompanhamento do Planejamento Estratégico foram apontadas algumas, tais como:

Exigir relatórios dos planos tático-operacionais que a cada ano são elaborados.

Ter um instrumento mais eficaz de acompanhamento e avaliação do Planejamento.

Trabalhar os dirigentes, no sentido de criar a cultura do planejamento, bem como, de se ter a visão da gestão estratégica.

Redefinir e adotar um Plano de Avaliação Institucional que leve em consideração o Planejamento Estratégico da UNOESC, sua aplicabilidade e seus resultados efetivos.

Exigências dos relatórios tático-operacionais anuais, que certamente contribuirão em muito para as análises pertinentes, assim como, a adoção de um instrumento mais eficaz de acompanhamento e avaliação do Planejamento, que contribuirá para medir o nível de aplicação dos mecanismos do Planejamento Estratégico, bem como os resultados obtidos no período, podendo detectar também as deficiências ocorridas.

O desenvolvimento de trabalhos voltados aos dirigentes no sentido de criar a cultura do planejamento e da visão estratégica na instituição.

Foi destacada a redefinição na Instituição de um Plano de Avaliação Institucional que leve em conta o Planejamento Estratégico, sua aplicabilidade e seus resultados efetivos. Neste sentido é oportuno ressaltar que a avaliação institucional terá melhor eficácia na medida em que possa demonstrar mais adequada e amplamente os resultados da instituição tanto do ponto de vista administrativo quanto pedagógico.

5.4.2. A Percepção dos Técnicos-Administrativos

No segmento Técnico-Administrativo algumas sugestões de melhorias que foram assim apresentadas:

Acompanhamento de todas as ações do Planejamento Estratégico.

Cobrança de responsabilidade quanto às ações do planejamento.

Propiciar amplo conhecimento do planejamento por todas as partes integrantes da instituição.

Ampliação da discussão do pensamento e visão estratégica e planejamento estratégico visto como processo.

Reforma dos ordenamentos jurídicos que dificultam a gestão da UNOESC, conseqüentemente do plano.

Acompanhamento pela Reitoria do plano, com realização de visitas aos Campi.

Produção de relatórios e discussão dos mesmos no fórum de dirigentes.

Implementação do processo de avaliação aferindo-se as dificuldades e resultados.

Visitas periódicas da equipe da Reitoria para avaliação e acompanhamento das ações empreendidas.

Fórum de Pró-Reitores, Diretores de Centro e Coordenadores de curso para a discussão das ações e do planejamento.

A recomendação é de que seja adotado o acompanhamento de forma integral das ações do Planejamento Estratégico, assim como haja cobrança de responsabilidade quanto a essas ações.

Nessa mesma linha, há a sugestão de que se propicie amplo conhecimento a todas as partes integrantes da instituição, certamente, quanto mais os segmentos da universidade conhecerem e se familiarizarem com os mecanismos do Planejamento Estratégico melhor será o entendimento e a cooperação em favor dos seus objetivos.

Relativamente às sugestões para acompanhamento do Planejamento Estratégico foram colhidas as seguintes manifestações.

Apresentar relatórios circunstanciados das atividades de todos os segmentos da instituição.

Apresentação do Balanço Social.

Quanto às medidas para melhorar a implementação do planejamento estratégico e quanto às sugestões para o seu acompanhamento, entendo adequadamente os procedimentos que estão sendo adotados, visto que os resultados estão se revelando mais do que satisfatórios.

Foram citadas a apresentação de relatórios circunstanciados das atividades de todos os segmentos da instituição, além do balanço social o que, entendemos, poderá contribuir para a avaliação do acompanhamento.

Também houve neste segmento o entendimento de que as medidas citadas acima, que já estão sendo adotadas, tanto para melhorar, quanto para seu acompanhamento, são perfeitamente adequadas tendo em vista que os resultados estão se revelando mais do que satisfatórios.

5.4.3. A Percepção dos Docentes

No tocante às medidas que podem ser adotadas para melhorar a implementação do Planejamento Estratégico foram apontadas:

Criar formas alternativas de apresentação de relatórios.

Facilitar o acompanhamento da execução, através de instrumentos ágeis.

Desenvolver um sistema de informações para a execução e acompanhamento do Planejamento Estratégico.

Entendemos que a primeira medida necessária, trata-se de apurar através da avaliação, até que ponto as ações do planejamento estratégico, tais como foram projetados/planejados, produziram os resultados desejados.

O Planejamento Estratégico deve prever momentos de avaliação dos esforços empreendidos, do progresso alcançado, dos resultados obtidos.

Constatados os resultados deverão ser pensadas novas ações, estratégicas para suprir as deficiências constatadas ou mesmo para implementar novas ações para dar o prosseguimento ao plano, e para manutenção das ações em curso.

Tanto a sugestão de criar formas alternativas de apresentação de relatórios, quanto a de facilitar o acompanhamento da execução através de instrumentos ágeis e desenvolver um sistema de informações para a execução e acompanhamento do Planejamento Estratégico, apontam para ações que visam a um ponto comum, que é melhorar o processo de acompanhamento do planejamento, que são verdadeiramente importantes.

A aferição dos resultados produzidos pelas ações planejadas, com o objetivo de compará-los aos resultados desejados, assim como a avaliação dos esforços empreendidos, de progresso alcançado e dos resultados obtidos são ações que permitirão à administração tomar as decisões mais adequadas, tanto para corrigir possíveis distorções, quanto para conhecer o nível de acertos em relação ao planejado versus realizado. Esta

constatação também permitirá maior nível de segurança aos administrados no sentido de implementar novas ações.

Quanto às sugestões, colhemos os seguintes relatos:

Desenvolver um sistema de informações que permita acompanhar simultaneamente a implementação das ações.

Criar condições para que se tenham pessoas responsáveis em cada campus para o acompanhamento do planejamento estratégico.

Avaliação constante.

Atualização de objetivos e metas sempre relacionados à visão de futuro.

Reuniões da Reitoria com os dirigentes dos campi, para avaliação e acompanhamento do processo de execução das ações.

Reuniões em cada campus com o mesmo fim, avaliação e acompanhamento e programação de ações locais

A idéia de acompanhamento simultâneo e a atribuição de responsabilidade a determinados agentes em cada campos para o acompanhamento do planejamento estratégico, convergem com a avaliação constante e a realização de reuniões periódicas com os dirigentes dos campi, são ações que ao nosso ver poderão suprir as lacunas que ainda possam estar a descoberto no tocante à implementação do Planejamento Estratégico.

VI. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo divide-se em duas partes. A primeira trata das conclusões no que se refere às respostas das questões objeto do presente estudo que serviram como base norteadora do trabalho. A segunda parte refere-se às recomendações, sugestões e contribuições apresentadas, que obviamente, poderão ou não serem adotadas e/ou seguidas.

6.1. Conclusões

Nesse estudo procedeu-se inicialmente uma contextualização de Planejamento Estratégico no âmbito geral, e nas constatações feitas percebe-se que o ato de planejar sempre andou junto com o ato de administrar, porém, lhe é dado maior ou menor importância de acordo com as condições em que se encontra a organização e também é fator determinante o ambiente externo.

A constante interação com o ambiente externo, tornou-se muito mais necessária para o ato de planejar as organizações com o advento da globalização, onde o ambiente externo a ser considerado, não mais se limita a uma região, um estado ou o país, mas sim ao mundo, o que equivale a dizer que a necessidade do Planejamento Estratégico é muito maior na medida em que o ambiente em que a organização se insere toma esta amplitude.

O Planejamento Estratégico nas instituições de ensino não é menos importante no seu papel de bem orientar a administração no sentido de melhor conduzir os destinos das instituições.

Neste sentido as universidades, embora apresentem inúmeras peculiaridades em relação ao empresariado, têm adotado o Planejamento Estratégico com muita propriedade, até porque seria um contra senso pretender a condição de ensiná-lo sem que o aplicasse para orientar suas ações.

O Planejamento Estratégico teve papel de singular importância para a consolidação do ensino superior no Oeste e Meio Oeste do Estado, pois através dos seus mecanismos estabeleceram-se objetivos e metas que produziram e ainda produzirão efeitos positivos sobre o crescimento e desenvolvimento do ensino superior, bem como, da economia da região.

Conclui-se que os três segmentos da universidade envolvidos na pesquisa apontaram mudanças tanto de ordem cultural quanto de ordem operacional, as quais produziram resultados altamente positivos, e dentre estas destacam-se:

- a) Mudanças na forma de pensar a Universidade;
- b) Mudanças de ordem comportamental dos agentes que compõem os segmentos internos da UNOESC;
- c) Mudanças na estrutura dos colegiados internos da instituição, tornando-a mais enxuta e conseqüentemente mais ágil;
- d) Mudanças nos procedimentos administrativos quanto a sua operacionalização e nas atribuições dos dirigentes.

Há o manifesto unânime de parte dos entrevistados, em torno do entendimento de que as mudanças advindas do Processo de Institucionalização de Planejamento Estratégico, foram pertinentes e necessárias ao crescimento e desenvolvimento da UNOESC.

Quanto às resistências, conclui-se que houve casos na mesma ordem das mudanças, porém, no entendimento dos entrevistados, elas são plenamente superáveis, desde que a instituição prossiga com a adoção das medidas já implementadas e também adote as sugestões e recomendações

apontadas, para reverter as situações de resistências que ainda não tenham sido superadas.

Neste aspecto, quanto às resistências identificadas neste estudo, foram apontadas como principais:

- a) Dificuldade de aceitação da nova cultura que implica em adotar uma nova postura em relação ao presente e ao futuro;
- b) Divergências de ordem política existentes entre os diversos campi;
- c) A defesa de interesses pessoais, em detrimento dos interesses institucionais;
- d) A dificuldade de integrar as diferentes culturas existentes nos campi.

Na questão específica das resistências, os entrevistados manifestaram-se de forma otimista, entendendo que embora existam algumas resistências com relação às mudanças advindas do Planejamento Estratégico, não há grandes riscos a ponto de inibir ou impedir o crescimento e o desenvolvimento da Universidade, independentemente da forma com que esta implemente suas ações.

Conclui-se também que as principais conseqüências decorrentes das resistências às mudanças advindas do Planejamento Estratégico foram as que seguem:

- a) O enfraquecimento do processo de integração em torno de diretrizes, objetivos e metas realmente comuns;
- b) Dificuldades de implementação operacional do Planejamento Estratégico;
- c) Alguns Campi chegaram até mesmo a proceder a uma adaptação interna, levando-se em consideração as suas peculiaridades e situações locais;
- d) Dificuldades na no processo de tomada de decisões.

Também estas conseqüências podem ser consideradas naturais, com plenas condições de superação, tendo em vista que se trata de uma Instituição composta por cinco campi, numa região extensa, formada por diferentes culturas.

Cabe registrar que entendemos relevantes no Planejamento Estratégico da UNISUL as características que identificam o método adotado, onde o planejamento das ações e a melhoria contínua, são coordenadas de forma integrada. Outras características também evidenciadas são a flexibilidade e o processo contínuo de planejamento e gestão.

O cronograma demonstra as diferentes etapas do planejamento com a definição de datas e prazos de duração em cada etapa assim como, define responsabilidades por área ou instâncias da instituição.

A última etapa compõe-se da implantação e do controle dos planos e orçamentos que se divide em Acompanhamento do Plano Anual de Trabalho e Execução Orçamentária. Como peças fundamentais para esta etapa, foram eleitos os indicadores de desempenho que além de posicionar os gestores perante as suas metas podem indicar a necessidade de possíveis ajustes.

No exemplo da UFSC foi adotado o planejamento como processo permanente e sistemático, onde dá ênfase à importância de se estabelecer rumos de forma precisa. Concebido de forma participativa, premia o envolvimento e o comprometimento de todos os servidores com a missão da Instituição.

Estão definidos e identificados os objetivos institucionais, sua missão, visão de futuro, os resultados esperados, os indicadores de desempenho e a avaliação do desempenho institucional.

Embora não conheçamos o Planejamento Estratégico da UFSC, na sua operacionalidade prática, pelo conteúdo do documento que nos

foi disponibilizado, denota-se um trabalho completo e qualificado com clareza nos seus objetivos e propósitos institucionais.

A UNOESC teve a implantação do seu Planejamento Estratégico muito recentemente e vive os primeiros resultados e efeitos dele decorrentes. Diante disso entendemos que de acordo com o desenvolvimento do Planejamento Estratégico até o momento é possível perceber um significativo avanço da Instituição na sua forma de administrar e evidentemente mudou a sua visão de futuro, definindo e redefinindo objetivos e metas de médio e longo prazos.

O Planejamento Estratégico da UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina, foi institucionalizado com algumas características tais como: abrange um horizonte de 10 anos; em outubro de cada ano ocorre o planejamento para o ano exercício seguinte;

A revisão anual serve de base para as revisões do período de abrangência dos próximos 10 anos, procedendo-se as modificações identificadas e consideradas necessárias dentro do novo horizonte que se vislumbra.

O planejamento anual e a revisão das ações do período dos próximos 10 anos, assim como a análise trimestral e anual do planejamento e orçamento permitem implementar um exercício contínuo que além de propiciar análise periódica, entre as ações planejadas e valores orçados com as realizações, servem de retroalimentação ao Planejamento Estratégico.

A Reitoria conseguiu implementar algumas ações que produziram bons efeitos, porém é preciso lembrar que ainda há muito a ser feito no sentido de consolidar efetivamente o Planejamento Estratégico como um conjunto de ações com vistas ao presente e o futuro da UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina.

Como era de se esperar, para uma mudança de cultura e do modo de administrar uma organização o Planejamento Estratégico surtiu efeitos parciais, porém como é um processo que deve ser visto a longo prazo, entendemos muito satisfatórios os resultados apresentados até o momento.

Algumas ações foram adotadas de forma eficaz e apresentaram resultados também eficazes, porém outras foram tímidas e conseqüentemente os resultados lhe são semelhantes.

6.2. Recomendações

De acordo com os objetivos deste estudo, no que se refere às recomendações e sugestões para a melhoria e ou acompanhamento do Planejamento Estratégico da UNOESC, obtivemos as seguintes contribuições:

- Investir em um plano de marketing institucional, sobretudo para reforçar a missão da UNOESC, bem como seu plano de futuro, seus grandes objetivos e metas.
- Imprimir maior obrigatoriedade na execução do planejado.
- Estabelecer uma coerente hierarquia de poder e de atribuições nas diversas instâncias da instituição.
- Exigir relatórios dos Planos Tático-operacionais que a cada ano são elaborados.
- Trabalhar os dirigentes, no sentido de criar a cultura do planejamento, bem como, de se ter a visão da gestão estratégica.
- Redefinir e adotar um Plano de Avaliação Institucional que leve em consideração o Planejamento Estratégico da UNOESC, sua aplicabilidade e seus resultados efeitos.
- Cobrança de responsabilidade quanto às ações do planejamento.
- Propiciar amplo conhecimento do planejamento por todas as partes integrantes da instituição.
- Ampliação da discussão do pensamento e visão estratégica e planejamento estratégico vista como processo.

- Reforma dos ordenamentos jurídicos que dificultam a gestão da UNOESC, conseqüentemente do plano.
- Acompanhamento pela Reitoria do plano, com realização de visitas aos Campi.
- Produção de relatórios e discussão dos mesmos no fórum de dirigentes.
- Implementação do processo de avaliação aferindo-se as dificuldades e resultados.
- Visitas periódicas da equipe da Reitoria para avaliação e acompanhamento das ações empreendidas.
- Fórum de Pró-Reitores, Diretores de Centro e Coordenadores de curso para a discussão das ações e do planejamento.
- Apresentação do Balanço Social.
- Desenvolver um sistema de informações para a execução e acompanhamento do Planejamento Estratégico.
- O planejamento estratégico deve prever momentos de avaliação dos esforços empreendidos, do progresso alcançado, dos resultados obtidos.
- Constatados os resultados deverão ser pensadas novas ações, estratégicas para suprir as deficiências constatadas ou mesmo para implementar novas ações para dar o prosseguimento ao plano, e para manutenção das ações em curso.
- Desenvolver um sistema de informações que permita acompanhar simultaneamente a implementação das ações.
- Criar condições para que se tenham pessoas responsáveis em cada campus para o acompanhamento do planejamento estratégico.
- Atualização de objetivos e metas sempre relacionadas à visão de futuro.
- Reuniões da Reitoria com os dirigentes de cada campus, com o fim de promover a avaliação, acompanhamento e programação das ações locais e institucionais, voltadas para os objetivos do Planejamento Estratégico.

A nosso ver ainda é preciso um trabalho de convencimento, em algumas áreas, da importância das ações planejadas para a instituição, ao mesmo tempo que é necessário manter motivados aqueles que assimilaram e adotaram o Planejamento Estratégico como balisador dos empreendimentos institucionais.

Este convencimento e motivação entendemos, passa pelo estabelecimento de ações estratégicas, por parte da Reitoria e demais dirigentes no sentido de fazer com que todos percebam a importância de um bom planejamento para a Instituição.

Apenas para citar alguns aspectos, destaco como ações a serem implementadas, a divulgação dos resultados obtidos com o Planejamento Estratégico, a comparação destes com períodos anteriores evidenciando vantagens e desvantagens resultantes do processo, bem como a prática do exercício de antever o futuro da Instituição.

Entendemos que a efetiva consolidação do exercício de planejar somente ocorre na medida em que seja estabelecido e concebido como um exercício dinâmico, contínuo, integrado e participativo em todos os segmentos da Instituição.

A missão de conduzir o Planejamento Estratégico, numa instituição com as características e peculiaridades da UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina, trata-se de um desafio para poucos, onde é preciso conciliar interesses comuns da Universidade, com interesses regionais e, muitas vezes até particulares, numa convergência que possibilite a sua operacionalidade com eficácia.

VII. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livraria Técnica Científica, 1978.

_____. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos, 1976.

_____. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos, 1982.

ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

AKTOUF, Osmar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARGUIN, Gerard. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Trad. Valdemar Cadó. Brasília, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Estudos e Debates, n.º 16, 1988.

BALDRIDGE, J. Victor. **O planejamento estratégico no ensino superior: O imperador está mesmo vestido?** Trad. Maria Lúcia Senevides da Silca. Supervisão técnica: Victor Meyer Jr. Curso de Pós-graduação em Administração. Universidade de Santa Catarina, Brasil, 1983.

BALZAN, Nilton Cesar. O conceito de planejamento e suas aplicações aos sistemas educacionais e às atividades de ensino – alcance e limites no limiar do Século XXI. In: CRUB. **Educação brasileira: revista do conselho de reitores das universidades brasileiras**. Brasília: IBICT, jul-dez/1996.

BROMLEY, Ray, BUSTELO, Eduardo S. (org.). **Política e técnica no planejamento**. São Paulo: brasiliense, 1982.

BRUGGUER, Valter. **Dicionário de filosofia**. 2 ed. São Paulo: Hleder, 1969.

CAMARGO, C. Celso de Brasil e BORENSTEIN, Carlos Raul. “Alianças estratégicas de Corporação – uma alternativa para o setor elétrico”. XIII

Seminário nacional de produção e transmissão de energia elétrica.
Balneário Camboriu, GAE/09, 1995.

CARAVANTES, Geraldo R.. Administração Sistêmica por objetivos e resultados – ASPOR. In: MOTTA, Paulo R & CARAVANTES, Geraldo R. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais.** Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Os novos paradigmas,** Atlas S.A.: São Paulo, 1996.

CORNELY, Seno A. **Subsídios sobre planejamento participativo.** Revista Brasileira de Planejamento, n.7, p.26, abr, 1978.

DELFINETTO, Antônio. **Planejamento para o desenvolvimento econômico.** São Paulo, Livraria Pioneira, 1966.

DRUCKER, Peter. **Administração para o futuro.** Ed. Pioneira.

_____. (org). **O líder do futuro.** Ed. Futura. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI.** Pioneira: São Paulo, 1999.

EDUCAÇÃO BRASILEIRA. Brasília, v.17 , n.35, p.5-220, jul./dez.1995.

EDUCAÇÃO BRASILEIRA. Brasília, v.18 , n.37, p.5-259, jul./dez.1996.

FISCHER, T. **Gestão contemporânea.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

GALBRAITH, Jay R. Et al. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GATES, Bill. **A estrada do futuro.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.**

HARDY, Cyntia, FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 1996.

HUMBERG, Mário Ernesto. **Planejar. Para quê? planejamento e gestão.** São Paulo, v.1, n.1, p.53, abr.1989.

JAY, Antony. **Maquiavel e a gerência de empresas**. Zahar, 1979.

KOTTER, John P. e Schlesinger Leonard A. **A Escolha de estratégias para mudanças**. Ed. Nova Cultura Ltda. São Paulo, 1986.

_____. **A escolha de estratégias para mudanças**. Abril S.A.: São Paulo, 1986.

LAFER, Betty Mindlin. **Planejamento no Brasil**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo. Atlas, 1991.

LORINO, Philippe. **O economista e o administrador: (...)**. São Paulo: Nobel, 1992.

LYNCH, Dudley; Kordis, Paul L. **Estratégia de golfinho**. São Paulo: Coutrix, 1993.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo, Hemus, 1997.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Introdução à administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MEYER, Jr, Victor. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. In. Universidade: organização, planejamento e gestão. OEA/UFSC. Org. Almeri p. Finger, Florianópolis (SC), 1988.

_____. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. In. universidade: organização, planejamento e gestão. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

_____. **Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Seminário: A Administração Universitária Rumo ao ano 2000. CPGA/UFSC, 1991.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto, CARAVANTES, G. R. **Planejamento organizacional**. Porto Alegre: FGV, 1979.

_____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, Record, 1991.

_____. **Planejamento Estratégico: formulação, implantação e controle**. In: VASCÓNCELLOS FILHO et alii, Paulo de. **Planejamento empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro, LTC, 1982.

_____. Visão contemporânea da teoria administrativa. In: MOTTA, Paulo Roberto & CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. Atlas S.A.: São Paulo, 1999.

_____. **Planejamento estratégico**. São Paulo, Atlas, 1986.

OLIVEIRA, Virgínia Izabel. **Percepção e prática dos dirigentes universitários em relação ao planejamento**: um estudo de caso da universidade federal de Uberlândia, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração Univesitária) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PEREIRA, Antonio Celso Alves, et alii. **Visão e Ação**: a universidade no século XXI. Rio de Janeiro: UERJ, 1999.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

REVISTA EXAME. n.722. **Sua excelência**. São Paulo, n.18, p181, set.2000.

RIBEIRO, Nelson de F. **O planejamento universitário e curricular: teoria, método, modelo**. Belém: Universidade Federal do Pará, 1990.

ROHDE, Cristiane M.dos Santos. **Planejamento e os limites da racionalidade**, 1996. Dissertação (Mestrado em Organização e Gestão) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SECRETAN, Lance. **Os passos do tigre**. Record, 1989.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: (...)**. 12 ed. São Paulo: Best Seller, 1996.

SOUZA, Antônio Ricardo de. **Avaliação do processo de implantação de plano estratégico participativo no município de doutor Pedrinho. um estudo de caso**. 1993. Dissertação (Mestrado em Políticas e Planejamento Governamental) – Universidade Federal de Santa Catarina.

STONER, James A.F. FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TEIXEIRA, Joaquina Barata. Planejamento Estratégico: nem receita, nem fórmula, nem catecismo. Há algo anterior, durante e posterior. In: CRUB. **Educação brasileira**: revista do conselho de reitores das universidades brasileiras. Brasília: IBICT, jul-dez/1995.

THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: MacGraw-hill do Brasil, 1976.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, Rogério. A Crise do taylorismo. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, 27(4), 1993.

VASCONCELLOS, Eduardo, HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira, 1986.

VIANNA, Marco Aurélio. **Que crise é está? (...)** Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1993.

UNIVERSIDADE. **Visão e ação: a universidade no século XXI**. Rio de Janeiro:

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. **Projeto de universidade**. Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina: Joaçaba/Chapecó/Videira. Porto Alegre: Evangraf, 1991.

_____. **Relatório do processo de reconhecimento**. Volumes I a VIII. Chapecó: UNOESC, 1995.

_____. **Relatório-síntese do diagnóstico institucional**. Chapecó: UNOESC, 1997.

_____. **Credenciamento público – legitimidade social**. Planejamento Estratégico 1999-2010. Chapecó: UNOESC, 1999.

_____. **Relatório do planejamento estratégico 1999-2010**. Chapecó: UNOESC, 1999.

_____. **UNOESC em números**. Chapecó: Reitoria, Agosto/2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Planejamento institucional**. Florianópolis: URL: <http://www.ufsc.br>, 1998.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. **Planejamento estratégico**. Tubarão: URL: <http://www.unisul.br>, 1998.

6.1. ENDEREÇOS ELETRÔNICOS

<http://members.tripod.co.uk/Dablium/artigo22.htm> **Administração em revista**, Ano II, nº 4, Jan/fev/mar/2000.

ANEXOS

ANEXOS

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA MUDANÇAS E RESISTÊNCIAS

ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1. Quanto às mudanças implementadas com a institucionalização do planejamento estratégico:**
 - a) Na sua opinião, quais foram as principais mudanças implementadas na UNOESC, com a institucionalização do planejamento estratégico?
 - b) O que mudou na Missão da UNOESC, com o planejamento estratégico? O que melhorou e o que piorou? Por quê?

- 2. Quanto às resistências em relação às mudanças introduzidas pelo planejamento estratégico:**
 - a) Indique as principais resistências que estão sendo encontradas em relação às mudanças advindas da institucionalização do planejamento estratégico na UNOESC?
 - b) Que conseqüências isso trouxe para a UNOESC?
 - c) Na sua opinião, por que tais resistências estão ocorrendo?

- 3. Quanto às medidas que estão sendo tomadas para lidar com as resistências:**
 - a) Que medidas estão sendo tomadas para lidar com as resistências advindas das mudanças introduzidas pelo planejamento estratégico na UNOESC?
 - b) Na sua opinião, estas medidas estão surtindo o efeito necessário para resolver o problema da resistência às mudanças? Comente.

- c) Indique as medidas que, na sua opinião, devem ainda ser adotadas para lidar com as resistências?

4. Quanto às melhorias que podem ser implementadas no processo de planejamento estratégico:

- a) Indique as medidas que podem ser adotadas no sentido de melhorar a implementação do planejamento estratégico na UNOESC?
- b) Aponte sugestões para o acompanhamento do planejamento estratégico na UNOESC?

RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES

1) Mudanças implementadas pelo P.E. na UNOESC	2) Caracterização das principais mudanças e resistências encontradas	3) Ações implementadas pela Instituição, para lidar com as resistências	4) Proposição de elementos para a melhoria do processo de institucionalização do P.E.
<p>MUDANÇAS: De Ordem Política e Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem do que seja pensar a Universidade em termos do seu futuro - A percepção de que não existe verdadeira gestão de Universidade sem o estabelecimento e a adoção de Diretrizes - A percepção de que não é possível estabelecer diretrizes, objetivos, metas e Planos de ação, sem uma ampla contextualização da universidade. 	<p>RESISTÊNCIAS: De Natureza Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - De ordem cultural, ou seja, até então não se havia trabalhado na perspectiva do Planejamento Estratégico. - Não pensava-se e não agia-se estrategicamente. - O não considerar o Planejamento Estratégico como um documento oficial que obriga o cumprimento daquilo que se definiu. 	<p>AÇÕES IMPLEMENTADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O acompanhamento da implementação do planejamento junto aos Campi. - Reuniões periódicas dos Pró-Reitores e Diretores de Centro com o objetivo de discutir e avaliar temas de relevância da Universidade. - Fazer com que os planos, os relatórios e os balanços anuais reflitam a aplicação das diretrizes, objetivos e metas do P.E., superando a mera formalidade desse processo. - Desenvolver uma cultura acadêmica de valorização da missão da Universidade tal como definida no planejamento estratégico. 	<p>MELHORIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acredito que as medidas que estão sendo adotadas para lidar com as resistências, são adequadas também para a melhoria do Planejamento Estratégico. - Eu diria que estas medidas coincidem com as que proponho para lidar com as resistências. - Ter um instrumento mais eficaz de acompanhamento da implementação do Planejamento. - Reunir periodicamente os dirigentes para aprofundar questões teóricas e práticas de um planejamento estratégico.

<p>Mudança Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - A mudança na estrutura organizacional com o objetivo de torná-la mais ágil e desburocratizada. - Manter um mínimo de unidade, tanto gerencial quanto acadêmica, que possibilite ver esta universidade regional como uma única entidade. <p>MISSÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A UNOESC passou a ter um projeto com sua missão, seus princípios, seus objetivos maiores, sua visão de futuro, seus grandes rumos e suas diretrizes e metas para os próximos 10 anos - Pela primeira vez se procurou definir a missão da UNOESC, com maior precisão e coerência 	<p>De Ordem Operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em função de problemas de ordem técnica, uma vez que a implementação de Planejamento Estratégico implica na mudança de postura dos dirigentes e toda a comunidade acadêmica, sobretudo no dia-a-dia de sua operacionalização e avaliação. - Implementar no dia-a-dia da Universidade aquilo que se planejou participativamente. <p>CONSEQÜÊNCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O enfraquecimento da processo de integração em torno de diretrizes, objetivos e metas realmente comuns. - Uma das conseqüências que já se começa a observar advém das dificuldades de sua implementação operacional. - Alguns Campi chegaram até mesmo a proceder a uma adaptação interna, levando-se 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação permanente das ações em relação ao atingimento dessa missão. - Visitas constantes, da equipe da Reitoria aos dirigentes da cada Campus. <p>EFEITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acredito que em parte, pois tais mudanças implicam em mudança de postura, cultura. - Muito lentamente. Não se superam culturas sedimentadas durante décadas a não ser durante décadas de muita perseverança e luta. <p>MEDIDAS A SEREM ADOTADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter um instrumento mais eficaz de acompanhamento da implementação do Planejamento. - Reunir periodicamente os dirigentes para aprofundar questões teóricas e práticas do Planejamento Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investir em um plano de marketing institucional, sobretudo para reforçar a missão da UNOESC, bem como seu plano de futuro, seus grandes objetivos e metas. - Imprimir maior obrigatoriedade na execução do planejado. - Uma ampla revisão dos ordenamentos jurídicos. - Estabelecer uma coerente hierarquia de poder e de atribuições nas diversas instâncias dessa hierarquia. <p>SUGESTÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigir relatórios dos Planos Tático-operacionais que a cada ano são elaborados. - Ter um instrumento mais eficaz de acompanhamento e avaliação do Planejamento.
--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - possível, conforme consta da publicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - em consideração as suas peculiaridades e situações locais. <p>CAUSAS (Por que)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exatamente porque ainda não se desenvolveu suficientemente um pensar e um agir estratégico no exercício das atribuições dos principais sujeitos da instituição. - As resistências ocorrem em função de uma cultura organizacional não sustentada a partir de uma visão de futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investir em um plano de marketing institucional, sobretudo para reforçar a missão da UNOESC, bem como seu plano de futuro, seus grandes objetivos e metas. - Imprimir maior obrigatoriedade na execução do planejado. - Uma ampla revisão dos ordenamentos jurídicos. - Estabelecer uma coerente hierarquia de poder e de atribuições nas diversas instâncias da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar os dirigentes, no sentido de criar a cultura do planejamento, bem como, de se ter a visão da gestão estratégica. - Redefinir e adotar um Plano de Avaliação Institucional que leve em consideração o Planejamento Estratégico da UNOESC, sua aplicabilidade e seus resultados efeitos.
--	---	--	---

PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

1) Mudanças implementadas pelo P.E. na UNOESC	2) Caracterização das principais mudanças e resistências encontradas	3) Ações implementadas pela Instituição, para lidar com as resistências	4) Proposição de elementos para a melhoria do processo de institucionalização do P.E.
<p>MUDANÇAS: De Ordem Política E Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma mudança importante na percepção, especialmente dos dirigentes, quanto ao significado, conteúdo e relevância do planejamento estratégico, no trato de questões de natureza político institucional, programática e gerencial da UNOESC. - Desencadeou uma mudança fundamental e por ser de natureza cultural iniciou-se a assimilar a cultura do pensamento e da visão estratégica teoricamente considerada a pedra angular do planejamento estratégico. - Mudança na interpretação do modelo institucional de 	<p>RESISTÊNCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As principais resistências à institucionalização do planejamento estratégico estão relacionadas às divergências de natureza política existentes entre diferentes segmentos da UNOESC, envolvendo projetos distintos. - As resistências mais fortes são de caráter da pluralidade de idéias, que ainda é vista como uma separação e insiste em manter o corporativismo. - Resistências às mudanças estruturais efetuadas que conseguiu desmistificar os feudos criados para defender interesses isolados. 	<p>AÇÕES IMPLEMENTADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da discussão do pensamento e visão estratégica e planejamento estratégico vista como processo. - Reforma dos ordenamentos jurídicos que dificultam a gestão da UNOESC, conseqüentemente do plano. - Acompanhamento pela Reitoria do plano, com realização de visitas aos Campi. - Produção de relatórios e discussão dos mesmos no fórum de dirigentes. - Implementação do processo de avaliação aferindo-se as dificuldades e resultados. - Visitas periódicas da equipe da Reitoria para avaliação e acompanhamento das ações empreendidas. 	<p>MELHORIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento de todas as ações do Planejamento estratégico. - Cobrança de responsabilidade quanto às ações do planejamento. - Propiciar amplo conhecimento do planejamento por todas as partes integrantes da instituição. - Ampliação da discussão do pensamento e visão estratégica e planejamento estratégico visto como processo. - Reforma dos ordenamentos jurídicos que dificultam a gestão da UNOESC, conseqüentemente do plano. - Acompanhamento pela Reitoria do plano, com

<p>Universidade representado pela UNOESC e definição mais nítida de sua identidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mudança no gerenciamento político administrativo da Universidade. - Mudança no perfil das atribuições da administração superior. - Mudanças na "Práxis" de planejamento da UNOESC. - Mudança na visão de futuro da UNOESC. Percepção da UNOESC como um projeto de grandes potencialidades. - A principal mudança é a definição do papel da Universidade, de suas competências de ordem cultural, científica, tecnológica e na qualidade de seus procedimentos.... ❖ Mudanças estruturais; ❖ Mudanças de pensamento; ❖ Visão de futuro; 	<p>CONSEQÜÊNCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Embora haja concordância quanto ao conteúdo do plano em virtude da construção de consensos anteriormente referidos, estas resistências inibem a implementação do planejamento estratégico em algum campi. - Dificuldades na tomada de decisões. - A instituição perde a oportunidade de crescer num momento que lhe é bem favorável, porque não consegue predominar o interesse coletivo. <p>CAUSAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porque de certa forma o P.E. trouxe mudanças que fizeram cair por terra o corporativismo e obriga a instituição ser mais ágil e eficiente, e também porque a abertura nas decisões cobra mais responsabilidades, ou seja, mais pessoas se sentem 	<ul style="list-style-type: none"> - Fórum de Pró-Reitores, Diretores de Centro e Coordenadores de curso para a discussão das ações e do planejamento. <p>EFEITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sim, esse acompanhamento é importante para saber como acontece o planejamento, e de certa forma aumenta a responsabilidade nas ações. - As medidas foram entendidas como prioridade das políticas da Reitoria e os resultados foram positivos. - As visitas foram positivas, os relatórios de acompanhamento mostraram que alguns campi foram deficientes, mas os agentes perceberam que são para valer. - As mudanças de caráter institucional estão sendo encaminhadas com estratégias que até o momento se revelaram corretas. 	<p>realização de visitas aos Campi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produção de relatórios e discussão dos mesmos no fórum de dirigentes. - Implementação do processo de avaliação aferindo-se as dificuldades e resultados. - Visitas periódicas da equipe da Reitoria para avaliação e acompanhamento das ações empreendidas. - Fórum de Pró-Reitores, Diretores de Centro e Coordenadores de curso para a discussão das ações e do planejamento. <p>SUGESTÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apresentar relatórios circunstanciados das atividades de todos os segmentos da instituição. - Apresentação do Balanço Social.
---	---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Abertura maior para decisões; ❖ Descentralização das ações. <p>MISSÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A primeira mudança está na própria adoção do conceito "Missão" no processo de planejamento. - A formulação da missão conferiu mais nitidez à identidade própria da UNOESC, identificando melhor a semelhança e diferença existentes com as entidades congêneres, incorporou no exercício das finalidades próprias da universidade os valores da cidadania, da sustentabilidade, do desenvolvimento humano, da cultura, da arte e da inter-relação entre o regional e o universal. - Acho que a principal mudança foi em relação ao direcionamento dado 	<ul style="list-style-type: none"> - responsáveis pelo processo. 	<p>MEDIDAS A SEREM ADOTADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - São fundamentais estratégias de natureza política, institucional, programática e gerencial. - É determinante que a vontade política relativa ao projeto da UNOESC, deliberado pela eleição seja sustentada politicamente. - É muito importante a superação do "imbróglio" contida no atual ordenamento jurídico que ora inibe, ora bloqueia a adoção de medidas de caráter gerencial e que afetam a implementação do P.E. em todos os Campi. - É fundamental a continuidade do processo de planejamento especialmente de caráter tático operacional referenciado ao estratégico. - O gerenciamento da implementação além de metódico deverá ser realizado de maneira competente especialmente enquanto não forem superadas as resistências mencionadas anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto às medidas para melhorar a implementação do planejamento estratégico e quanto às sugestões para o seu acompanhamento, entendo adequadamente os procedimentos que estão sendo adotados, visto que os resultados estão se revelando mais do que satisfatórios.
---	---	---	---

<p>quanto à finalidade da instituição, a missão de gerar e difundir o conhecimento científico, artístico, cultural e tecnológico nas diversas áreas, bem como o desenvolvimento humano e cultural sustentável é o ponto forte que foi institucionalizado com o P.E. que na minha opinião melhorou o entendimento do papel da Universidade a nível de região e estado.</p>			
---	--	--	--

PERCEPÇÃO DOS DOCENTES

1) Mudanças implementadas pelo P.E. na UNOESC	2) Caracterização das principais mudanças e resistências encontradas	3) Ações implementadas pela Instituição, para lidar com as resistências	4) Proposição de elementos para a melhoria do processo de institucionalização do P.E.
<p>MUDANÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O pensar estrategicamente - O planejamento Estratégico passou a ser a principal peça de gestão da Universidade - Mudanças na estrutura colegiados, processos administrativos etc. - O Planejamento Estratégico, segundo meu entendimento, teve grande contribuição na definição do rumo das ações dos Campi... auxiliou na projeção do futuro dessas ações, pautadas em objetivos claros e determinados numa perspectiva de crescimento. - Contribuiu no estabelecimento de uma 	<p>RESISTÊNCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muitos dirigentes são personalistas na gestão, defendem idéias próprias e tem ambições individuais e o Planejamento Estratégico implica em seguir o rumo definido pelas decisões do conjunto que forma a grande instituição UNOESC, que não tem dono, que tem uma missão voltada para o social, a comunidade, etc. - Acredito que não houveram resistências, o que se observa, é que a nova sistemática quanto a sua implementação ainda não está satisfatoriamente assimilada por parte de alguns dirigentes e funcionários. - ...outros demonstram não atribuir a devida importância ao planejamento, mas creio que não se trata de uma 	<p>AÇÕES IMPLEMENTADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Reitoria tem feito o maior esforço possível no sentido de buscar a consolidação do projeto UNOESC. - Reuniões de dirigentes para a discussão de assuntos comuns, elaboração de projetos conjuntos, acompanhamento dos processos de ensino administrativos na busca da unificação de procedimentos e uma incansável disposição de buscar o entendimento e o melhor para todos. - As medidas tomadas a meu ver são muito singelas ou quase inexistentes, deveria haver uma maior efetivação na cobrança dos resultados e na execução do P.E. e só através da avaliação permanente isto seria possível 	<p>MELHORIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar formas alternativas de apresentação de relatórios. - Facilitar o acompanhamento da execução, através de instrumentos ágeis. - Desenvolver um sistema de informações para a execução e acompanhamento do Planejamento Estratégico. - Entendemos que a primeira medida necessária, trata-se de apurar através da avaliação, até que ponto as ações do planejamento estratégico, tais como foram projetados/planejados, produziram os resultados desejados. - O planejamento estratégico deve prever momentos de avaliação dos esforços empreendidos, do progresso

<p>filosofia que fundamenta o modo de pensar e agir dos agentes que atuam na instituição.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuiu para as ações mais participativas e conjuntas no âmbito do modelo multi-campi, sem contudo deixar de contemplar as peculiaridades dos mesmos. - Fortaleceu a autonomia universitária em diversas instâncias de sua ação. - ... possibilidade de autocritica às políticas traçadas, a avaliação de novas perspectivas com relação as ações da UNOESC na comunidade regional. <p>MISSÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliou-se a missão. Definiu-se as finalidade e a razão de ser da instituição. - Melhorou o entendimento e conseqüentemente as 	<p>resistência propriamente dita, mas sim da falta de consciência da importância do documento para um trabalho voltado para objetivos claros e com metas definidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - As principais resistências dizem respeito à metodologia implantada, mesmo durante o processo, muitos participantes não tinham a noção exata de onde se iria chegar ao passar cada fase de elaboração do P.E. <p>CONSEQÜÊNCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distanciamento entre os campi, dificuldade de relacionamento, projetos individualistas, definições diferentes das decisões institucionais. - . Creio que não se trata de uma resistência propriamente dita, mas sim da falta de consciência da importância do documento... - Como conseqüência dos fatores mencionados, pode-se afirmar 	<p>EFEITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estão surtindo efeitos, mas não ainda o necessário. - Parece que se está remando contra a correnteza. - Será necessário mais esforço, dedicação e ações de impacto que proporcionem a quebra das resistências que ainda restam. - Não, pelos motivos apresentados anteriormente, isto é, faltam medidas mais incisivas. <p>MEDIDAS A SEREM ADOTADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seminários de conscientização. - Reuniões de trabalho por área temática. - Acompanhamento periódico com a demonstração da importância do Planejamento Estratégico. - Buscar a união do grupo de dirigentes. - As medidas mais efetivas seriam: a apresentação por parte de cada 	<p>alcançado, dos resultados obtidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constatados os resultados deverão ser pensadas novas ações, estratégicas para suprir as deficiências constatadas ou mesmo para implementar novas ações para dar o prosseguimento ao plano, e para manutenção das ações em curso. - As medidas que podem ser adotadas no sentido de melhorar a implementação do P.E. da UNOESC, dizem respeito a avaliação em períodos menores, tipo quadrimestralmente e não anualmente como ocorre, outra medida seria no sentido de uma revisão bianual, esta revisão atingiria todos os seguimentos, teria dois objetivos importantes, o primeiro diz respeito à própria revisão em si, e o segundo diz respeito a socialização do P.E. pois se verificarmos bem, a cada dois anos, cerca de 50% do nosso quadro de discentes é
--	---	---	---

<p>ações no sentido de buscar os reais objetivos da UNOESC.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O planejamento Estratégico deixou claro a missão da instituição, definiu suas finalidades, suas características, marcando uma identidade enquanto instituição de ensino superior. Assim, a missão teve grandes contribuições para a melhoria da instituição - A missão estabelecida com o P.E. tenta traduzir os pontos fortes da UNOESC, estabelecendo a importância do seu papel no contexto sócio-econômico. 	<p>o crescimento individual e coletivo dos participantes, isto refletiu diretamente na instituição que passou a ser mais dinâmica,...</p> <p>CAUSAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apesar de todos participarem do processo de elaboração do Planejamento Estratégico desde o seu início, cada campus pensa de forma diferente, tem projetos distintos e dificilmente alguém abre mão de algo em favor do conjunto. - Na minha opinião, a resistência a mudanças faz parte da natureza humana, independente do nível cultural.... Mas existem outros aspectos mais graves, e estes dizem respeito àqueles que colocam, ou colocaram o EU, ou seja, o interesse pessoal acima dos interesses da instituição.... 	<p>responsável de área temática do planejado X executado,... Outra medida seria um acompanhamento a nível de CONSUN e CONGES no campus, e claro que o próprio acompanhamento da Reitoria, que já vem acontecendo.</p>	<p>renovado.</p> <p>SUGESTÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um sistema de informações que permita acompanhar simultaneamente a implementação das ações. - Criar condições para que se tenham pessoas responsáveis em cada campus para o acompanhamento do planejamento estratégico. - Avaliação constante. - Atualização de objetivos e metas sempre relacionadas à visão de futuro. - Reuniões da Reitoria com os dirigentes dos campi, para avaliação e acompanhamento do processo de execução das ações. - Reuniões em cada Campus com o mesmo fim, avaliação e acompanhamento e
--	--	---	--

			<p>programação de ações locais.</p> <p>- ...acompanhamento a nível de CONSUN e CONGES...</p>
--	--	--	--