

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**AREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

**WERNER JOSÉ BERTOLDI**

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO**  
**PLANO INSTITUCIONAL DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO NA**  
**UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UnC**

**FLORIANÓPOLIS**

**2006**

**Werner José Bertoldi**

**Processo de Implantação do  
Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na  
Universidade do Contestado – UnC**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Universidade Federal de Santa Catarina.  
Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração em Políticas e Gestão Universitária.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

**FLORIANÓPOLIS**

**2006**

B546p

Bertoldi, Werner José.

Processo de implantação do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado /UnC / Werner José Bertoldi. Florianópolis (SC): UFSC, 2006.

88 f.

Orientador: Nelson José Colossi, Dr.

Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Planejamento Estratégico. 2. Gestão Universitária. 3. Plano de Desenvolvimento Institucional I. Colossi, Nelson José. II. Título.

CDD: 658

**Werner José Bertoldi**

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO  
PLANO INSTITUCIONAL DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO NA  
UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UnC**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Universitária do Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 16 de fevereiro de 2006.

---

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Luis Alfredo Silveira  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Luiz Carlos da Silva Flores  
Universidade do Vale do Itajaí

## **AGRADECIMENTOS**

Esposa e filhos, luzes da minha vida, sentido do meu viver.

Aos meus pais, pela vida.

Ao GADU pela sabedoria e discernimento.

Pelo relacionamento cordial e cooperativo, tornou-se enorme a lista de amigos e amigas, docentes e colegas de curso, pessoas com quem convivi.

Quero expressar meus agradecimentos a todos que de alguma forma, muitas vezes sem mesmo saber, participaram das experiências, discussões e reflexões que resultaram neste trabalho.

Em especial, agradecer:

Professor Dr. Nelson Colossi, pela amizade, fraternidade, confiança e pelo apoio irrestrito ao longo de nossa convivência;

Aos professores da Universidade Federal de Santa Catarina pelo exemplo de seriedade e rigor com que nos conduziram pelos caminhos do conhecimento;

Aos amigos e amigas do Instituto de Pesquisas em Administração Universitária-INPEAU/UFSC pelo carinho com que me acolheram;

Aos funcionários da Universidade Federal de Santa Catarina, pela atenção, apoio, paciência e amizade;

À Universidade do Contestado, através das pessoas especiais, que fazem e acreditam dia-a-dia, na perspectiva de crescimento e desenvolvimento, com seriedade e competência.

Aos meus Ilr.: de uma Ord.: J.: e P.:, pela tolerância.

## RESUMO

BERTOLDI, Werner José. **Processo de implantação do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado/UnC**. 2006. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: Nelson José Colossi, Dr.  
Defesa: 16 de fevereiro de 2006

O objetivo deste trabalho é demonstrar o processo de implantação do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado-UnC, à luz da vivência do autor junto ao processo de mudança proposto pela atual gestão. Esta análise terá como referência os fundamentos teóricos sobre planejamento estratégico em instituições de ensino superior e princípios de gestão universitária. Também com base em análise documental e de conteúdo, serão demonstrados os procedimentos até então utilizados e quais os que melhor se adaptaram ao processo de mudança proposto pelo Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado, como ficou denominado o planejamento estratégico da Universidade do Contestado-UnC. O planejamento na instituição pesquisada demonstra uma política orientada para as finalidades precípuas da produção do conhecimento e principalmente sua relação com o desenvolvimento social.

Palavras-chave: planejamento estratégico, gestão universitária, Plano de desenvolvimento institucional.

## ABSTRACT

BERTOLDI, Werner José. **Processo de implantação do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado/UnC**. 2006. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: Nelson José Colossi, Dr.

Defesa: 16 de fevereiro de 2006

The purpose of this project is to show the process of implanting the Institutional Plan of Integrated Development at the Universidade do Contestado - UnC, according to the author's participation in the changeover process proposed by the actual management. This analysis will have as reference the theoretical basis about strategic planning at institutions of higher education and principles of university management. Also based on documental and content analysis, will be shown the procedures until then used and what are the better ones that had adapted to the changeover process proposed by the Institutional Plan of Integrated Development, the way was nominated the strategic planning of the Universidade do Contestado - UnC. The planning of the researched institution shows a politic which is orientated for the main purposes of knowledge production and mainly its relation with social development.

Keywords: strategic planning, university management, Institutional Plan of Development

## **Abreviaturas utilizadas**

CNE – Conselho Nacional de Educação

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PIDI – Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado

SESU – Secretaria de Educação Superior

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

UnC – Universidade do Contestado

## Lista de Quadros

|   |    |
|---|----|
| QUADRO Nº 01 – AGENDA PARA O PDI.....   | 40 |
| QUADRO Nº 02 – COMPARATIVO DO NÚMERO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM<br>FUNCIONAMENTO NA UNC EM 1996 E EM 2005..... | 46 |
| QUADRO Nº 03 – SÍNTESE DO NÚMERO DE ALUNOS.....   | 49 |
| QUADRO Nº 04– COMPARATIVO DO NÚMERO DE VAGAS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA<br>UNC EM 1996 E EM 2005 .....        | 49 |
| QUADRO Nº 05– COMPARATIVO DO NÚMERO DE ALUNOS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA<br>UNC EM 1996 E EM 2005 .....       | 50 |
| QUADRO Nº 06 – QUADRO DE AÇÕES PARA O PIDI DA UNC.....  | 68 |

## **Lista de Gráficos**

GRAFICO 01 – COMPARATIVO DO NÚMERO DE ALUNOS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO..... 51

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 01 - DIAGRAMA DAS ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PDI..... | 56 |
|---|----|

# Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                     | <b>13</b> |
| 1.1 OBJETIVOS.....   | 15        |
| 1.2 JUSTIFICATIVA E LIMITAÇÕES .....                           | 16        |
| 1.3 PROBLEMA .....   | 19        |
| 1.4 ESTRUTURA GERAL DA DISSERTAÇÃO.....                        | 20        |
| <b>2. BASE CONCEITUAL.....</b>                                 | <b>22</b> |
| 2.1 TENDÊNCIAS NO ENSINO SUPERIOR .....                        | 22        |
| 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES .....            | 23        |
| 2.3 A INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA .....                          | 26        |
| <b>3. METODOLOGIA .....</b>                                    | <b>36</b> |
| <b>4. DESCRIÇÃO DO CASO UnC .....</b>                          | <b>42</b> |
| 4.1 SITUAÇÃO ECONÔMICA .....                                   | 43        |
| 4.2 SITUAÇÃO EDUCACIONAL .....                                 | 45        |
| 4.3 CENÁRIOS E TENDÊNCIAS DA REGIÃO DA UNC.....                | 47        |
| <b>5. ANÁLISE DESCRITIVA .....</b>                             | <b>52</b> |
| 5.1 ESTRUTURAÇÃO DO PIDI .....                                 | 52        |
| 5.2 QUADRO DE AÇÕES PARA O PIDI.....                           | 62        |
| 5.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PIDI NA UNC .....    | 69        |
| 5.3.1 <i>Oportunidade de planejamento</i> .....                | 70        |
| 5.3.2 <i>Decisão do planejamento</i> .....                     | 70        |
| 5.3.3 <i>Adequação do processo ao modelo multi-campi</i> ..... | 71        |
| 5.3.4 <i>Fundamentos do Planejamento Estratégico</i> .....     | 72        |
| 5.3.5 <i>Desdobramento das Ações</i> .....                     | 73        |
| 5.3.6 <i>Eficácia das Ações</i> .....                          | 74        |
| 5.3.7 <i>Capacidade de Aprendizagem</i> .....                  | 75        |
| <b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>                     | <b>77</b> |
| 6.1 CONCLUSÕES .....   | 77        |
| 6.2 RECOMENDAÇÕES .....  | 80        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                        | <b>84</b> |

# 1. INTRODUÇÃO

Com a edição do Decreto nº 3.860/2001, o Ministério da Educação, iniciou um processo de revisão das atribuições e competências de sua Secretaria de Educação Superior – SESU, do Conselho Nacional de Educação – CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº 9.394/96. Neste contexto, o Ministério da Educação constatou a necessidade de introduzir como parte de um projeto institucional das Instituições de Ensino Superior-IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que convencionou-se denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior – IES, no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver.

A inserção deste documento, como requisito obrigatório para o protocolo de processos de autorização de cursos e de credenciamento de instituições de educação superior, sendo novo, suscita dúvidas e questionamentos sobre sua concepção, forma e conteúdo.

A construção do PDI pode se fazer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade, no processo de sua elaboração. Entretanto, os eixos temáticos constantes da legislação devem estar presentes, pois serão tomados como referenciais de análises posteriores.

A Universidade do Contestado-UnC, instituição multi-campi reconhecida em 1997, através da Resolução 042/97 do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina-CEE, busca melhoria de desempenho institucional de ordem acadêmico e administrativo. A UnC não tem sua história de gestão baseada em Planejamento Institucional. Seus sistemas integrados em sua maioria, não dispõe de funcionalidades de apoio à tomada de decisão. A proposta de um sistema de melhorias que possam dar conta do desempenho da Universidade como um todo, se mostra, do ponto de vista de gestão, como uma das primeiras necessidades.

Assim, foi organizado um plano de desenvolvimento institucional que integrasse todos os *Campi*, rumo ao seu processo de consolidação como instituição multi-campi e responsável pelo desenvolvimento regional.

Considerando a necessidade de consolidação da Universidade do Contestado, surge então o Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado-PIDI, com o intuito de inserir esta Instituição no contexto de mudanças em que se encontra o ensino superior e, portanto a relevância do planejamento institucional.

O Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado, busca a efetiva participação de toda comunidade acadêmico-administrativa, procedendo estudos e apontando políticas, diretrizes, metas e ações estratégicas capazes de agregar valores e experiências oriundas dos *Campi* da UnC.

Porém, como em todo novo processo, algumas dúvidas se apresentaram, principalmente sobre o que deveria ser medido, e principalmente o que seria o essencial e o que seria o rotineiro.

O processo de implantação do PIDI é o objeto desta investigação, procurando mostrar a eficácia do planejamento institucional e integrado, sem perder a identidade original de uma instituição multi-campi.

Foi nesse contexto que nos propomos a investigar o processo de implantação do plano institucional de desenvolvimento integrado na UnC. Cabe destacar que o autor é Pró-Reitor de Extensão e Cultura e integrante do grupo gestor do PIDI.

## **1.1 Objetivos**

Este estudo objetiva, em termos gerais investigar a experiência da UnC na elaboração de um plano institucional de desenvolvimento integrado, visando contribuir com a cultura de planejamento até então não praticada na instituição pesquisada.

Nessa expectativa pretende-se:

- ? estabelecer uma referência conceitual sobre as práticas de gestão e planejamento institucional em Universidades;
- ? comparar a experiência de planejamento institucional da UnC com o referencial teórico;
- ? identificar oportunidades de melhoria na prática do planejamento institucional da UnC;
- ? contribuir para uma cultura de planejamento integrado na instituição.

De acordo com esses objetivos o trabalho foi realizado a partir das seguintes etapas:

1. Revisão da literatura que trata sobre os conceitos de planejamento estratégico em Universidades e modelos de avaliação de gestão organizacional.

2. Participação na elaboração e desenvolvimento do primeiro encontro de dirigentes sobre gestão estratégica da UnC.
3. Participação no desenvolvimento e acompanhamento dos objetivos estratégicos da consolidação da UnC, como universidade multi-campi.
4. Participação na formulação da sistemática do plano de desenvolvimento institucional.
5. Desenvolvimento de critérios de avaliação do processo de planejamento da UnC.
6. Análise do processo de desenvolvimento e planejamento da UnC.
7. Formulação do modelo de estruturação, planejamento e orientação do processo organizacional da UnC.

## **1.2 Justificativa e Limitações**

A busca pela excelência e pelo desenvolvimento que caracterizou as organizações empresariais nas últimas décadas chegou agora ao ambiente universitário brasileiro. As Instituições de Ensino Superior-IES, em razão do déficit na oferta de vagas que persistiu por décadas, pouco ou quase nada planejavam em relação aos seus processos de desenvolvimento. Agora, além da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que impõe às IES a exigência de implantar planos de desenvolvimento institucional, há o mercado sinalizando por uma reforma universitária e que já vem adotando níveis mais elevados de exigência de qualidade nos serviços educacionais. Neste trabalho, um estudo de caso, utilizando-se do PIDI como ferramenta de gestão, com base na revisão bibliográfica e com o procedimento de coleta de dados, considerando a estrutura

multi-campi da Universidade do Contestado-UnC, procurar-se-á verificar, na percepção dos dirigentes, se as questões culturais e relações de poder e sua intersecção com a mudança e o desenvolvimento, influenciaram ou não na sua implementação.

Parece haver uma tendência de que a gestão universitária em IES busque novas perspectivas, transformando valores culturais em fortes aliados do planejamento institucional, cuja meta principal venha definir um novo perfil da instituição, adequando ao novo contexto em que ela atua, sem, no entanto abandonar suas raízes históricas. Vencer barreiras e ousar, pressupõe-se, faz parte das novas funções dos dirigentes universitários, assim como a competitividade parece ser um desafio para a construção de uma nova universidade.

Nesse sentido, as IES para atingirem elevados índices de qualidade buscam rever seu posicionamento diante das questões administrativo-organizacionais que caracterizam a gestão universitária.

Assim, o planejamento organizacional parece um instrumento efetivo da gestão e, seu propósito criar a visão de futuro da instituição através da concepção e elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional.

O Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI é um documento que aponta as dificuldades e deficiências da instituição e, ao mesmo tempo define suas oportunidades em relação ao meio ambiente. O Ensino Superior demonstra uma tendência em associar-se às necessidades societárias, pois, especialmente neste ambiente globalizado o saber adquirido na academia incorpora, tanto a valores fundamentais do ser humano, quanto a necessidades de aprendizagem para qualificar com habilidades e competência técnica o homem, objeto da educação superior. Por esta razão, a elaboração do PDI torna-se relevante para que a

instituição possa resgatar sua missão e atender as demandas societárias que lhe dão razão de existir. O PDI, permite liberar um potencial criativo e inovador próprio no ambiente educacional. O PDI pretende auxiliar a gestão a pensar o futuro da instituição: investir em formação e qualificação docentes e do pessoal técnico administrativo; estar em permanente interação com a sociedade em geral e o meio ambiente; buscar parcerias estratégicas com outras organizações, públicas ou privadas; manter atenção especial às necessidades da comunidade de sua abrangência e outras ações estratégicas que pavimentam o rumo do desenvolvimento da instituição.

O Conselho Nacional de Educação aprovou em 11 de março de 2002 a resolução nº 10 que dispõe sobre o Credenciamento, Recredenciamento, Transferência de Manutença, estatutos e regimentos de Instituições de Ensino Superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de cursos superiores, normas e critérios.

Essa resolução torna clara a importância e a obrigatoriedade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas instituições de ensino superior.

O PDI como elemento essencial de auto-reflexão que, se bem feito e levado a sério, é instrumento para o aperfeiçoamento e as mudanças da organização. O PDI, consiste num documento em que se definem a missão a que se propõe a instituição, sua filosofia de trabalho, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. O PDI deverá contemplar o cronograma e as estratégias para atingir a implementação de suas metas e objetivos, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, se pertinente, o orçamento.

O PDI é um documento que deve apresentar uma grande coerência interna e que traduza fielmente o presente e o futuro da instituição.

A elaboração do PDI deve explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e interferência que exercerá sobre a dinâmica da instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes. É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a clareza e a objetividade, bem como a adequação entre todos os elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral.

### **1.3 Problema**

As mudanças de paradigmas que vem ocorrendo no ambiente globalizado parecem exercer, de forma imperiosa, impactos significativos nas organizações. Assim, as mudanças de ordem políticas, econômicas e sociais que vêm transformando o mundo em um ambiente mais aberto a mundialização, parecem afetar as instituições de ensino em geral e, mais particularmente as universidades. As transformações globais tem tornado ilimitada a competitividade entre as organizações. Percebe-se que não há mais fronteiras entre elas. As organizações antigas já não apresentam mais o mesmo nível de desempenho e a era da informação parece oferecer uma nova direção. Percebe-se que a transformação é, assim, inexorável para o sucesso organizacional, pois, as organizações preparam-se para responder às mudanças e à dinâmica do contexto macrossocietários onde elas estão inseridas. A nova arquitetura organizacional parece estar apoiada em equipes e, voltadas em direção à melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem. Dessa forma, há uma tendência de que o desenvolvimento institucional seja

estratégia básica de planejamento e que possibilitará a quebra de barreiras e a reformulação de práticas convencionais inefetivas neste novo ambiente. Por corolário, as Instituições de Ensino Superior-IES, como entidades organizacionais, buscam estar cientes de suas potencialidades e limitações neste contexto globalizado.

A elaboração do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado, pressupõe mudanças face a legislação e transformações acadêmico-administrativa. Nesse contexto a questão central desse estudo pode assim ser definida:

“Como a experiência da UnC na elaboração do seu Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado-PIDI pode contribuir para a melhoria da cultura de planejamento institucional?”

## **1.4 Estrutura Geral da Dissertação**

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos que passam a ser sumarizados na seqüência.

O primeiro capítulo, dedicado à introdução, apresenta os motivos que levaram a desenvolver esse trabalho e listou os objetivos desta dissertação, apresentando o método de desenvolvimento dos conteúdos que deram sustentação à análise da experiência e a formulação do modelo de plano de desenvolvimento institucional para a UnC, finalizando com a apresentação da estrutura geral deste trabalho.

O segundo capítulo, dedicado à revisão da literatura, apresenta algumas tendências das IES, no intuito de justificar a adoção de práticas de gestão a exemplo do PDI. Introduce alguns fundamentos da instituição universitária para, em seguida,

explorar sistemáticas de planejamento utilizado em universidades. Com isso atenderá parte do primeiro objetivo específico desta dissertação.

O terceiro capítulo, dedicado à revisão da literatura, no que tange a metodologia adotada, apresenta a questão das metas e ações, inserida na prática do plano de desenvolvimento, com a finalidade de facilitar a identificação dos pontos fortes e fracos da gestão, capazes de traduzir seus resultados, garantida uma visão sistêmica da instituição.

O quarto capítulo apresenta a descrição do caso, para tanto serão apresentados alguns dados da Universidade do Contestado, a fim de contextualizar o ambiente no qual a UnC está inserida. Em seguida são apresentados dados da UnC a fim de caracterizar suas dimensões e evolução.

O quinto capítulo demonstra o modelo de estruturação do processo de planejamento para a UnC com os respectivos quadros das ações estratégicas definidas para o PDI. Cada etapa do processo, apoiada nos princípios apresentados anteriormente, sugere atividades e iniciativas que sustentarão os pontos fortes da experiência da UnC, frente ao PDI.

O sexto e último capítulo apresenta as conclusões gerais, reforçando que o PDI da UnC está sendo uma experiência à luz dos conceitos e princípios explorados na revisão bibliográfica, e que se tratado como um processo estruturado de melhoria contínua, terá boas chances de se consolidar como um processo institucional, integrador e de prática permanente de gestão.

## **2. BASE CONCEITUAL**

Este capítulo apresenta algumas tendências das Instituições de Ensino Superior-IES, no intuito de justificar a adoção de práticas de gestão, como por exemplo, o plano de desenvolvimento institucional. Introduce alguns fundamentos da organização denominada Universidade, para substanciar conceitos de planejamento aplicados as universidades.

### **2.1 Tendências no ensino superior**

Estudos de diversos organismos internacionais apontam tendências que irão marcar a administração das Instituições de Ensino Superior-IES, neste início de século. O ensino superior como um todo tem tido uma transformação abrangente num curto espaço de tempo. Mudanças profundas nas estruturas institucionais e formas de ensino superior, assim como métodos de ensino, treinamento, seleção e aprendizagem, têm sido ou estão sendo promovidas pelos governos e pelas próprias instituições.

Para a maioria das IES o crescimento do número de estudantes no ensino superior não tem sido acompanhado por aumentos na alocação de recursos em termos reais, dessa forma obrigando muitas instituições a fazer cortes em seus orçamentos e até mesmo em seus quadros docentes.

O incentivo para a procura de alternativas para o financiamento do ensino superior faz parte das estratégias das IES que pretendem desenvolver um ritmo maior. Há uma pressão para que haja uma modificação na distribuição das

responsabilidades de custeio e promoção de diversas atividades que possam gerar renda.

Deve-se planejar a expansão com qualidade, evitando-se o fácil caminho da massificação. Para fazer frente a essa expansão, o sistema de educação superior deverá se profissionalizar ainda mais. Essa profissionalização implica na definição de competências específicas e na dotação de novas capacidades humanas, políticas e técnicas, tanto em níveis centrais como nos descentralizados, tendo como objetivo o desenvolvimento de uma gestão responsável.

Algumas tendências, por si só, justificam a adoção do PDI pelas universidades como ferramenta de gestão. No Brasil, conforme a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, explicita sobre a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial das IES, obedecendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

## **2.2 Planejamento estratégico em universidades**

Lerner (1999) defende que o planejamento estratégico pode ajudar a universidade a enfrentar as tendências do segmento Ensino Superior, preparando-a para as adaptações que se farão necessárias. Enfoca que as IES que não repensarem os seus papéis, responsabilidades e estruturas, podem esperar tempos difíceis pela frente.

Segundo Estrada (2002) a universidade passa por uma série de questionamentos:

“não apenas sobre seus objetivos e funções, mas também no que se refere à sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços, e a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade”.

Existem diversos modelos sobre implementação do planejamento estratégico, tais como propostos por Certo e Peter (1993), Sink e Tuttle (1993), Hamel e Prahalad (1995), Norton e Kaplan (1997), cujos, entre muitos outros, apresentam em comum as seguintes etapas entendidas como fundamentais:

- ? Estabelecimento da missão e visão;
- ? Análise dos ambientes internos e externos, levando em conta os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente;
- ? Elaboração das estratégias através do estabelecimento de objetivos e metas.

De acordo com Lerner (1999) o processo de planejamento estratégico em universidades deve seguir alguns elementos, que será apresentado a seguir:

- ? Missão e visão: a identificação da missão e da visão é o primeiro passo de qualquer planejamento estratégico. A missão das universidades estabelece as razões da existência da organização e a visão o estado ideal que a organização deseja alcançar. A missão e a visão permitem identificar os principais objetivos em termos de metas e desempenho. Ambos são definidos dentro do contexto da filosofia da universidade e são utilizados para o desenvolvimento e avaliação das estratégias (planejadas e emergentes). Nenhum dos passos seguintes fará sentido se a organização não está certa sobre o seu papel na sociedade e onde quer chegar.
- ? Questões estratégicas: são questões fundamentais que a universidade deve tratar para conseguir atender a sua missão e ir em direção ao futuro desejado, sua visão.

- ? Metas: as metas deverão ser específicas, mensuráveis, estabelecidas por consenso, factíveis e fixadas observando uma relação tempo/custo aceitável pela equipe e liderança.
- ? Avaliação: as avaliações periódicas das estratégias, táticas e programas de ação são essenciais para a verificação do sucesso do processo de planejamento estratégico. A universidade deve medir o desempenho atual comparando com expectativas previamente fixadas e considerar quaisquer mudanças ou eventos que podem provocar impacto na seqüência das ações.
- ? Aprendizado: considerando os resultados da avaliação estratégica a universidade precisará rever o seu processo de planejamento estratégico a fim de capacitá-lo a produzir novos e melhores resultados. Este aprendizado deve dar conta de identificar as causas das diferenças entre as expectativas e os resultados obtidos e apontar as mudanças que dêem melhor sustentação do processo.

Segundo Collins e Porras (1995, p. 125), “em relação a necessidade de mudanças em uma organização passa pela ideologia central aberta a mudança e a evolução”. Ainda nessa linha, Collins e Porras (1995, p. 218) “reforçam a conveniência da flexibilidade nos planos organizacionais de longo prazo, portanto abertos ao aprendizado, recomendando que tais planos não sejam exaustivamente detalhados”.

A organização se preocupará em criar condições para facilitar o processo de aprendizagem, bem como, avaliar sistematicamente o processo em si a fim de melhorá-lo continuamente facilitando ainda mais as mudanças.

Senge (1998, p. 37) define a Organização de aprendizagem como um ambiente onde:

“as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”.

A implantação do planejamento estratégico é um processo de aprendizado, por isso deve ser visto como aperfeiçoamento do gerenciamento.

O planejamento estratégico ao estabelecer uma visão de futuro para a universidade exigira que a universidade reconheça e trabalhe suas capacidades e limitações, a fim de realizar sua visão de futuro.

## **2.3 A Instituição Universitária**

Os desempenhos globais das IES inserem-se na prática do planejamento estratégico com a finalidade de facilitar a identificação de pontos fortes e fracos da gestão e o conjunto mínimo de indicadores capazes de traduzir seus resultados, garantida uma visão sistêmica da organização.

A busca incessante por conhecimento e informações nas organizações, principalmente nas últimas décadas, confunde-se com a própria evolução da sociedade. Diante deste panorama, nota-se que os estudos administrativos passaram a envolver cada vez mais elementos ligados a outras áreas do saber, e cada dia fica mais evidenciado esta inter-relação. Motta (1999, p.70) relata que grande parte desta inter-relação deve-se “a pretensão da administração de ser interdisciplinar e multiparadigmática”. O processo de transformações seja de ordem cultural, econômica, social ou tecnológica é constituída por um processo altamente diversificado, resultando em desdobramentos e conseqüências que atingem toda a sociedade. No ambiente universitário não é diferente, pois, há um forte

compromisso, segundo Buarque (1994) em reagir e transformar-se, visando agilidade e flexibilidade para estruturar a educação com uma qualidade adequada a necessidade da sociedade, integrando e gerando soluções.

Todas as organizações são consideradas um sistema aberto, formado por pessoas que compõem uma estrutura social com funções e papéis definidos, havendo interações, coalizões para que se consiga alcançar o seu principal objetivo que é o de suprir a necessidade ou atender aos desejos de uma sociedade. Segundo Motta (1999 p.23) “A mudança alcança as pessoas e as instituições, de forma tão gradual e imperceptível quanto global e estrondosa”. Como se pode notar, com a evolução dos tempos, necessidades e desejos mudam, fato que certamente influencia nos objetivos de cada organização, que transformam valores, crenças, costumes e impõem novos processos de transformações e mudanças.

Oliveira (1999, p.143) transmite a idéia deste conceito quando argumenta que “Historicamente, o homem sempre desenvolveu esforços conjugados para realizar tarefas e suprir as necessidades básicas”. É lícito reconhecer e classificar a importância que todas as organizações tem exercido na transformação e no desenvolvimento das sociedades. Principalmente, após a Revolução Industrial registram-se as transformações vitais, como a aplicação de descobertas científicas, os avanços tecnológicos, as modernizações industriais, a expansão de produtividade em áreas e setores estratégicos.

No ambiente organizacional, a convivência com a mudança, paradoxalmente, deveria ser uma constante e por tudo o que se tem observado as pessoas aceitam argumentos intelectuais, compreendem a necessidade de mudar e demonstram compromisso com a mesma, mas acabam recorrendo ao que lhes é familiar. Esse cenário provoca uma reflexão que é justificada por Lindsay (2002, p.393) como

“Essa tendência a voltar ao costumeiro não é um traço cultural em si, mas indica alguns desafios maiores àqueles que desejam promover uma visão diferente e mais próspera do futuro”. Tudo sublinha a percepção de que não há mais espaço para a estabilidade, porém, enuncia as dificuldades existentes para lidar com o gerenciamento da mudança no ambiente organizacional.

Segundo Sobrinho (2000, p.21), “mudanças e transformações sempre existiram. A sociedade humana ordinariamente e desde os seus primórdios esteve e está em permanente transformação”.

O mito do progresso e do poder conferido às organizações só pode fazer sentido se as mesmas obtiverem significância para si e para os que dela fazem parte, considerando inclusive seu papel na sociedade. Segundo Foucault (1998, p.X), não existe uma teoria geral do poder. O que significa dizer que suas análises não consideram o poder como uma realidade que possua uma natureza, uma essência que ele procuraria definir por suas características universais.

Por trás das estruturas organizacionais tradicionais, Esteves (2000, p. 152) relata que “além das questões relacionadas ao poder, há uma confiança visceral no comando e no controle como as únicas formas capazes de levar a organização ao sucesso” e conclui, “expresso pelos resultados planejados”.

O progresso da organização, contudo, compreende quais as considerações que o processo da cultura tem que conseguir medir, tais como: a forma que os funcionários vêem sua organização, se há os estímulos para o trabalho em equipe, se há recompensas e permissão para a mudança e a inovação.

No intuito de associar cultura, desenvolvimento e processos de mudanças, Schein (2001, p.9) demonstra que “Todas as evidências sugerem que as organizações desenvolvem culturas poderosas que guiam o pensamento e o

comportamento de seus funcionários”. Essa concepção de compreensão da cultura organizacional, segundo Schein (1985), não pode ser transformado em somente mais uma ferramenta gerencial, necessita-se buscar os pontos relevantes da influência dos valores sobre os sentidos das organizações.

As organizações poderiam melhor utilizar a cultura como uma ferramenta analítica, mesmo reconhecendo que vários autores como Pettigrew (1996), Schein (2001), descrevem a extrema dificuldade para se mudar a cultura. A idéia de resistência da mudança da cultura, inclusive apontada pelos antropólogos progressistas, é cada dia mais aceita. Glazer (2002, p.310) reconhece esta dificuldade quando demonstra que “Os antropólogos viram a cultura como mutável; hoje nos desestimulam a pensar dessa maneira”. A grande razão segundo o autor reside na dificuldade que os indivíduos tem em intervir em uma cultura para mudar as suas características, decorrentes da ampla gama de pressupostos que tem que ser considerados.

Schein (2001, p.40) estrutura seus argumentos valendo-se dos conceitos tratados na própria antropologia, dizendo que “A cultura é ampla. Quando um grupo aprende a sobreviver em seu ambiente, ele aprende todos os aspectos de seus relacionamentos internos e externos”. O autor comenta que a cultura reside em categorias conceituais e modelos mentais que o próprio grupo sistematizou como válidos e verdadeiros.

Desta forma o Schein (2001, p.40) expressa:

“Decifrar a cultura pode ser uma tarefa infinita. Se você não tiver um foco específico ou um motivo para querer entender a cultura organizacional, você vai acabar achando a tarefa sem fim e frustrante”.

Interpretando esta idéia, as organizações são sistemas socialmente instituídos, construídos, compartilhados e apoiados pelos seus membros resultando

então no padrão de integração que revela algo estável e com um grau profundamente enraizado.

Esta estabilidade e enraizamento corroboram para importância da cultura organizacional como a sua personalidade. Deve-se então considerá-la como poderosa reflexão do conhecimento sistematizado e utilizá-la como ferramenta analítica para se aumentar às possibilidades de se obter sucesso no planejamento, elaboração e execução de novas ferramentas gerenciais ou de novos processos de mudanças. Não se deve desconsiderar que apesar dos progressos possíveis, o caminho é longo, extenuante e cheio de contradições, evitando os modismos que de hora em hora atingem as organizações prometendo a revolução ampla e eficaz.

Neste processo de implantação de mudanças e transformação da cultura, deve-se considerar que a “cultura organizacional é gerenciável com grandes dificuldades” (Pettigrew, 1996: p.18). Este panorama é abrangente, pois, deve-se relatar a organização como aquela que tenha que comportar a capacidade de contestar, de gerenciar conflitos, aceitar divergências, reconhecer a individualidade sem deixar de alcançar seus propósitos corporativos previamente estabelecidos e aceitos estabelecendo e estruturando o processo que lhe permita evoluir conforme o ambiente que a organização está inserida.

Para Foucault (1998, p. 183) “o poder pode ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia”. Nessa linha, o autor ainda complementa que “o poder não está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem”.

A transformação é necessária para obter sucesso e as organizações devem estar preparadas para responder as mudanças ocorridas na sociedade. É imprescindível que as organizações sejam dinâmicas e possam detectar futuras

necessidades ou satisfações da sociedade, porém, Morgan (2002, p.291) expõem a contradição está profundamente enraizada quando expressa que “novos futuros potenciais sempre criam oposições com o *status quo*”. O autor segue a linha de raciocínio ponderando o antagonismo existente em inovar e evitar erros, cortar custos e elevar o moral, ser flexível e respeitar as regras, colaborar e competir.

Para a implantação de um processo de mudança sustentável deve-se mapear a cultura e as relações de poder, como variáveis que pressupõe a união entre todos os integrantes da organização visando à sustentação e o alcance dos objetivos organizacionais. Mapear e criar instrumento adequado para medir o resultado das mudanças, pode minimizar os seus impactos, afinal o conhecimento contínuo e o trabalho em equipe podem se dar em um harmônico processo de interação. O significado do conhecimento como um processo contínuo e proativo, está então associado diretamente às invenções, inovações e descobertas, que produzirão um novo conhecimento dentro desta cultura existente. Senge (1999) argumenta que cada organização tem uma forma de medir o seu sucesso e isto também faz parte da sua cultura.

Preparar a organização para o que virá é justamente construir o contexto de mudança, através de um intensivo programa de ação, sendo necessárias altas doses para que as coisas sejam bem feitas entre um estado atual e o estado ideal. Schein (2001, p.135) descreve que para conhecer bem o estado ideal, os responsáveis pelo contexto da mudança deverão diagnosticá-lo e avaliá-lo, objetivando encontrar brechas entre os dois estados.

Este diagnóstico pode apontar alguns caminhos para se lidar com as atitudes, percepções, motivações, pois, não se pode imaginar que as pessoas cujo trabalho e cuja vida serão modificados, aceitarão as novas idéias sem opor algum grau de

resistências. Zanelli (2003, p.11) enuncia que “o conjunto de atitudes de uma pessoa reproduz a estrutura ideológica, enquanto canalização e produto psicossocial dos interesses próprios de seu grupo social”. Para concluir o autor aponta o fato como a razão para as dificuldades instauradas para a mudança acontecer.

Para o contexto da mudança é necessário apresentar argumentos baseados em razões sólidas que sejam persuasivas e justifiquem as propostas. Kotter (1997) enuncia sobre a importância de se transmitir um sentido de urgência, motivando as pessoas a agirem, porém não esquecendo que somente as mudanças constantes garantirão a sobrevivência das organizações.

Com frequência e intensidade cada vez maior, as mudanças que ocorrem nos mercados obrigam as organizações a modificar sua estrutura ou seus processos para acompanhar tais evoluções. Vale ressaltar que estas pressões ocorrem por causa da concorrência, dos clientes, dos mercados, da economia, da política, etc. A mudança pode assumir muitas formas, às vezes se trata de redução de custos, outras, de reengenharia de processos, de transformação cultural, de fusão ou aquisição, não se pretende aqui discutir a validade destes conceitos, apenas enumerá-los. Motta (1999, p.44) reconhece que “a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros”.

O objetivo mais importante é gerenciar a cultura organizacional alinhando-a a mudança de forma a mantê-la sob controle, liderando-a consistentemente e impulsionando o processo de transformação por meio de algum tipo de resultado interno que todos possam assimilar e que seja de fácil compreensão. Fairbanks (2002) identifica que a mudança é um processo fluido, sendo difícil determinar o

processo seqüencial, porém, aponta entre os fatores de extrema importância para promover mudanças, os valores compartilhados, habilidades amplas e *insights*.

Segundo relata Kotter (1997), a quantidade de mudança é freqüentemente traumática nas organizações, tendo crescido vigorosamente ao longo das duas últimas décadas. Cada vez mais as organizações serão levadas a reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade. O preço da mudança é inevitável, sempre enfrentando a dor, porém isto não significa que não se possa evitar grande parte da angústia. Fairbanks (2002, p.382) expressa que “as pessoas têm maior probabilidade de mudar atitudes e comportamentos quando vêem demonstrações de sucesso”, saber associar a cultura organizacional e os indícios de sucesso no processo da mudança, construindo uma correta forma de comunicá-los e possibilitar que todos tenham condições de se envolver e possivelmente participar.

Conforme Senge (1990) define, o conhecimento é a informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. O gerenciamento deste conhecimento deve buscar novas perspectivas e possíveis transformações. Muitas vezes é difícil diferenciar o conhecimento da informação, porém ambos são valiosos e necessitam da participação humana. Todos os tipos de organizações poderiam estruturar o conhecimento e a informação, prestando atenção no modo como criá-los, transferi-los e usá-los mais efetivamente. A transformação que surge a cada momento deve ser interpretada como desafio para a organização que está se pretendendo construir.

As instituições de ensino, vistas como organizações, para atingirem a qualidade, a melhoria contínua e agregar valor para cumprir o seu papel na sociedade, poderiam rever seu posicionamento quanto ao aproveitamento interno

dos conhecimentos e informações, considerando todo o processo e as suas inter-relações. A UnC nesta revisão do posicionamento e do seu papel na sociedade enumera diversos fatores, como: mudanças no ensino superior, competitividade, forças externas e internas, resistências, transparência, caráter social da instituição, estrutura multi-campi comunitária e comprometida com a preservação da cultura do Contestado. Considerando todos os aspectos acima citados, o processo de mudança necessita ainda estar atento à cultura organizacional da IES. Explicando sobre os erros cometidos nos processos de mudança, Motta (2001, p.19) enuncia que “ignora-se a cultura organizacional e o contingencialismo ambiental, ou a influência do contexto social e econômico sobre as ações de mudar uma empresa”.

Quando se expressa o amplo leque existente entre os processos de mudanças e a cultura das organizações e as dificuldades apontadas, não se quer simplesmente tornar claro estes aspectos. O que se quer sim, é considerar que se devem estudar profundamente ambos, para que possa haver um esforço coletivo para a reconstrução da “nova” organização, tornando possível a interação dos seus indivíduos em um ambiente participativo, atentando para se adaptar e ajustar as necessidades de mudança em um ambiente altamente mutável. Compreender de uma forma mais aprofundada a condição humana nas organizações facilita a estruturação de um quadro mais condizente com a necessidade e os desafios que os processos de mudança apresentam.

Nessa linha o atual governo brasileiro propõe uma reforma na educação superior, buscando atender os objetivos da formação de recursos humanos em padrões elevados de qualidade, com uma formação e qualificação de quadros profissionais, inclusive programas de extensão universitária, cujas habilitações estejam especificadamente direcionadas ao atendimento de necessidades de

desenvolvimento econômico, social, cultural, científico e tecnológico regional, ou de demandas específicas.

A citada proposta, ainda, objetiva a integração crescente das instituições de educação superior com a sociedade, pela oferta permanente de oportunidades de acesso aos bens culturais e tecnológicos, em especial, quanto às populações de seu entorno ou área de influência.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, parte integrante da legislação vigente e citado na proposta de reforma da educação, especificamente no que trata das instituições de educação superior, terá por base o planejamento estratégico. Deverá no mínimo, conter, o histórico da IES, sua implantação e evolução, descrição atual com dados quantitativos e qualitativos, estrutura organizacional e de gestão, objetivos e metas que pretende realizar no ensino, na pesquisa e na extensão, inclusive mediante projetos de expansão e qualificação institucional. (Decreto nº 3.860/2001-MEC).

O PDI constitui um termo de compromisso da instituição perante o Estado e principalmente, perante a sociedade interna e externa.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho na sua metodologia pode ser considerado quanto a natureza como uma pesquisa aplicada, cujo objetivo é gerar conhecimentos para a solução de problemas específicos. Quanto a forma de abordagem é uma pesquisa qualitativa, pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. É descritiva, uma vez que o pesquisador analisa os dados indutivamente e faz parte do processo. Tem um caráter exploratório já que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou para construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas e é concebida e realizada em estreita associação com uma relação ou com a resolução de um problema – pesquisa-ação.

A pesquisa social é vista por muitos autores como um procedimento sistematizado que busca encontrar respostas para problemas sociais. (GIL, 1989); (SELLTIZ et al 1987). Já para Trujillo (apud Marconi; Lakatos, 1999, p. 18) a pesquisa tem como objetivo “tentar conhecer e explicar fenômenos que ocorrem no mundo existencial”. Pode-se perceber uma ênfase dos autores acima aos objetivos e finalidades da pesquisa, vinculando estes à respostas para questões enunciadas a priori, o que nos leva ao problema de pesquisa.

Este trabalho, considerando o seu aspecto, usa uma abordagem qualitativa, onde o método utilizado foi a pesquisa-ação. Este tipo de pesquisa caracteriza-se como uma “pesquisa mais aberta (com características de diagnóstico e de consultoria), para tentar clarear uma situação complexa e encaminhar possíveis ações” (THIOLLENT, 1997: p.20).

Os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. O estudo está sempre baseado nas percepções que o pesquisador observa no ambiente e compara com referenciais teóricos pré-existentes.

Quando se deseja conhecer profundamente um ambiente, um fenômeno social, ou um conjunto destes, com o objetivo de mostrar a realidade em determinado instante, propondo soluções quando necessário, utiliza-se esta modalidade. Segundo Godoy (1995, p.25) “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”

A principal técnica de coleta de dados utilizada foi a observação participante. Richardson (1999, p. 261) afirma que “o observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado.” Este mesmo autor defende esta abordagem para o estudo de grupos e comunidades. Neste estudo o pesquisador, membro integrante da instituição pesquisada pode, ao participar dos grupos de trabalho, se aproximar de forma intensa do fenômeno estudado.

Em julho de 2002, foi materializada a intenção de dar à administração da UnC ferramentas para a elaboração do seu plano de desenvolvimento institucional.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período pré-estabelecido de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos

objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção dos padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento.

As técnicas do PDI, estava sendo amplamente difundida na mídia nacional. Conforme entendimento inicial o PDI serviria, basicamente, para traduzir a missão e a estratégia da UnC em um conjunto de medidas de desempenho que forneceria a base para um sistema de gerenciamento institucional e integrado. Essa foi a orientação inicial para a compreensão do grupo.

O grupo foi formado a partir de pessoas que sabidamente tinham interesse no assunto e que também possuíam um mínimo de conhecimento sobre planejamento estratégico; o que faria com que os trabalhos evoluíssem de forma mais dinâmica. Assim, o grupo se formou com dezessete participantes entre professores, gestores e técnicos dos diferentes *Campi* da UnC.

Entre julho e novembro de 2002 foram realizadas reuniões técnicas. Estas reuniões objetivaram o nivelamento conceitual entre os participantes, bem como desenvolver uma aplicação simulada das ações na determinação de indicadores para o Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado da UnC. Ficou acertado que o exercício não teria nenhuma pretensão de ser completo, mas tão somente percorrer na prática o raciocínio que o plano se propunha.

No decorrer dos trabalhos foi contratado um consultor externo para que o nivelamento conceitual fosse mais efetivo, fazendo com que o grupo tivesse a oportunidade de, a partir de um profissional externo experiente, obter orientações para aumentar as chances de sucesso do trabalho.

Paralelamente, a Reitoria da UnC havia proposto uma agenda de atividades do plano de desenvolvimento institucional. Nessa agenda as unidades e órgãos da

Universidade deveriam produzir um levantamento que cederia elementos para formulação do PDI. Assim, a UnC deveria apresentar o seu planejamento institucional, ou seja, o seu Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado-PIDI.

No intuito de também atender a formulação do PIDI da UnC, o grupo entendeu como oportuno integrar os esforços voltados ao planejamento estratégico com os voltados ao desenvolvimento integrado da UnC. Para tanto, e já entendendo que o PDI apresentava como pré-requisito a explicitação da estratégia, foi proposto que todos os órgãos da UnC, juntamente com a Reitoria e a Mantenedora, se fizessem presentes em uma grande reunião de dirigentes da Universidade, através de seus diretores e com a participação de técnicos, que atendessem o perfil descrito a seguir. Acreditava-se assim que mais pessoas estariam conceitualmente aptas a elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional, garantindo a visualização das respectivas ações para o desempenho integrado da UnC.

Os participantes da reunião, que ficou conhecida como Encontro dos Dirigentes da UnC, deveriam atender o seguinte perfil:

1. ter disponibilidade para fazer o trabalho.
2. ter disponibilidade para aplicação da metodologia em seu departamento, setor ou órgão.
3. ter perfil de facilitador/coordenador do desenvolvimento do projeto no seu departamento, setor ou órgão.
4. ter conhecimento básico de planejamento estratégico.
5. ter conhecimento do seu departamento, setor ou órgão.

Dessa forma, a equipe para a reunião foi composta por membros do grupo inicialmente formado e outros servidores indicados pelos departamentos, setores ou órgãos da UnC. Além do próprio Reitor, pró-Reitores, Diretores das unidades participaram ativamente da reunião. Ficou decidido que os técnicos que conduziram o processo atuando como facilitadores seriam elementos chave durante a realização do encontro.

Assim, a proposta de primeiras atividades do processo que o grupo submeteu à aprovação está ilustrada no quadro 01.

| Atividades   | Responsáveis              |
|--|---------------------------|
| 1. formar um grupo técnico para organização das informações enviadas pelos representantes dos <i>Campi</i> | Pró-Reitorias             |
| 2. racionalizar os procedimentos comuns nos encaminhamentos das atividades                                 | Pró-Reitorias e Consultor |
| 3. criar um centro de dados para agregar as informações encaminhadas pelos <i>Campi</i>                    | Grupo do PDI              |
| 4. sistematizar as atividades relacionadas ao PDI  | Grupo do PDI              |
| 5. elaborar um documento prévio das ações propostas  | Grupo do PDI              |

Quadro N° 01 – Agenda para o PDI

Fonte: rascunhos do grupo de trabalho do PDI

As etapas previstas na elaboração do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado deveriam dar conta dos seguintes elementos:

- Missão;
- Visão;
- Princípios Éticos;
- Responsabilidade Social;
- Políticas Institucionais;
- Indicadores de Ações.

A reunião de dirigentes foi realizada em dezembro de 2002 e tratou estritamente dos conceitos envolvidos com a técnica, fazendo menção superficial aos conceitos envolvidos com o planejamento estratégico em si. Concluída a reunião, o grupo tratou de produzir uma metodologia própria de planejamento com elementos que começavam a ser propostos, e que as pessoas que passaram a compor o grupo não possuíam uma visão mais apurada do que seria o plano de desenvolvimento da UnC em seus elementos básicos.

A literatura de apoio utilizada pelo grupo, até então, destacava exemplos de outras instituições de ensino superior, gerando até uma certa insegurança sobre quais aspectos deveriam ser cuidados ou propostos, para o desenvolvimento do planejamento de uma universidade multi-campi, como é o caso da UnC.

## 4. DESCRIÇÃO DO CASO UnC

A Universidade do Contestado está situada numa importante região do Estado, pelo seu potencial sócio-econômico e pelo forte impulso dado aos setores industrial, comercial e agrícola.

A UnC localiza-se no centro oeste do Estado de Santa Catarina, abrangendo o Planalto Norte e Meio-Oeste, na região onde se desenvolveram os episódios históricos conhecidos por “Questão do Contestado”. Esta área engloba as microrregiões do Alto Vale do Rio de Peixe, do Alto Uruguai, do Meio-Oeste e do Vale de Canoinhas, do Planalto Norte e parte das microrregiões Serrana e Alto Irani. A região de abrangência da UnC conta com 50 municípios que acompanham 34.716 Km<sup>2</sup> onde residem aproximadamente 850.000 habitantes, sendo 14,63% de habitantes do Estado. (UnC/2003)

Os municípios-pólo tais como Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitibanos e Mafra, bem como os Núcleos Universitários de Fraiburgo, Monte Carlo, Porto União, Rio Negrinho, Santa Cecília e Seara têm um perfil comum, uma vez que são formados, demograficamente, por migrantes paulistas, portugueses e espanhóis que, no começo deste século, adentraram nesta região miscigenando-se com os nativos. Esta população, substrato básico para as posteriores migrações européias pervade a cultura destas comunidades, interligando-as e identificando-as pela amálgama cultural comum.

A história da colonização desta parte do Estado está marcada pela “Questão do Contestado”. De todo este episódio restou um sentimento muito arraigado de amor à terra e de auto-desenvolvimento integrado. Do processo de ocupação

emergiram determinadas características que ainda hoje estão muito presentes e fortes nesta região.

#### **4.1 Situação Econômica**

A descrição da situação econômica da região de abrangência da UnC, está dividida nos três setores clássicos da produção: primário, secundário e terciário.

O setor primário que envolve desde o extrativismo vegetal até a produção de frutas e hortaliças, tem como características principais da região:

- ? no extrativismo vegetal, a produção de lenha, madeira em tora, carvão vegetal, erva-mate, nó de pinho e pinhão;
- ? na fruticultura destaca-se as produções de maçã, pêssigo, uva, caqui, ameixa e figo, como índice anualmente crescentes de produção. Haja vista o município de Fraiburgo constituindo-se como maior produtor de maçã do Brasil;
- ? na olericultura predominam os cultivares de tomate, batata, alho, cebola e diversos outros legumes. Além disso, as culturas temporais como milho, feijão, mandioca, ocupam parte importante na produção de alimentos. Neste item, salientam-se os municípios de Canoinhas, como um centro nacionalmente reconhecido como capital da erva-mate e de batata-consumo e batata-semente; Caçador como a capital da produção de tomate, sendo as suas terras procuradas por grandes empreiteiras nacionais do ramo e Curitiba como maior produtor de alho no país;

? na produção animal tem destaque a carne suína, bovina e aves. Neste item salienta-se o município de Concórdia, Campus de abrangência da UnC, com sua produção de animal, a empresa Sadia como produtora de alimentos e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-EMBRAPA como fonte de melhoramento de pesquisa genético de aves e suínos.

É importante salientar que os 50 municípios que compõem a região do Contestado Catarinense, têm em sua população mais de 200.000 pessoas em atividades agrícolas, que atuam em 2,5 milhões de hectares de terra.

O setor secundário caracterizado pela indústria da transformação da matéria-prima, divide-se em dois grandes eixos: o florestal e o agro-industrial.

No eixo florestal, localizado mais especificamente na Região Norte, a partir de Caçador, salientam-se as indústrias madeireiras com a produção de laminados, aglomerados, esquadrias, carrocerias, lambreis e artigos de carpintaria; as fábricas de celulose para a produção de papel e papelão, cartolina e embalagens; as fábricas de móveis de madeira com os mais completos produtos mobiliários e com os artigos de colchoaria. As indústrias do eixo florestal, além de abastecer o mercado interno, também estão voltadas à exportação, especialmente, para os Estado Unidos, Europa e Oriente Médio. Este segmento agrega 4.500 estabelecimentos industriais, valendo-se à força-de-trabalho de acerca de 90.000 pessoas.

No eixo agro-industrial que envolve a produção de insumos e equipamentos parra a agricultura e de alimentos, tem-se os seguintes resultados efetivos, tais como:

? produtos alimentares através de abatedores de aves, de suínos e de bovinos; frigoríficos, fábricas de doces e conservas de frutas, as usinas

de pasteurização e beneficiamento de leite, panificadoras e confeitarias;

? bebidas, conseguidas através de cantinas de vinho, fábricas de sucos de maçã e uva, cerveja e de refrigerantes e destilados;

? couros e peles conseguidos através de curtumes e indústrias de beneficiamento de couros e peles. Em Santa Catarina, a agroindústria tem a sua maior concentração na região do Contestado. Além de abastecer o mercado interno brasileiro é grande responsável pela produção de divisas, especialmente, em carne de frango, farelo, óleo de soja e carne suína.

O setor terciário que se caracteriza pela prestação de serviços, pelas atividades do comércio e por outras ações de apoio tem como principais variáveis a geração de energia elétrica, o abastecimento de água, os serviços de saúde, o sistema aviário e de comunicações.

## **4.2 Situação Educacional**

Em 1991, ano de início da implantação do Projeto da UnC, esta possuía apenas 10 cursos de graduação, destes, 5 (cinco) na área de Licenciatura, 3 (três) na área de Ciências Sociais e Aplicadas e 1 (um) na área de Ciências da Saúde.

Como se pode observar 60% dos cursos, então oferecidos em nível de graduação na UnC, pertenciam à área de Licenciatura, sendo esta, aliás, a necessidade mais premente da época, ou seja, a formação de professores para a educação básica.

A partir da autorização da implantação do Projeto da Universidade, esta viabilizou gradativamente a oferta de 3 (três) novos cursos e uma habilitação, sendo um curso e uma habilitação na área de licenciatura, uma na área de engenharia e outro na área de ciências exatas. A oferta destes cursos ocorreu em função de atender, em parte, as necessidades oriundas do vocacionamento regional.

A implantação de novos cursos de graduação no período 1996-2005, apontou para um acréscimo de ações mais acentuadas na área da ciência da saúde e na área das ciências agrárias. Houve também uma preocupação no desenvolvimento de cursos de tecnologia, formando profissionais para o mercado de trabalho em tempo reduzido.

| <b>Campus</b> | <b>1996</b> | <b>2005</b> |
|---------------|-------------|-------------|
| Caçador       | 09          | 23          |
| Canoinhas     | 07          | 28          |
| Concórdia     | 07          | 24          |
| Curitibanos   | 04          | 14          |
| Mafra         | 08          | 17          |

Quadro Nº 02 – Comparativo do Número de Cursos de Graduação em Funcionamento na UnC em 1996 e em 2005

Fonte: Reitoria da UnC – 1º sem/2005.

A descrição da situação econômica, apresentada no item anterior, demonstra as potencialidades da região que devem ser atendidas, uma vez que existem carências de profissionais habilitados para trabalhar nos setores da saúde e agrícola. Além da oferta de pessoal habilitado, com a implantação destes novos cursos, a universidade passa a ter novas oportunidades de interferir na sociedade, mediante a elaboração e a execução de projetos de pesquisa e extensão apresentando encaminhamentos e soluções aos problemas e necessidades regionais.

Para as licenciaturas, a UnC reserva uma atenção especial. Por um lado, a busca de alternativas para a atual crise que se abate sobre estes cursos, e por outro, a importância fundamental na preparação e formação de profissionais que atuam e atuarão na educação básica.

### **4.3 Cenários e Tendências da Região da UnC**

Dentre os cenários e tendências utilizados como quadros teóricos referenciais pela UnC desde a sua origem, observa-se o seguinte:

- ? no quarto de século inicial, compreendido entre os anos de 1970 a 1995, o cenário educacional de nível superior configurava-se na oferta de cursos voltados às licenciaturas. Este período histórico, aliás, coincide com o movimento migratório do meio rural para as cidades, na formação e estruturação de centros urbanos organizados. Esta nova realidade social exigia um número crescente de escolas e de profissionais habilitados. Foi para responder as exigências destes cenários que a UnC despendeu seus esforços iniciais na criação e implementação de cursos voltados para as licenciaturas;
- ? com o advento da era tecnológica, outro cenário foi se delineando na sociedade catarinense. A UnC, buscando adequar-se aos novos apelos, apresenta políticas e ações que apontam para as áreas técnicas e científicas. Sendo assim, no planejamento da sua expansão, a UnC coloca nas suas atividades acadêmico-pedagógicas cursos de graduação e pós-graduação que atendam as necessidades de domínio e

utilização de novas tecnologias, como resposta às exigências deste novo cenário;

- ? nas últimas décadas, o ensino superior desta região priorizou a formação de recursos humanos. Formação esta, voltada principalmente à qualificação de profissionais nas áreas educacional, empresarial, técnico-administrativa e social, tanto em nível de graduação, quanto em nível de pós-graduação “lato sensu”. Esta preocupação em aperfeiçoar recursos humanos, fez com que o planejamento de atividades e ações do ensino superior, estivesse preponderadamente voltado para suprir esta necessidade;
- ? com as exigências que provém da modernidade, a Universidade do Contestado planeja seus programas calcados em atividades e ações que contemplem os avanços científicos e tecnológicos, advindos do campo da produção científica. Dá-se, portanto, como fonte propulsora de conhecimento e disseminadora do mesmo através do ensino e da extensão;
- ? a preocupação do ensino superior, desde a sua origem, era de difundir o conhecimento a população, de modo a elevar o seu nível de saber. Esta foi uma das tarefas cuidadosamente trabalhadas pelo ensino de graduação e pela extensão. Os programas empreendidos neste sentido contribuíram para que esta missão de impulsionadora do saber, fosse efetivamente alcançada;
- ? com a dimensão prospectiva que o próprio mercado de trabalho está delineando, urge a preparação de profissional que além do conhecimento, tenha habilidades específicas para desempenhar com

competência a função que exerce. Diante deste novo cenário, que se descortina, a UnC planeja programas e projetos que venham atender esta realidade.

A UnC tem demonstrado preocupação com a formação do cidadão da região do Contestado e com sua imagem institucional, conforme demonstra o quadro a seguir, onde se pode verificar a evolução do número de alunos desde 1998 até 2005, considerados somente os de Graduação e Pós-Graduação.

|                    | 1998        | 1999        | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         | 2005         |
|--------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>CAÇADOR</b>     | 2700        | 2723        | 3189         | 3451         | 4168         | 4309         | 3822         | 3836         |
| <b>CANOINHAS</b>   | 1139        | 1294        | 1577         | 2205         | 2800         | 3216         | 3697         | 4631         |
| <b>CONCÓRDIA</b>   | 1669        | 2299        | 2591         | 2870         | 3256         | 3193         | 3111         | 2706         |
| <b>CURITIBANOS</b> | 425         | 620         | 741          | 811          | 941          | 983          | 1098         | 1222         |
| <b>MAFRA</b>       | 1988        | 2431        | 2645         | 2795         | 3483         | 3436         | 3493         | 3271         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>7921</b> | <b>9367</b> | <b>10743</b> | <b>12132</b> | <b>14648</b> | <b>15137</b> | <b>15221</b> | <b>15666</b> |

Quadro N° 03 – Síntese do número de alunos.

Fonte: Secretaria da UnC - 1º sem/2005.

Atendendo as necessidades da sociedade em que se encontra a UnC apresenta o quadro evolutivo do número de vagas entre 1996 e 2005.

| <b>Campus</b> | <b>1996</b> | <b>2005</b> |
|---------------|-------------|-------------|
| Caçador       | 365         | 935         |
| Canoinhas     | 305         | 1510        |
| Concórdia     | 310         | 770         |
| Curitibanos   | 185         | 440         |
| Mafra         | 360         | 940         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1525</b> | <b>4595</b> |

Quadro N° 04 – Comparativo do Número de Vagas nos Cursos de Graduação da UnC em 1996 e em 2005

Fonte: Pró-Reitoria de Ensino – 1º sem/2005

O quadro a seguir demonstra a evolução do número de alunos nos diversos cursos de graduação da UnC, se comparados os anos de 1996 e 2005.

| <b>Campus</b> | <b>1996</b> | <b>2005</b>  |
|---------------|-------------|--------------|
| Caçador       | 1215        | 3032         |
| Canoinhas     | 813         | 3970         |
| Concórdia     | 1051        | 2411         |
| Curitibanos   | 367         | 1170         |
| Mafra         | 872         | 2740         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>4318</b> | <b>13323</b> |

Quadro Nº 05 – Comparativo do Número de Alunos nos Cursos de Graduação da UnC em 1996 e em 2005

Fonte: Pró-Reitoria de Ensino – 1º sem/2005

Passamos a demonstrar através do gráfico a seguir o comparativo entre os *Campi* do número de alunos de graduação e sua evolução histórica entre 1996 e 2005.

Comparativo do Número de Alunos nos Cursos de Graduação da UnC em 1996 e em 2005 por Campus

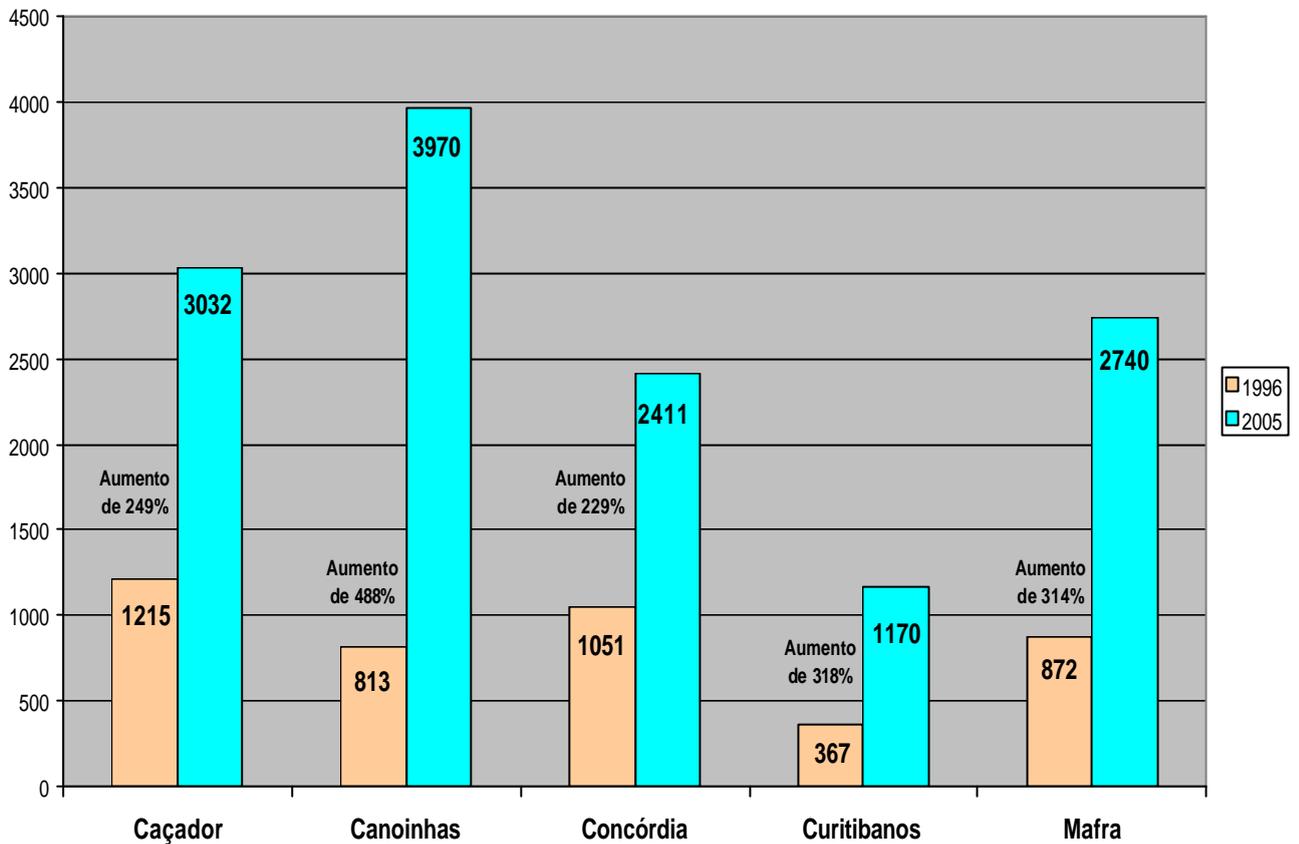


Gráfico 01 – Comparativo do número de alunos nos cursos de Graduação

O gráfico demonstra a evolução desde 1996 até 2005, no número de alunos nos cursos de graduação nos Campi da UnC. A maior evolução, como demonstrada, está no Campus de Canoinhas com uma representatividade percentual de crescimento de 488%, enquanto que o Campus de Concórdia se apresenta com o menor índice ou seja, de 229%.

## **5. ANÁLISE DESCRITIVA**

Este capítulo tem por objetivo demonstrar o modelo de estruturação do processo de planejamento institucional de desenvolvimento integrado da UnC, com a sistemática utilizada, bem como o quadro de ações estratégicas definidas para o PIDI. Cada etapa do processo aqui elencada e demonstrada, está apoiada na missão da UnC, “como instituição de ensino superior comprometida com o desenvolvimento regional e com preservação da cultura do Contestado” (PIDI, 2003, p. 9).

### **5.1 Estruturação do PIDI**

A elaboração do PIDI deve explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes.

A Universidade do Contestado é uma instituição de ensino superior, multi-campi, inserida no processo de mudanças globais, quais sejam, sócio-política, econômica e cultural, e por isso comprometida com o desenvolvimento do seu entorno. Assim, desde o início da gestão que iniciou em abril de 2002, havia uma preocupação com o desempenho da Universidade frente a esses fatores que se apresentavam como tendências de um mundo globalizado.

Partindo da visão sistêmica da gestão que ora assumia a UnC, já no mês de julho de 2002, por iniciativa do Reitor em reunião de trabalho com o Vice-Reitor e os Pró-Reitores e com base proposta do governo de que todas as instituições de ensino superior elaborassem o seu Plano de Desenvolvimento Institucional, foi criado em 10

de julho de 2002 um grupo com a proposta geral de Pensar a UnC, cuja premissa básica estava alicerçada na Mudança. Alguns fatores foram considerados, no âmbito dessa reunião, como importantes para se dar início ao processo.

Fatores externos:

- ? contexto de mudanças no Ensino Superior.
- ? competitividade.
- ? forças de mudanças.
- ? resistência e transparência.

Fatores internos:

- ? UnC como instituição multi-campi.
- ? UnC como instituição social.
- ? UnC como instituição comprometida com o desenvolvimento regional.
- ? UnC como instituição preservadora da Cultura do Contestado.

Para que esse processo lograsse êxito eram necessárias decisões e atitudes que levariam a primeira estratégia, ou seja, a formação de um grupo de trabalho. Esse grupo de trabalho deveria ter algumas características fortes, destacando-se a interdisciplinaridade e a interinstitucionalidade.

- ? Ser interdisciplinar para atender todos os cursos ativos na UnC.
- ? Ser interinstitucional para que pelos menos um elemento de cada campus se fizesse presente naquele grupo.

Surgiu a idéia de contratar um consultor externo para que o nivelamento conceitual fosse mais efetivo, fazendo com que o grupo tivesse a oportunidade de, a partir de um profissional externo experiente, obter orientações para aumentar as chances de sucesso do processo como um todo. A consultoria externa evitaria a

possibilidade de influências internas e tendências que pudessem descaracterizar a proposta de um plano de desenvolvimento que também fosse integrador entre os *Campi* da UnC.

O grupo foi formado e dele fizeram parte, além do consultor externo, o Reitor e Vice, também os Pró-Reitores, e ainda profissionais que sabidamente tinham interesse no assunto e que possuíam conhecimento sobre planejamento estratégico. Ao grupo coube a incumbência de definir a metodologia e a estratégia das ações. Como ponto forte para o êxito do processo de consolidação da UnC, a participação deveria ser responsável, reconhecida e comprometida com a Universidade. Ainda na estratégia do desenvolvimento do processo buscou-se agregar, através do resgate de trabalhos, monografias e teses, que envolveram o tema, como fonte de alimentação de dados e suporte literário.

Fatores que se colocaram como fundamentais para o sucesso do plano, deveriam passar pela vontade e competência política dos dirigentes da UnC, no intuito de que eles também, como exemplo aos demais, se envolvessem na elaboração e implementação do PIDI. O comprometimento dos participantes do grupo com o PIDI caracterizaria a liderança que os membros exercem em cada um dos *Campi* representados. Importantes decisões foram disseminadas para oficializar a legitimação do grupo perante os *Campi* e que este tivesse a receptividade e funcionalidade com vistas a integração. Por conseguinte, ficou estabelecido que um dos fatores que agregariam a versão do Plano seria “Integração”, cuja palavra seria chave para o desenvolvimento da UnC. Nesse momento o PDI obteria uma nova concepção e passaria a ser conhecido como Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado da Universidade do Contestado, ou simplesmente, PIDI/UnC.

As diretrizes que baseavam o processo tinham um forte apelo na integração da UnC como Universidade. Esse fato marcava sobremaneira por ser a UnC uma

Universidade multi-campi, presente em cinco cidades sede. A característica de uma instituição nesse modelo carece de um comprometimento de cada campus ou unidade, como estratégia evolutiva e mais ainda, respeito as diversas culturas que permeiam a sua área de abrangência.

Com base em compromisso legal e institucional e participação efetiva, enfocando ensino, pesquisa e extensão, níveis administrativos e organizacionais e envolvimento da comunidade acadêmica docente e discente foram levantadas propostas de ações e metas.

Sabedor da responsabilidade que se apresentava o grupo institui uma missão, que passou a ser a base norteadora dos seus trabalhos:

“Projetar o processo de desenvolvimento integrado da UnC, apontando políticas, diretrizes e metas, agregando valores e experiências das unidades, com o comprometimento efetivo da comunidade acadêmica, visando o cumprimento da missão desta universidade como uma instituição social, multi-campi e comunitária.”  
(PIDI, 2003. p. 10)

O cronograma a seguir demonstra os caminhos seguidos no processo e as etapas para elaboração do PIDI.

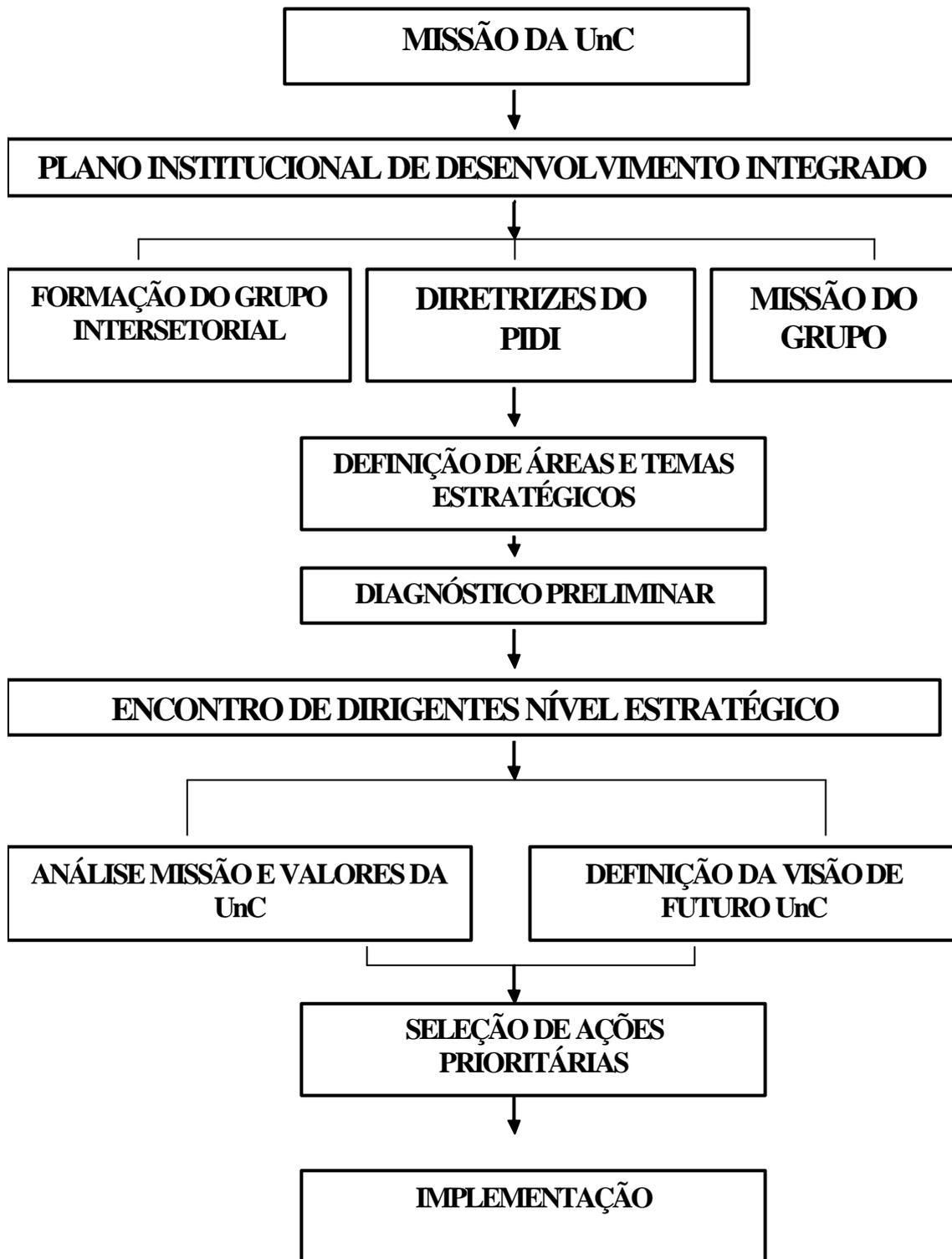


Figura 01 - Diagrama das etapas para elaboração do PIDI  
 Fonte: PIDI 2003, p.13

Analisando a missão da Universidade do Contestado que é “proporcionar condições concretas de desenvolvimento da sociedade nos campos científico, técnico e cultural, a partir da reinterpretação do passado, firmando raízes e buscando formas alternativas para delinear o futuro e possibilitar o crescimento socioeconômico e político-cultural no âmbito de sua abrangência” (PIDI, 2003. p. 9), passaram então a análise dos valores que norteavam as políticas institucionais.

O grupo desenvolvia exaustivamente o trabalho através de debates e discussões e baseados no enfoque forte da missão da UnC, reafirmando as políticas universitárias delinear o que seria a visão da UnC:

“Ser reconhecida como uma Universidade de referência no Estado de Santa Catarina, pela excelência e qualidades docente e discente, voltada para a ação comunitária”. (PIDI, 2003. p. 9).

Segue ainda no PIDI (2003, pp. 9 e 10):

- ? Princípios éticos – “a Universidade do Contestado segue princípios éticos que acompanham as ações dos dirigentes, orientam as relações pedagógicas e do trabalho institucional, direcionando sua autonomia didático-científica, administrativo-financeira e disciplinar.”
- ? Responsabilidade Social – “a UnC empenha-se em materializar uma política de atenuar as desigualdade sociais, oferecendo soluções que auxiliem o ser humano como forma de melhorar sua qualidade de vida.”

As políticas universitárias foram fortemente acentuadas no sentido de promover o ensino, a pesquisa e a extensão de forma indissociada, resgatando os elementos histórico-culturais com vistas ao desenvolvimento regional.

Itens de relevância administrativo e organizacional como ativar o intercambio com outras instituições e a promoção do aperfeiçoamento de docentes e técnicos administrativo seriam alvos do processo de planejamento da UnC.

Com base nas informações colhidas junto aos *Campi*, inicialmente foram enumeradas trinta e duas ações que passaram a ser rediscutidas e analisadas no contexto da sua real necessidade. Dessas ações algumas foram reagrupadas por semelhança de finalidade ou por agregação e dezenove oficialmente foram tidas como imprescindíveis ao processo de planejamento estratégico. Essa forma não implicou em momento algum em suprimento da ação, simplesmente feito um diagnóstico preliminar onde pudessem ser detectadas as principais questões que interessavam ao PDI. Buscava-se conhecer os principais aspectos do comportamento organizacional da UnC, visando definir as ações estratégicas para o desenvolvimento global e integrado da instituição, com dados e fatos concretos de sua experiência.

Para a elaboração do processo foram distribuídas as, inicialmente trinta e duas ações, agora dezenove, em seis grandes áreas estratégicas:

- ? Ensino de Graduação.
- ? Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Cultura.
- ? Gestão Organizacional.
- ? Órgãos Suplementares.
- ? Órgãos Complementares.
- ? Alianças Estratégicas.

Essas grandes áreas abrigariam de forma mais sintética, grupos envolvidos no mesmo processo ou por afinidades.

A área estratégica Ensino de Graduação, acolheria em seu grupo:

1. Projetos Pedagógicos
  - 1.1 Missão e objetivos dos cursos
  - 1.2 Evasão
  - 1.3 Mercado e Perspectivas

- 1.4 Considerações
- 2. Coordenações de Cursos
  - 2.1 Pessoal de Apoio e Estrutura
  - 2.2 Atribuições
  - 2.3 Considerações
- 3. Corpo Docente
  - 3.1 Planos de Formação e Capacitação
  - 3.2 Considerações
- 4. Avaliação
  - 4.1 Do Curso
  - 4.2 Do Corpo Docente, discente e egresso
  - 4.3 Considerações
- 5. Qualidade dos Cursos
  - 5.1 Políticas
  - 5.2 Considerações
- 6. Estágios Curriculares
  - 6.1 Aplicação e Avaliação
  - 6.2 Considerações
- 7. Ensino à Distância
  - 7.1 Do Curso
  - 7.2 Considerações

A área estratégica Pesquisa e Pós Graduação, Extensão e Cultura acolheriam em seu grupo:

- 1. Pesquisa
  - 1.1 Importância da Pesquisa
  - 1.2 Grupos de Pesquisa

- 1.3 Considerações
- 2. Pós-Graduação
  - 2.1 Situação Atual
  - 2.2 Considerações
- 3. Extensão e Cultura
  - 3.1 Situação Atual
  - 3.2 Considerações

A área estratégica Gestão Organizacional acolheria em seu grupo:

- 1. Gestão Organizacional
  - 1.1 Estrutura Funcional Administrativa
  - 1.2 Informatização
  - 1.3 Considerações
- 2. Gestão de Recursos Humanos
  - 2.1 Situação Atual
  - 2.2 Considerações
- 3. Gestão Financeira
  - 3.1 Situação Atual
  - 3.2 Considerações
- 4. Gestão do Patrimônio
  - 4.1 Situação Atual
  - 4.2 Considerações
- 5. Comunicação Institucional
  - 5.1 Situação Atual
  - 5.2 Considerações
- 6. Outros Aspectos
  - 6.1 Avaliar normas e padronizar procedimentos

A área estratégica Órgãos Suplementares acolheria em seu grupo:

1. Biblioteca

1.1 Situação Atual

1.2 Considerações

2. Laboratórios

2.1 Situação Atual

2.2 Considerações

3. Rádio/TV/Comunicação

3.1 Situação Atual

3.2 Considerações

4. Editora

4.1 Situação Atual

4.2 Considerações

A área estratégica Órgãos Complementares acolheria em seu grupo:

1. Estabelecimentos escolares de educação básica

2. Estrutura Organizacional e Financeira da UnC

2.1 Situação Atual

2.2 Considerações

3. Políticas

3.1 Situação Atual

3.2 Considerações

A área Alianças Estratégicas acolheria em seu grupo:

1. Ações

2. Assessorias

## 5.2 Quadro de Ações para o PIDI

As áreas estratégicas trabalhadas durante todo o processo, objetivaram a elaboração de um Quadro de Ações para o Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado da UnC. Esse quadro demonstra o perfil situacional da Universidade naquele dado momento histórico e reflete a forma de gestão que operacionalizava a sua administração. A história da UnC, cuja administração descentralizada gera autonomia entre os *Campi*, e que cabe a estes decidir sobre toda ordem financeira e organizacional tende a passar por mudanças. O quadro de ações demonstra o investimento no processo de planejamento. Os indicadores apresentados dão conta do desempenho da Universidade como um todo, que do ponto de vista de gestão, apontam como uma das primeiras necessidades no processo.

| <b>Ação Estratégica</b>  | <b>Objetivo</b>  | <b>Projeto/Meta/Ação</b>  |
|--|--|---|
| <b>1 - Implementação e Institucionalização dos Projetos Pedagógicos dos Cursos</b> | Implementar e institucionalizar os Projetos Pedagógicos, visando à melhoria da qualidade dos cursos, normatizando, disseminando, definindo e divulgando a missão e os objetivos de cada curso, agregando as ações e experiências já existentes na Universidade e estabelecendo regulamentações próprias integradas, obedecendo às reestruturações. | <ul style="list-style-type: none"> <li>? constituição de Grupos de Trabalho para a elaboração dos Projetos Pedagógicos dos Cursos.</li> <li>? reedição da Resolução UnC/CEPE 04/2001 que estabelece diretrizes para a elaboração dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação da UnC;</li> <li>? aprovação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de graduação nos órgãos colegiados superiores da UnC;</li> <li>? publicação, em caderno específico, dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação da UnC;</li> <li>? divulgação dos Projetos Pedagógicos nos <i>Campi</i> e Núcleos da UnC</li> </ul> |
| <b>2 - Definição e Fortalecimento das Competências das Coordenadorias</b>          | Criar bases para o fortalecimento das Coordenadorias de Curso, redefinindo e qualificando suas competências, visando à qualificação e efetivação de suas funções e responsabilidades, adequando-as ao novo Regimento, bem como estimulando o comprometimento de toda a comunidade acadêmica.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>? redefinição das funções das Coordenadorias de Cursos;</li> <li>? estabelecimento das competências e habilidades necessárias ao exercício funcional das Coordenadorias de Cursos;</li> <li>? qualificação das Coordenadorias de Cursos para o pleno exercício de seus encargos.</li> </ul>  |
| <b>3 - Implementação do Orçamento Setorizado na UnC</b>                            | Adotar, em todos os <i>Campi</i> , orçamento setorizado e sistematizado, visando conceber políticas, diretrizes e procedimentos capazes de promoverem um planejamento efetivo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>? divulgação/socialização do modelo de orçamento setorizado e treinamento;</li> <li>? estabelecimento dos centros de custo;</li> <li>? separação das receitas e despesas por centro de custos;</li> <li>? institucionalização da instrução normativa.</li> </ul>   |
| <b>4 - Reelaboração e Implementação do Plano de Qualificação Docente</b>           | Reelaborar o Plano Estratégico de Capacitação Continuada do corpo docente de acordo com os recursos e reais necessidades de cada Campus, visando sua otimização, bem como evitando a duplicidade.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>? reuniões nos <i>Campi</i> para apresentar propostas para definição de política de qualificação docente;</li> <li>? estabelecimento de política de qualificação de docentes, atendendo às áreas prioritárias para capacitação docente;</li> <li>? definição de um plano anual de qualificação de docentes;</li> <li>? estabelecimento da quantificação de docentes em capacitação na Universidade do Contestado.</li> </ul>   |
| <b>5 - Elaboração e Implementação de</b>   | Capacitar todo o pessoal de apoio técnico-administrativo, visando à melhoria na  | ? criação de Programa de Gestão Universitária para Dirigentes da UnC;   |

| Ação Estratégica  | Objetivo   | Projeto/Meta/Ação   |
|---|--|---|
| <b>Programa de Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal Técnico-Administrativo para a UnC</b> | qualidade dos serviços prestados pelos setores administrativo e acadêmico da UnC.  | ? criação de Programa de Treinamento para Técnico-Administrativo;<br>? Seminários Integrativos permanentes.   |
| <b>6 - Implantação do Plano de Carreira, Cargos e Salários na UnC</b>                         | Estabelecer políticas, diretrizes e mecanismos integrados da gestão de RH, estimulando o comprometimento e a dedicação dos docentes e do pessoal técnico-administrativo. | ? apresentação do Plano à Câmara de Planejamento;<br>? elaboração e aprovação nos órgãos colegiados superiores do Plano com um cronograma de implantação nos diferentes <i>Campi</i> e Núcleos da UnC;<br>? simulação de implantação do Plano em um dos <i>Campi</i> para análise dos resultados e correções;<br>? realimentação e adequações necessárias;<br>? acompanhamento e avaliação permanente da Comissão Técnica.  |
| <b>7 - Implementação e Consolidação da Avaliação Institucional</b>                            | Criar a cultura de avaliação e auto-avaliação institucional, apontando a importância para o presente e futuro da UnC.  | ? instituição da Comissão de Avaliação Institucional da UnC;<br>? discussão e realimentação do projeto no âmbito da UnC;<br>? elaboração do Projeto de Avaliação Institucional da UnC;<br>? promover ampla discussão e realimentação do projeto no âmbito da UnC;<br>? aprovação do Projeto de Avaliação Institucional nos órgãos colegiados superiores da UnC com cronograma de implantação das etapas nos <i>Campi</i> e Núcleos da UnC;<br>? implementação da Avaliação Institucional na UnC;<br>? acompanhamento e realimentação do Projeto pela Comissão de Avaliação Institucional. |

| Ação Estratégica  | Objetivo  | Projeto/Meta/Ação  |
|---|---|--|
| <b>8 - Viabilização de Implantação da Educação a Distância – EAD</b>                | Institucionalizar a educação a distância na UnC.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>? sensibilização e redução de resistências em relação a EAD na UnC;</li> <li>? motivação para o aumento da demanda de EAD na UnC;</li> <li>? qualificação dos profissionais da UnC em EAD;</li> <li>? institucionalização da UnC Virtual;</li> <li>? implantação dos Núcleos de EAD em cada Campus da UnC;</li> <li>? captação de recursos internos e externos para o desenvolvimento de projetos;</li> <li>? credenciamento da UnC em EAD junto ao MEC, para oferta de cursos de graduação e pós-graduação;</li> <li>? consolidação da marca UnC Virtual;</li> <li>? criação da Biblioteca UnC Virtual.</li> </ul>   |
| <b>9 - Institucionalização da Pesquisa e dos Programas “Lato” e “Stricto-Sensu”</b> | Criar bases consistentes para institucionalização da pesquisa na UnC, estimulando a formação de pesquisadores, criando novos grupos e consolidando os já existentes;<br>Estimular a implementação de programas de pós-graduação “Lato-Sensu”, valorizando os professores da UnC;<br>Estimular a criação de programas de pós-graduação “stricto-sensu” próprios, integrando-os à pesquisa, ensino e extensão de forma sistematizada e participativa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>? definição de políticas de institucionalização da pesquisa e dos programas de Lato e ” Stricto Sensu”;</li> <li>? aprovação de procedimentos e de normas para a institucionalização da pesquisa e dos programas de pós-graduação;</li> <li>? definição de programas integrados de “Lato Sensu” na UnC;</li> <li>? implementação de programas de Pós-Graduação “Stricto Sensu” próprios e/ou conveniados e consolidação dos existentes e integração à pesquisa, ao ensino e a extensão;</li> <li>? viabilização de estrutura física e logística necessárias para a realização de pesquisa e dos programas de “Lato e Stricto-Sensu” em cada Campus Universitário da UnC;</li> <li>? formação de professores pesquisadores para o atendimento da pesquisa, do ensino e da extensão;</li> <li>? constituição de novos grupos de pesquisa e consolidação dos já existentes.</li> </ul> |
| <b>10 - Fortalecimento das Condições das Atividades de Extensão e Cultura</b>       | Viabilizar estrutura e condições para o fortalecimento das ações que visem ao desenvolvimento de atividades culturais e extensionistas da UnC, bem como efetivar o funcionamento do Serviço de Apoio ao Estudante - SAE.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>? efetivação do Serviço de Apoio ao Estudante;</li> <li>? ampliação das atividades de extensão na estrutura curricular dos cursos de graduação;</li> <li>? criação de Programas de Capacitação de professores das redes municipal e estadual de ensino;</li> <li>? elaboração de Projetos Sociais;</li> <li>? elaboração de Projetos Especiais;</li> <li>? assessoramento ao desenvolvimento de projetos comunitários;</li> <li>? motivação para a participação dos servidores e discentes da UnC</li> </ul>  |

| Ação Estratégica   | Objetivo   | Projeto/Meta/Ação  |
|--|--|--|
|  |  | nas atividades artísticas.   |
| <b>11 - Criação de uma Editora para a Universidade do Contestado</b>   | Criar a Editora da Universidade do Contestado–UnC, para estimular a produção docente e discente, dando-lhe credibilidade como Instituição de Ensino Superior e como produtora do conhecimento e divulgação científica. | <ul style="list-style-type: none"> <li>? elaboração do ante-projeto;</li> <li>? discussão e elaboração do projeto da Editora;</li> <li>? discussão e aprovação do projeto nos Conselhos da UnC;</li> <li>? indicação dos nomes para composição dos Conselhos;</li> <li>? elaboração e publicação das Portarias de nomeação dos Membros dos Conselhos;</li> <li>? posse dos Conselhos – Administração e Editorial;</li> <li>? posse do Diretor Executivo;</li> <li>? definição sobre o local, equipamentos e funcionários;</li> <li>? inauguração da Editora e início dos trabalhos.</li> </ul> |
| <b>12 - Elaboração de um Projeto de Comunicação Institucional e o estabelecimento de uma política integrada para implantação da rádio e tv e outros meios de comunicação</b> | Difundir e divulgar a Universidade do Contestado, reconhecendo e consolidando a marca UnC, estabelecendo uma política única.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>? estruturação e implantação do programa de identidade visual da Universidade do Contestado – UnC;</li> <li>? estruturação e implantação do programa de visitação;</li> <li>? criação de política de relacionamento institucional regional, estadual, nacional e internacional.</li> </ul>  |
| <b>13 - Reorganização da Estrutura Organizacional na UnC</b>   | Estabelecer políticas, diretrizes e procedimentos para a gestão universitária, visando à eficiência e à eficácia dos serviços e atender às necessidades de uniformização na UnC.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>? estabelecimento de políticas comuns para a UnC;</li> <li>? reformulação estatutária e regimental.</li> </ul>  |

| Ação Estratégica  | Objetivo   | Projeto/Meta/Ação   |
|---|--|---|
| <b>14 - Estruturação e Implementação de um Sistema de Informação na UnC</b>         | Padronizar e integrar os sistemas de informações gerenciais e operacionais.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>? implantação de software de gestão acadêmica em todos os <i>Campi</i>;</li> <li>? implementação do manual de Normas e Procedimentos Administrativos;</li> <li>? capacitação acadêmico-administrativa;</li> <li>? parametrização do sistema e cadastro de alunos;</li> <li>? análise do módulo vestibular;</li> <li>? padronização de procedimentos acadêmicos;</li> <li>? padronização de procedimentos de tesouraria;</li> <li>? treinamento de módulos operacionais;</li> <li>? consolidação das informações.</li> </ul>                  |
| <b>15 - Estabelecimento de Políticas Integradas de Financiamento e Investimento</b> | Estabelecer política integrada de financiamento e investimento, visando à manutenção financeira dos <i>Campi</i> .   | <ul style="list-style-type: none"> <li>? formação de um grupo de trabalho para o estudo de políticas de financiamento e investimento;</li> <li>? apresentação de forma integrada, de projetos a órgãos financiadores competentes, visando obter recursos;</li> <li>? apoio aos setores de captação de recursos financeiros;</li> <li>? viabilização de estrutura de apoio para a confecção de projetos, visando à captação de recursos;</li> <li>? manutenção atualizada de informações sobre agências de fomento e possibilidades de busca de novas fontes de recursos.</li> </ul> |
| <b>16 - Promoção de Parcerias Estratégicas e Projetos de Cooperação</b>             | Promover parcerias estratégicas e projetos de cooperação, estimulando o desenvolvimento da Universidade e da comunidade, criando uma assessoria jurídica para auxiliar na análise de documentos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>? formação de um grupo de filantropia e implementação do seu trabalho;</li> <li>? criação de um grupo de trabalho para institucionalização da central de compras e comércio internacional;</li> <li>? implantação de assessoria jurídica, multidisciplinar e de relações públicas;</li> <li>? desenvolvimento de uma central de agenciamento logístico.</li> </ul>   |
| <b>17 - Gestão Integrada das Bibliotecas</b>  | Institucionalizar a gestão das bibliotecas, de forma integrada, visando maximizar, ampliar e melhorar a utilização das bibliotecas, interligando-as à internet para pesquisas externas e internas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>? integração das ações administrativas das Bibliotecas dos <i>Campi</i> da UnC;</li> <li>? unificação do sistema de consulta e gerenciamento das Bibliotecas da UnC;</li> <li>? interligação, via Internet, das Bibliotecas da UnC e das Universidades integradas ao Sistema Acafe.</li> </ul>   |

| Ação Estratégica   | Objetivo   | Projeto/Meta/Ação   |
|--|--|---|
| <b>18 - Regulamentação do Funcionamento de Museus, Institutos, Centros e Órgãos Similares na UnC</b> | Adequar, regulamentar e viabilizar o funcionamento harmônico desses órgãos na UnC.   | ? elaboração do Regulamento dos Museus, Institutos, Centros e Órgãos similares;<br>? promoção de iniciativas que visem a recuperação e a divulgação da história;<br>? resgate do potencial turístico através dos Museus, Institutos, Centros e Órgãos similares.  |
| <b>19 - Adequação da Estrutura Organizacional dos Colégios ao Regimento da UnC</b>                   | Adequar a estrutura organizacional dos colégios ao Regimento da UnC, unificando os projetos pedagógicos, reavaliando as políticas educacionais, bem como, conscientizando da importância dos mesmos para a Universidade do Contestado. | ? discussão acerca da estrutura dos Colégios de Caçador, Canoinhas e Mafra;<br>? adequação da estrutura organizacional ao Regimento da Universidade;<br>? reavaliação das políticas educacionais;<br>? unificação dos projetos político pedagógicos e regimentais;<br>? promoção de encontros de docentes por área de conhecimento. |

Quadro Nº 06 – Quadro de Ações para o PiDI da UnC

Fonte: PIDI/UnC 2003

### **5.3 Análise do processo de implantação do PIDI na UnC**

A análise da experiência de planejamento estratégico na UnC será efetuada a partir da observação da preparação e do desenvolvimento do processo de sensibilização nos *Campi* Universitários, do PIDI e das atividades de acompanhamento das ações propostas. Tendo em vista a conceituação e os princípios apresentados será adotado como referência: oportunidade de planejamento, decisão do planejamento, adequação do processo ao modelo multi-campi da UnC, fundamentos do planejamento estratégico, desdobramento das ações em relação ao plano e a eficácia e capacidade de aprendizado organizacional sobre a prática do planejamento estratégico. Para fins dessa leitura, podemos delinear o seguinte entendimento:

1. oportunidade de planejamento como a necessidade de se ter um plano estratégico e a justificativa da realização naquele momento.
2. decisão do planejamento como o grau de preparação das pessoas para o desenvolvimento do PiDI.
3. adequação do processo ao modelo multi-campi em saber como foram observados os aspectos que distinguem o planejamento em universidades comparado com o modelo da UnC.
4. fundamentos do planejamento estratégico como atendimento às três etapas entendidas como fundamentais, quais sejam: missão e visão, ambiente externo e interno, e, elaboração de estratégias através do estabelecimento de objetivos e metas.

5. desdobramento das ações em relação ao plano se contempla objetivos, ações ou iniciativas que garantam o alinhamento da missão com a visão, e, dos valores com a responsabilidade social da UnC.
6. eficácia como a capacidade das ações provocarem o andamento do PIDI.
7. capacidade de aprendizagem organizacional como mecanismo de estímulo ao desenvolvimento e melhoria do processo, a fim de facilitar novos ciclos de planejamento.

### **5.3.1 Oportunidade de planejamento**

Com a posse da nova Reitoria da Universidade do Contestado, um novo processo de gestão se delineou a partir de abril de 2002. Eram visíveis os sinais de complexidade e necessidade de planejar a dimensão de se administrar uma instituição multi-campi. Os *Campi* da UnC não possuem uma estratégia explícita e compartilhada de gestão e planejamento. As pressões sobre qualidade dos serviços prestados e a necessidade de consolidação como universidade regional disparou o processo que daria conta de montar um conjunto de melhorias estratégicas para a UnC. A necessidade de viabilizar um programa de gestão, de propósitos e de desempenho, no sentido de colocar a UnC no contexto regional e nacional, justificaram o desenvolvimento do planejamento estratégico.

### **5.3.2 Decisão do planejamento**

A percepção geral dos dirigentes da UnC era que a rotina apresentava desafios em quantidade e/ou complexidade suficiente para dar início ao processo.

Pouco ou quase nada se fazia em termos de planejamento de longo prazo, ou mesmo as dinâmicas institucionais a fim de antecipar soluções de interesse dos *Campi*, se acumulavam e se arrastavam com sérias críticas, sem serem tratadas com o envolvimento e profundidade necessários. Os primeiros contatos com os dirigentes deixava claro que as práticas e/ou conceitos relacionados a planejamento estratégico não eram de domínio geral. Essa percepção fez com que o consultor externo propusesse um método próprio de planejamento estratégico para a UnC e fosse menos exigente quanto à profundidade das análises dos ambientes interno e externo. Não foi utilizado nenhum instrumento de pesquisa para avaliar níveis de satisfação interna ou externa, ou mesmo feita uma medição de desempenho. Um fator de fragilização do PIDI foi a inexistência de um planejamento estratégico anterior.

Mesmo na versão preliminar do PIDI, ele carecia de contribuições e diretrizes institucionalmente legitimadas. Mesmo conscientes da empreitada para implantar o PIDI, ele teve início e aprovação nos colegiados superiores da UnC, e vem sendo trabalhado com alguma tolerância quanto a aplicação dos conceitos e ações, como um processo de gestão a ser continuamente melhorado. É uma forte razão para que o PIDI seja utilizado menos para prever o futuro e mais para minimizar as incertezas, criando competências para reagir rapidamente ante a uma oportunidade ou ameaça.

### **5.3.3 Adequação do processo ao modelo multi-campi**

O PIDI da UnC tem, de modo geral, se mostrado atendo aos aspectos que diferenciam esse modelo de instituição de ensino superior. Foi consenso a necessidade de planejar o desenvolvimento e operacionalização visando ao atendimento do modelo multi-campi da UnC. Esse cuidado é visível na constituição

do grupo de trabalho responsável pela elaboração do PIDI. O grupo foi formado pela Reitoria e por membros de cada um dos *Campi* da UnC, garantindo igual oportunidade de participação. Outro exemplo foi o seminário chamado de Encontro de Dirigentes envolvendo todo o “primeiro escalão” dos diferentes órgãos que integram a UnC; neste encontro foram objeto de consenso: a perspectiva financeira como item coerente com o segmento multi-campi, dando a devida atenção ao aumento da pressão por redução de custos, em função das tendências da expansão de vagas e diminuição da demanda; a intensidade e a regularidade com que os dirigentes se envolveriam com o processo de tal sorte que o comprometimento fosse exercitado. O PIDI como instrumento de integração entre os *Campi*, através do método desenvolvido, privilegiou este aspecto. Dessa forma poder-se-ia dizer que, de um modo geral, o processo de planejamento da UnC está adequado ao modelo multi-campi. O grupo de trabalho constituído por representantes de todos os *Campi* da UnC atuou essencialmente como facilitador do desenvolvimento e operacionalização do processo. O PIDI não foi “produzido em gabinete por especialistas em planejamento”, foi sim uma construção coletiva que se valeu da experiência universitária e arrojo encorajador de garantir a UnC uma perspectiva de desenvolvimento.

#### **5.3.4 Fundamentos do Planejamento Estratégico**

Este critério examina o atendimento aos fundamentos de planejamento estratégico, mais comumente encontrados na literatura. Foram analisados o roteiro adotado no Encontro de Dirigentes e os seus resultados, buscando evidências do atendimento às três etapas entendidas como fundamentais para o desenvolvimento de uma planejamento estratégico.

Foram verificados se o estabelecimento da missão e da visão foram contemplados no documento que agrega os resultados do encontro. Ali consta discussão da missão e criação da visão da UnC, com base no contido no documento.

Observado ainda, a análise dos pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças do ambiente. A análise do ambiente interno é prevista no roteiro e é retratada no documento de resultados, discriminando para as suas grandes áreas, os pontos fortes e os pontos a melhorar, o que equivale aos pontos fracos. A análise do ambiente externo consta do documento como análise de cenário, cujos apontamentos são registrados, em relação a missão, como oportunidades e ameaças.

A elaboração das estratégias com o estabelecimento de objetivos e metas está prevista e consta no documento final, mesmo que ainda necessitando de validação e análise de correlação.

Dessa forma, conclui-se pelo atendimento às três etapas entendidas como fundamentais no desenvolvimento de um planejamento estratégico, como o proposto para a Universidade do Contestado.

### **5.3.5 Desdobramento das Ações**

Nesse item se examina se o planejamento contempla objetivos, ações ou iniciativas que cuidem do desdobramento do plano em todos os órgãos da UnC, garantindo o alinhamento entre missão, visão, valores e objetivos. Atende também a disseminação destes entre os professores, alunos e funcionários.

O encontro de dirigentes deflagrou um passo importante para o futuro da UnC no sentido do compromisso de que cada *Campi*, órgão ou setor, realizaria seu

planejamento e adotaria como referencia o método acertado e os resultados fariam parte do PIDI. Ficou acertado que o grupo promoveria os ajustes metodológicos e orientaria o processo nos diferentes órgãos da UnC. Assim foi feito, tendo essa decisão facilitado o alinhamento do acordado com os órgãos entre si e destes com o PIDI.

O desdobramento previsto não continuou aos demais níveis que estruturam cada órgão, reduzindo seu efeito de envolvimento entre as pessoas. A disseminação da missão, visão, valores e objetivos estabelecidos se limitaram a reuniões gerais, onde o interesse foi se esvaindo e as pessoas não eram suficientemente informadas sobre o planejamento.

Assim, pode-se entender que esse critério foi parcialmente atendido, pois não houve disseminação a ponto de estimular o comprometimento de todos. Caso não haja ações sistemáticas, corre-se o risco de alguns objetivos estratégicos não produzirem os resultados que se espera, por falta de comprometimento dos dirigentes e/ou mesmo dos níveis intermediários de gestão da UnC.

### **5.3.6 Eficácia das Ações**

Ao verificar a capacidade das ações de provocar o andamento do plano é de se destacar que houveram doze reuniões do grupo para avaliar o andamento e propor formas de acompanhamento. Os encontros se deram em nível dos objetivos estratégicos propostos pelo plano. Algumas ações foram amplamente desenvolvidas com acompanhamento do grupo e dos respectivos órgãos responsáveis em cada um dos *Campi* da UnC. Porém algumas ações restaram paradas e por mais que se envidassem esforços, através de reuniões e acertativas, não lograram êxito.

De tudo isso se pode concluir que houve esforços estruturados e documentados de acompanhamento, tendo sido capazes de provocar o andamento do planejamento a partir das apresentações em cada um dos *Campi* da UnC.

Contudo, ainda não é possível saber se a evolução destes objetivos será capaz de assegurar a realização da visão de futuro da UnC em relação ao proposto no PIDI; em especial por não terem sido, ainda, validadas as metas, e não estar acontecendo nenhum monitoramento das ações propostas para os objetivos estratégicos.

### **5.3.7 Capacidade de Aprendizagem**

Nesse item se examina o processo de planejamento quanto ao estabelecimento de mecanismos que estimulem e suportem a melhoria do próprio processo, a fim de preparar e facilitar novos ciclos de planejamento.

Durante todo o processo uma pessoa do grupo ficou designada para registrar as conclusões de cada atividade bem como as situações que de alguma forma fizessem que a atividade se concretizasse. Houve uma agenda de encontros para avaliar o resultado e os registros. A cada reunião registrou os resultados e provocou outras reuniões com o grupo de apoio para validação e sugestões. Contudo, não foi nomeado um responsável que se dedicasse exclusivamente aos registros das críticas e sugestões, a fim de se ter um banco de assuntos a serem estudados para promover recomendações futuras.

Algumas atividades passaram por desconforto e ainda não foram suficientemente estudadas. Pode-se evidenciar a falta de interesse da gestão, pois não foi um processo construído pelo grupo de dirigentes. A falta de estudo entre causa e efeito entre os objetivos, por enquanto, fruto mais da experiência de alguns,

do que do estudo de correlação estatística. A opção de não se analisar cenários alternativos e a opção por não envolver representantes da comunidade usuária da UnC e seus fornecedores, pelo menos na análise do ambiente externo, tornou essa proposta não mensurável.

Outras que deixaram a desejar e ficou bem evidenciado foi a não garantia de entendimento da missão, visão, valores e objetivos pela maioria da comunidade acadêmica e a falta de avaliação institucional como instrumento de ampliação e validação da análise do ambiente interno.

Assim, pode-se concluir que o PIDI ainda não conta com uma agenda que explore, valide e amplie estes registros, a fim de promover o aprendizado de maneira sistemática e capaz de produzir melhorias no processo de planejamento estratégico da UnC.

## **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Um planejamento começa pelo diagnóstico do estado da arte da instituição, em determinado momento de sua evolução de que constem os aspectos positivos e negativos da sua estrutura e do seu funcionamento, a saber: dependências físicas, laboratórios, biblioteca, sistema administrativo, cursos e programas, professores, alunos e funcionários, equipamentos, comunicação interna e externa, integração com a comunidade, regimes de trabalho, etc. Deve finalizar com planos e projetos de melhoria e qualificação dos pontos negativos encontrados nos levantamentos feitos. Para haver um planejamento inteiramente válido em suas análises e proposições, bem como suficientemente dinâmico para permitir reajustes de providências, deve haver o acompanhamento de uma comissão permanente de avaliação e gestão, auxiliada periodicamente pela ação de um grupo (externo) altamente qualificado, para proceder a medição dos progressos.

### **6.1 Conclusões**

Houve a preocupação de não detalhar demasiadamente o PIDI da UnC, por isso se restringiu a reafirmação da missão, visão, valores e políticas institucionais e questões estratégicas. O PIDI da UnC é um documento que estabelece as grandes ações, mas não prescreve como cada ação deve ser desenvolvida. Foi reforçado que o plano é dinâmico, tanto conceitual quanto de acompanhamento. Na atividade de análise dos ambientes interno e externo foi destacado que a UnC deveria ficar atenta a fim de ajustar o plano quando necessário. Contudo, não foram nomeados responsáveis por monitorar as principais tendências, avaliando possíveis impactos

na UnC. Mesmo sabendo que o plano deve ser dinâmico, a UnC não explicitou mecanismos de acompanhamento. A rotina tem comprometido a operacionalização do plano.

O caráter estratégico dos objetivos se deu estritamente em função da sua correlação com as questões estratégicas, não sendo incluso aporte financeiro, visando permitir baixo investimento.

As ações de gestão e infraestrutura não obteve o aceite esperado, desviando o foco do objetivo traçado no planejamento estratégico. O roteiro previsto para o desenvolvimento do planejamento previu que as ações do PIDI deveriam ser desenvolvidas por cada membro do grupo junto à equipe que ele viria a construir no campus de sua origem. Isso não aconteceu pela inibição da continuidade do processo.

A contratação do assessor externo procurou garantir que sendo estranho ao dia-a-dia da UnC conseguisse manter a imparcialidade e possibilitar melhores chances de assegurar o foco de cada atividade. Ao longo de um determinado tempo, foi dispensado os trabalhos deste profissional, prejudicando sensivelmente a continuidade do processo.

Outro fator que consta do PIDI e deu início somente neste ano de 2005 foi a avaliação institucional, seguindo os princípios do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior), o que anteriormente não havia.

Portanto, o PIDI da UnC ainda não se valeu da avaliação institucional como instrumento de análise do ambiente interno. Assim, das 19 ações consideradas no Quadro de Ações para o PIDI, a UnC demonstrou ter seu processo adequado a consecução de 13 delas. As seis recomendações às quais a UnC ainda não se adequou, e que podem ser vistas como oportunidade de melhoria ao seu processo de planejamento estratégico são específicas na área da gestão organizacional.

Contudo, não é possível saber se a evolução do PIDI na UnC será capaz de atingir seus objetivos no sentido de realização da visão de futuro da instituição, em especial por não terem sido “validados” como metas e objetivos, experimentando alguns desconfortos.

Independentemente da metodologia adotada, falhas podem ocorrer antes da elaboração, na implementação do planejamento estratégico, ou então, em momentos concomitantes.

Estas falhas, quando ocorrem, têm comprometido o processo do planejamento estratégico mais pela frustração do ocorrido do que pelo resultado ou vantagens para a empresa como um todo, quando tem implantado o mesmo e, logicamente, e quando o tem utilizado adequadamente.

É importante que o administrador tenha consciência do fato de que podem ocorrer falhas e elas podem ser corrigidas durante o processo ou então evitadas, agindo-se preventivamente.

Essa ação preventiva/curativa evita que o planejamento estratégico deixe de atingir os seus objetivos e transforme-se em um “dossiê de gaveta”.

A ação preventiva deve ser tomada antes da elaboração, ou elaborando-a na própria implementação do planejamento estratégico, evitando-se desta forma, o mais possível, ações curativas que por muitas vezes são dolorosas, mas necessárias.

## 6.2 Recomendações

A universidade moderna assenta sua missão no tripé do ensino, da pesquisa e da extensão. Não há universidade sem a prática permanente dessas três funções integradas entre si. A importância delas é tamanha que a própria Constituição Federal em seu artigo 207 dispõe que: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.” E nesse contexto está a premissa maior da necessidade de haver em cada universidade um PDI, que preveja, dimensione e conduza a abrangência e a intensidade dessa integração dentro entre as referidas funções. O exercício da autonomia prescinde de um plano desses, que marque os limites e dimensione o potencial da ação autônoma da universidade.

A sociedade deposita sobre a universidade a esperança de que seja vanguarda do desenvolvimento, na condição de elite intelectual. A mudança social passa pela tecnologia e principalmente pela ciência, essas atribuídas ao meio universitário. Assim passa a ser termo representativo da necessidade da mudança. Diante de desafios diários de desenvolvimento, a sociedade procura na universidade a sinalização dos rumos, o sensoriamento das tendências, o faro das oportunidades. Com isto a sociedade espera soluções sem que a universidade decaia em utilitarismos imediatos.

Diante do desafio do desenvolvimento, não há como se conceber uma instituição de mero ensino, porque nela nada se constrói. Não há como aceitar a disjunção da pesquisa e da extensão, porque estaríamos condenados ao

subdesenvolvimento. Uma universidade deve mostrar a sua capacidade produtiva original, envolvendo-se no contexto social, preparando recursos humanos, de forma a garantir uma formação básica sedimentada no saber pensar e no aprender a aprender.

A Universidade do Contestado precisa decidir espaços, nos quais apontados pelo PIDI possa garantir vantagens comparativas, sobretudo em termos tecnológicos. Investir para liderar. Essa liderança consolida-se tanto mais, quanto estiver ligada a soluções de problemas cadentes da sociedade em que está inserida. A capacidade de resposta torna-se um indicador sensível de qualidade, sem recair no imediatismo.

O quadro de ações apresenta as metas, no sentido de corresponder aos desafios atuais. Espera-se que a UnC saiba humanizar as suas ações buscando equilíbrio entre dominar e produzir tecnologias e garantir que essa instrumentação esteja a serviço do homem, no campo das humanidades como no campo das tecnologias. No campo das humanidades, cabe a UnC, lançá-las como pontas do pensamento crítico e criativo, sobre bases metodológicas atualizadas que representem, até curvar-se ao reconhecimento de que é necessário abandonar cursos obsoletos e improdutos. No campo das tecnologias, aparelhar-se para corresponder de maneira competente os desafios instrumentais do desenvolvimento.

A necessidade de progredir já não é mera opção, é a própria sobrevivência no processo que exige capacidade de decisão, de avaliação e de atualização constante. A questão multi-campi da UnC torna-se crucial, quando numa visão de conjunto, é mister perceber a relação sistêmica. A contradição mais flagrante está em, de um lado, reconhecer como origem principal dos desacertos o sistema, e, de outro, esperar dele a solução. No mínimo tal atitude revela um protecionismo e um comodismo estático. O mal do corporativismo está em avaliar situação do ponto de

vista dos benefícios próprios, subjugando os outros interesses a um caminho isolado de vantagens, que acabam emergindo como privilégios. Cabe refletir sobre isso com calma.

O PIDI indica algumas premissas básicas, já delineadas no seu Quadro de Ações. A UnC não escapará de um saneamento gerencial de teor radical, destacando-se as expectativas do critério avaliativo do corpo docente e da instituição como um todo, conjugando qualidade formal e política com capacidade de produção própria qualitativa, de sentido teórico e prático. Algumas distorções são mais visíveis, como a estagnação administrativa e organizacional, com baixos índices de comprometimento com o PIDI e conseqüentemente com a consolidação da UnC, no sentido da integração.

Outras distorções observadas contam das relações inadequadas entre professor por aluno, face talvez a alta taxa de profissionais horistas. Por mais que se reflita sobre o fato, o sentido é muito relativo. A redefinição da carreira significaria um avanço no processo e no espaço do professor.

A UnC precisa postar-se a frente dos fatos e resgatar parte de sua missão que é “proporcionar condições concretas de desenvolvimento da sociedade...” (UnC, 2003. p. 9), no sentido de instrumentar a capacidade de manejar e produzir conhecimento.

A UnC como promotora do conhecimento deve se apoiar em estratégias de produção própria de conhecimento, através do apoio a professores produtivos, editoração e socialização do saber, como forma de prestação de contas à sociedade. Embutir no planejamento da universidade sempre uma política científica orientada para as finalidades precípua da produção de conhecimento e sua relação com o desenvolvimento da sociedade.

Ao mesmo tempo, a Universidade deve acoplar-se melhor à região em que se insere, não só para demonstrar utilidade, mas para aprofundar o compromisso de comandar e humanizar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, Derek F. **Definição do Negócio:** ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais:** facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BECKHARD, Richard. **A organização do futuro.** Editora Futura: São Paulo, 1997.

BERTOLDI, Werner J. Et all. Mudança, Cultura Organizacional e o Desenvolvimento Integrado em IES In: XVII Congresso Latino Americano de Estratégia SLADE 2004, 2004, Itapema-SC. **Estratégia para o Desenvolvimento e Inserção Global.** 2004.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento Integrado em IES In: III Colóquio Internacional sobre Gestion Universitária em América Del Sur, 2003, Buenos Aires. **Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade.** Florianópolis: Editora Insular Ltda. 2003.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade.** São Paulo: Ed Paz e Terra, 1994.

CERTO, Samuel & PETER, J.P. **Administração Estratégica.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CHRISTOPHE CHARLE E JACQUES VERGER (Tradução Elcio Fernandes). Título Original "Histoire des universités". **História das universidades.** Editora Afiliada.

COLLINS, James Charles, PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem sucedidas de empresas visionárias. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

DIXIT, Avinash K. & NALEBUFF, Bany J; tradução de Marcelo Levy. **Pensando Estrategicamente:** a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia-a-dia. São Paulo. ATLAS, 1994.

ESTEVES, Sérgio A.P. org. **O Dragão e a Borboleta.** São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

FAIRBANKS, Michael. Mudança de mentalidade de um país: elementos de um processo para criar prosperidade In: HARRISON, Lawrence E. HUNTINGTON, Samuel P. **A cultura importa**. Editora Record: Rio de Janeiro, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro. NOVA FRONTEIRA, 1986.

FEUERSCHUTTE, Simone G. Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A.-CIASC. Florianópolis, 1996, Dissertação (CSE-Administração), Universidade Federal de Santa Catarina.

FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2.ed. São Paulo. ATLAS, 1991.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Edições Graal Ltda, 13ª ed.: Rio de Janeiro, 1998.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional, formação, tipologias e impacto**. Editora Makron Books: São Paulo, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas: São Paulo, 1989.

GLAZER, Nathan. Desagregação da cultura. In: HARRISON, Lawrence E. HUNTINGTON, Samuel P. **A cultura importa**. Editora Record: Rio de Janeiro, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2. p. 57-63, FGV, 1995.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento Estratégico para o Gerenciamento Total**. 5.ed. Lageado: GRAFOCEM, 1999.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. **Organização orientada para a Estratégia**. 3<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**. Campus: Rio de Janeiro, 1997.

LINDSAY, Stace. Cultura, modelos mentais e prosperidade nacional. In: HARRISON, Lawrence E. HUNTINGTON, Samuel P. **A cultura importa**. Editora Record: Rio de Janeiro, 2002.

MINTZBERG, Henry & AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégica**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTENEGRO, Eraldo de Freitas & BARROS, Jorge Pedro Dalledone de. **Gestão Estratégica**: A arte de vencer desafios. São Paulo: Makron Books, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2.ed. Edição Executiva. Editora Atlas: São Paulo, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NADLER, David at alli. **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócios**: uma abordagem prática. São Paulo. Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 7.ed. São Paulo. Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações**. Editora Pioneira: São Paulo, 1999.

PETTIGREW, Andrew. A cultura pode ser administrável?. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Editora Atlas: São Paulo, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RASMUSSEN, U.W. **Manual de Metodologia do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Editora José Olympio: Rio de Janeiro, 2001.

\_\_\_\_\_. Three cultures of management: The key to organizational learning. In: **Sloan Management Review**, Fall, p. 9-20, 1996.

SELLTIZ, C. et al. **Metódos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2ª. Ed. São Paulo: EPU, 1987. 3 v.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Campus: Rio de Janeiro, 1999.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Best Seller: São Paulo, 1990.

SOBRINHO, J.D. **Avaliação da Educação Superior**. Petrópolis: Vozes, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO. **Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado – PIDI**. UnC, Caçador. 2003.

ZANELLI, José Carlos. **Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2003.