

CASO DE ENSINO

NÃO É REPARO. ESTAMOS CONSTRUINDO UMA NOVA UNIVERSIDADE

IT IS NOT A REPAIR. WE ARE BUILDING A NEW UNIVERSITY

*Gisele Mazon **

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
São José, Santa Catarina, Brasil
E-mail: gisamazon@gmail.com

Sidnei Vieira Marinho

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
São José, Santa Catarina, Brasil
E-mail: sidnei@univali.br

Anete Alberton

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
Biguaçu, Santa Catarina, Brasil
E-mail: anete@univali.br

RESUMO

Assim como a maioria das universidades brasileiras não públicas, a Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL passa por um processo de recuperação da sua economia. O principal desafio da gestão 2009-2013 para a Universidade era promover uma mudança inovadora em seu modelo de gestão acadêmica e de formação no ensino superior, que permitisse um portfólio de produtos acadêmicos sustentáveis, diversificados e qualificados, organizados por áreas de formação e de conhecimento, pensando na formação por competências, e que respondesse também pelos aspectos econômicos financeiros. Este caso para ensino se destina para disciplinas de Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica, Gestão de Organizações, Planejamento e Gestão educacional, sejam em cursos de graduação ou pós-graduação lato sensu. O Caso foi pensado para que o aluno se coloque como Reitor de uma Universidade e assim, pensando no planejamento e futuro da instituição, tome as decisões que competem ao cargo.

Palavras-chave: Caso para Ensino. Estratégia. Adaptação Estratégica. Universidade. Gestão de IES.

ABSTRACT

Like most non-public Brazilian universities, the Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL goes through a process of recovery of its economy. The main challenge of managing 2009-2013 for the University was to promote innovative change in their model of academic management and training in higher education, enabling a portfolio of sustainable, diverse and qualified academic products, organized by areas of training and knowledge, thinking of training for skills, and also responded by financial economics. This Case Method of Teaching is intended for educational disciplines for Strategic Planning, Strategic Management, Management of Organizations, Educational Planning and Management, are graduation courses or undergraduate courses. The case was designed for the student to put as Rector of a University and so, thinking about and planning the future of the institution, make the decisions that compete for the position.

Keywords: Case Method of Teaching. Strategy. Strategic adaptation. University. IES Management.

Data de submissão: 7 julho 2014.

Data de aprovação: 27 agosto 2014.

HISTÓRICO

A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL fundada em 1964 inicialmente como um instituto educacional (1967) e tornou-se Universidade 25 anos depois (1989). Hoje, a universidade tem uma história de 50 anos e está inserida em pontos estratégicos do Sul de Santa Catarina, na região metropolitana da Capital e, com a educação a distância, em outros polos regionais no Brasil. Com isto, consolida-se como uma das maiores Universidades do Estado e com reconhecimento nacional.

Desde que se tornou Universidade, imprimiu um processo de expansão significativo, tornou-se uma universidade multicampi, e mantendo em oferta sessenta e cinco cursos de graduação (Bacharelado, Licenciatura e Superior de Tecnologia) além de quatro programas de *Stricto Sensu* entre outros.

Na expansão e modernização, a UNISUL sempre se manteve vinculada aos fundamentos de origem. Alicerçada pela natureza jurídica de fundação municipal e de direito privado, ela representa uma liderança importante no desenvolvimento econômico, científico e social da região onde foi fundada, prestando serviços à comunidade circundante e, produzindo conhecimentos nas diversas áreas e respondendo pela formação profissional de expressivo número de estudantes.

A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO

O processo de expansão da Universidade criou situações desafiadoras e fomentou muitas reflexões no âmbito da gestão, cumprindo sua função como instituição de ensino mas ciente que precisava se estruturar melhor como organização empresarial. Este processo fomentou reflexões e ações no âmbito da gestão. Em 1993, vinte e nove anos depois da fundação, a Universidade optou por trabalhar dentro da perspectiva do “planejamento estratégico”. Desde 1997 até 2009 foram desenvolvidos três planejamentos estratégicos, um para cada quatro anos de gestão.

No ano de 2008, às vésperas de uma nova eleição para os cargos de Reitor e Vice-Reitor, foi elaborado pelos candidatos aos cargos um Plano de Gestão cujo principal objetivo era o de dar continuidade aos princípios identitários da instituição e, ao mesmo tempo, revitalizar as diretrizes acadêmicas, qualificando os serviços e produtos acadêmicos.

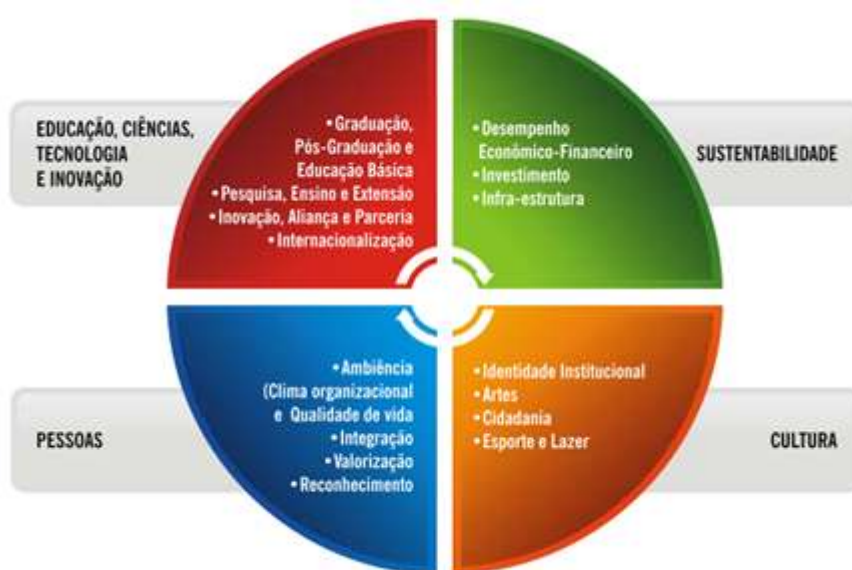
Em 2009, houve a eleição para os cargos de Reitor e Vice-Reitor. O Reitor e Vice-Reitor eleitos, entendem a importância da continuidade nesse processo de trabalho com planejamento, do respeito pela história da Universidade e pelas pessoas que contribuíram para a construção da instituição, necessários para concretizar uma Universidade ainda melhor nos próximos quatro anos. Este processo também garantiria a sustentabilidade financeira para um futuro longínquo.

O grande trabalho que tentamos realizar neste período foi dar continuidade ao trabalho que a Universidade desenvolve desde 1989, quando foi criada a instituição, tendo na sua base um planejamento estratégico. Quando assumi, em 2009, me preparei para elaborar o Plano de Gestão até 2013, estava alicerçado em quatro pilares: educação, ensino pesquisa e extensão, sustentabilidade, pessoas, e o pilar

da cultura. Em função disso, elaboramos uma proposta para reorganizar todas as áreas dos cursos de graduação da Universidade. (Reitor, Gestão 2009-2013)

No entanto, no Plano de Gestão 2009-2013 a Universidade superou o entendimento de que o tempo de formação acadêmica precisava ser simplesmente aumentado, para que o estudante seja educado ao longo da vida, e assume concepções mais universais de Educação Permanente. E isto está alinhado com discussões contemporâneas que propõem maior articulação entre as trajetórias formativas nas instituições de ensino e as trajetórias ocupacionais do mundo do trabalho.

Figura 1: Fundamentos do Plano de Gestão



Fonte: Plano de Gestão 2009 – 2013 (2008), Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

Nosso Plano de Gestão contém os Direcionadores e os Objetivos Estratégicos que, alinhados à Missão, à Visão e aos Valores já definidos em nosso planejamento estratégico, nortearão os processos, os projetos e as ações para continuarmos a promover o desenvolvimento científico e tecnológico, as pessoas, a qualificação da vida do entorno, o compromisso com a cidadania e o respeito à diversidade cultural. (Reitor, Gestão 2009-2013)

Em 2009 a Universidade, com então com 45 anos de história, contava com aproximadamente 25.000 estudantes, 1.300 professores e 65 cursos de graduação (Bacharelado, Licenciatura e tecnólogo). A Universidade elaborou, entre os anos de 2011 e 2012, uma proposta curricular baseada na certificação processual de competências, na oferta de itinerários formativos articulados, e na proposição de um portfólio de produtos e serviços acadêmicos sustentáveis, qualificados e integrados na dinâmica social.

Vai ter uma grande flexibilização nas grades curriculares. Se um acadêmico durante o curso de graduação tem interesse em estudar um conteúdo na área de gestão, poderá fazer sem precisar fazer outro vestibular. Isso agrega na diplomação, o aluno sai do curso com a certificação de um conteúdo extracurricular. Não vai aumentar o tempo de curso porque será possível fazer em outro período. Outra proposição é a linha da pesquisa aplicada, trabalhamos desde 1997 com este serviço e hoje o aluno pode, através de projetos acadêmicos, inserir um novo projeto para um produto ser vendido no mercado. Para nós, é interessante, porque vinculamos àquele seletivo grupo de Universidades brasileiras que trabalha com essa linha de pesquisa. Porque a maioria trabalha com pesquisa acadêmica, que realiza pesquisa para poder concluir o curso e sobre isso recebe avaliação. É uma visibilidade que a Universidade tem de se projetar não só como academia, mas ter alunos para serem diplomados e ter professores para capacitar estes alunos. Estamos tentando colocar tudo isso numa dimensão além dessa de conhecimento científico e também do conhecimento tecnológico voltado para o mercado de trabalho. É interessante porque é uma nova visão para nós, mesmo que exista há bastante tempo. (Reitor, Gestão 2009-2013)

O principal desafio da gestão 2009-2013 para a Universidade era promover uma mudança inovadora em seu modelo de gestão acadêmica e de formação no ensino superior, que permitisse um portfólio de produtos acadêmicos sustentáveis, diversificados e qualificados, organizados por áreas de formação e de conhecimento. Para tal, é necessária a mobilização de toda a universidade em prol deste grandioso projeto, desde a equipe de tecnologia de informação, no desenvolvimento de novos softwares, até a mudança de cultura do professor em sala de aula, na forma de dar aula.

Como o Ensino foi planejado?

A questão da educação permanente é velha conhecida entre os estudiosos da área e também não era nova para a comunidade universitária que em 2008 discutiu o novo plano estratégico de gestão da UNISUL. Tratava-se do tema desde 1975, quando foi criado um Centro de Educação Permanente, que à época representava o gerador de novos negócios, baseado na oferta contínua de cursos de qualificação profissional.

Para dar conta desta ressignificação, além do organograma regular a Universidade adotou uma estrutura baseada em Unidades de Articulação Acadêmica- UnA, organizadas basicamente em quatro áreas de formação: saúde, sociais aplicadas, tecnológicas e de humanidades. Em cada uma das quatro UnA's (saúde, sociais aplicadas, tecnológicas e de humanidades), estão vinculados os respectivos cursos de graduação e de pós-graduação. Como a Universidade trabalha em três diferentes Campi (dois presenciais e um virtual), foram eleitos pelos coordenadores dos cursos de graduação e pós-graduação um coordenador geral para a UnA, por área e por Campus, exceto para a área da saúde no Campus virtual, por não possuir cursos ofertados em EaD, somando assim 11 coordenadores de UnA.

O objetivo principal da UnA, é articular e fortalecer as áreas de conhecimento e os campos de saber trabalhados na Universidade; superar a fragmentação do conhecimento encerrado nos grupos de pesquisa e nas disciplinas; articular as trajetórias formativas ultrapassando a formação profissionalizante que corresponde ao desenvolvimento de carreiras específicas e não suficientes para inserir o profissional recém-formado no contexto profissional contemporâneo e finalmente viabilizar e gerir um portfólio de produtos e serviços acadêmicos qualificados e sustentáveis.

Além da criação das UnA's a Universidade promoveu um grande processo de discussão com a comunidade acadêmica, envolvendo docentes, discentes, técnicos e gestores, e elaborou novos documentos orientadores, entre eles o Projeto Pedagógico Institucional – PPI no ano de 2010, onde a Universidade expressa seus princípios filosóficos e teórico-metodológicos, e as Diretrizes Acadêmicas Institucionais e 2011, que operacionaliza e prescreve a partir dos princípios do PPI.

A principal novidade das diretrizes acadêmicas foi a organização curricular, que está baseada, respectivamente, no desenvolvimento e na certificação processual de competências de ordem científico-tecnológica, sócio técnico e sociocultural, na reorganização e ressignificação dos conteúdos e saberes acadêmicos agora agrupados para o desenvolvimento das competências e habilidades e não mais separados estritamente nas tradicionais disciplinas, e no planejamento do processo de ensino-aprendizagem por meio de atividades formativas de ensino pesquisa e extensão.

A sustentabilidade financeira da proposta curricular está baseada primeiramente na oferta de produtos e serviços acadêmicos oriundos do contexto dos projetos dos cursos de graduação que são os produtos mais consistentes, perenes, demandados pelo mercado, avaliados e regulamentados pelos órgãos externos governamentais e de classe, mas ainda não potencializados e explorados nas partes. E em segundo lugar está baseada na articulação das atividades acadêmicas efetivas, especialmente a atividade dos docentes que constituem os principais ativos do conhecimento da Universidade, e permitem que ela defina suas áreas de excelência e de investimento.

As diretrizes acadêmicas constituíram um documento inovador que obrigou a reelaboração de todos os projetos acadêmicos, a customização do sistema de informação, a flexibilização da gestão acadêmica de modo geral e, sobretudo, a mudança da cultura tanto organizacional como pedagógica.

As estruturas acompanham o movimento?

No âmbito estrutural, processual e logístico das mudanças, durante o ano de 2012 foram realizadas reuniões semanais com responsáveis pelo sistema acadêmico de informação, pela secretaria de ensino, pela comunicação e marketing, pelo setor financeiro e por diversos outros setores que precisavam remodelar-se para operar a nova proposta de gestão acadêmica.

No âmbito pedagógico, no ano de 2011 até meados de 2012 foram realizados encontros mensais com os onze coordenadores das UnA's, a fim de discutir as diretrizes legais, institucionais e de classe para a formação universitária, e de capacitá-los para o trabalho de elaboração dos novos projetos pedagógicos de curso junto aos seus coordenadores de curso e docentes. Além dos encontros frequentes de cada coordenador de UnA com seu grupo de trabalho, foram realizados bimestralmente seminários de socialização

onde se reuniam coordenadores de curso, docentes e assistentes pedagógicos, de pesquisa e de extensão das quatro UnA's, dos três Campi, para alinhamento e construção conjunta dos novos projetos.

Em 2012 foram finalizados, analisados e aprovados 64 novos projetos de curso de graduação (100% dos cursos da universidade), que começariam a ser ofertados no ano de 2013.

Durante a gestão 2009-2012 a UNISUL mesmo mantendo sua missão, visão e valores, promoveu uma revisão geral de suas diretrizes e princípios metodológicos afetando um dos aspectos mais difíceis no campo da gestão, a cultura organizacional. E o fez ao mesmo tempo em que administrava uma crise financeira, numa ordem de milhões de reais, que resultou em corte de horas e desaceleração de alguns cursos com baixa demanda.

Estamos andando sempre atrás de melhores condições de caixa. Dizer que trabalhamos em mar de rosas não existe. A Universidade passa por períodos estáveis, mas não dá para esquecer que somos uma empresa. Chega fim de ano, tem que pagar férias, 13º e salário de funcionários. Mas, economicamente, temos uma estabilidade forte, temos um patrimônio bom, e um excelente modelo de trabalho. As variações financeiras às vezes nos atrapalham, como o caso dos cursos que não vendem. Quando abrimos o curso, montamos uma estrutura, temos um custo fixo de até quatro anos e, como não há demanda, vem o prejuízo. A instituição é conhecimento, e o artífice desse conhecimento é o professor. Não se pode simplesmente tirar uma leva desses professores e botar outra na Universidade. (Reitor, Gestão 2009-2013)

O processo elaboração da proposta e de alinhamento dos produtos e serviços acadêmicos iniciou em 2008 e encerrou em 2012 coincidindo com o plano de ação de uma nova equipe de gestão, que fora eleita no final do ano de 2012. A partir de janeiro de 2013 o novo modelo acadêmico começa a ser implementado com a oferta de todos os cursos de graduação sob a nova proposta, tendo a governança de uma nova equipe de gestão eleita. O desafio, para esta nova gestão, é garantir a implementação do novo modelo de gestão de portfólio acadêmico, planejado e estruturado durante anos anteriores.

Fizemos um grande movimento de quatro anos. A partir de março de 2013, os novos alunos terão uma proposta curricular diferenciada. Passamos este período preparando um novo modelo de gestão. Foi exaustivamente analisado e concluído para pôr em prática em 100% dos cursos já neste ano. Tivemos uma equipe específica trabalhando. O novo modelo será avaliado semestralmente pelo próximo reitor e sua equipe. Essa gestão terá um trabalho bastante importante na implementação do projeto, pode se caracterizar bastante inovador, mesmo não sendo novidade no mundo. (Reitor, Gestão 2009-2013)

Apesar de terem sido alcançados resultados qualificados segundo o parecer de gestores e docentes, os quatro anos de intenso trabalho não garantiram o alinhamento da totalidade dos projetos acadêmicos, que por isso ainda requerem revisão, senão para alterar o documento cadastrado, pelo menos para buscar maior acerto na sua implantação. Além disso, precisa ser consolidada a reestruturação de processos iniciada nos setores operacionais, financeiros e de mercado. E ainda é necessário investir na capacitação docente e dos coordenadores de curso para a adequada compreensão das possibilidades que as novas diretrizes acadêmicas/modelo de gestão oferecem.

A questão que se coloca é a seguinte: no final de 2012 foi eleito um novo grupo de reitoria que assumiu as funções no início de 2013 e deve governar a Universidade até final de 2016, exatamente o período necessário para a implantação quase que total dos novos projetos de cursos de graduação (cursos com 4 anos de duração) e para a avaliação final dos resultados alcançados. Este grupo partilhou da construção anterior, mas também quer deixar sua marca na história da Universidade, quer construir algo que some à proposta do plano de gestão anterior, porque já foram investidos muitos esforços e porque reconhecem o valor da proposta. Seguindo nesta linha de planejamento, como será o futuro desta Universidade? Quais desafios aparecerão e como poderão ser solucionados? Como será feito o acompanhamento da implementação deste novo modelo de gestão de portfólio acadêmico?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

1. Levar o estudante a refletir sobre uma área peculiar e ainda pouco estudada de produtos e serviços, como é a educação.
2. Colocar o estudante na situação de posicionar-se em uma situação de necessidade de garantir a continuidade de implantação de determinada proposta em meio a uma mudança de gestão.
3. Provocar os estudantes a propor formas de explorar comercialmente uma proposta de portfólio acadêmico.

Fonte dos dados

O caso é baseado em fatos reais, com a utilização exclusiva de dados secundários. Os dados foram obtidos através de entrevistas concedidas pelo Reitor, publicadas jornais da região e para o site da Universidade. Os nomes mencionados no caso foram alterados de forma a preservar a identidade da empresa e das pessoas cujas participações são descritas. Essas modificações em nada alteraram a estrutura da situação e das decisões tomadas, que estão preservadas na íntegra.

Questões propostas para discussão

1. Como será feito o acompanhamento da implementação deste novo modelo de gestão de portfólio acadêmico? O novo Reitor conseguirá promover a mudança organizacional proposta? Argumente sobre seu posicionamento.
2. No final de 2012 foi eleita uma nova Reitoria que deve gerenciar a Universidade até final de 2016, exatamente o período necessário para a implantação total dos novos PPC e para a avaliação final de resultados. Considerando as variáveis internas e externas que influenciam no desempenho de uma organização, analise o processo de implementação deste novo modelo de gestão na Universidade.
3. Tendo como base a os tipos de planejamento estratégico, como você classificaria o planejamento da UNISUL? E, definido o tipo de planejamento, considerando as estratégias genéricas de Porter, como pode ser definido o posicionamento desta Universidade?

REFERÊNCIAS PARA A AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS PODERÃO SER OBTIDAS JUNTO À PRIMEIRA AUTORA DO TRABALHO

Gisele Mazon

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
São José, Santa Catarina, Brasil
E-mail: gisamazon@gmail.com

Reflexão

O ambiente gerencial das organizações contemporâneas tende a perpetuar as concepções de eficácia pela ordem do planejamento criativo e inovador; criativo pela projeção e controle das variáveis, inovador pelo volume e eficácia dos meios, sem mudanças estruturais no processo. São as normas administrativas e suas metas político-econômicas que, via de regra, definem a proposta numa instituição, inclusive as de ensino. No entanto, no campo da educação superior é preciso considerar que há aspectos intangíveis da dimensão humana e social que são intrínsecas do processo de produção de conhecimento e da formação profissional e que marcam os produtos e serviços oferecidos pela Universidade e exigem um modelo de gestão inovador que, ao mesmo tempo, e bastante regulado do ponto de vista da legislação educacional e dos conselhos profissionais.

Contexto das Universidades

Desde sua origem medieval a Universidade caracteriza-se como espaço de produção do conhecimento. Contudo, no contexto atual ela deixa de ser centro privilegiado de conhecimento, cultura, ciência e tecnologia, passando a disputar com outras organizações não educativas de natureza governamental, industrial e comercial interessadas em resultados prioritariamente mercadológicos. Como espaço vinculado à complexidade das relações sociais, a Universidade se caracteriza como ação e prática social, tendo a sociedade como princípio e referência normativa e valorativa, por isso determinada, mas também determinante. (CHAUÍ, 2001)

Na contemporaneidade, a Universidade assume o compromisso de aproximar diferentes saberes e reconhecer a multiplicidade de mapas culturais que possibilitam enxergá-la em suas potencialidades. O papel da Universidade vai além de levar seus produtos e serviços à sociedade, entendida apenas como seu campo de aplicação. Universidade e sociedade são um mesmo espaço social. Esta visão é fundamental inclusive para a sustentação da Universidade como organização empresarial que precisa sobreviver entre outras e responder aos desafios colocados pela sociedade do conhecimento (BERHEIM & CHAUÍ, 2008).

No campo social o crescimento acelerado das forças produtivas provocou um vigoroso processo de urbanização e exploração dos recursos naturais, sem preocupações com a sustentabilidade. Como consequência, a informação e o conhecimento adquirem importância central nos processos de produção e tendem a ser transformados em estratégias para a capitalização dos avanços promovidos pela ciência e a tecnologia.

Recuperar e preservar o meio ambiente, zelar pela ética e pela organização social sustentável, na mesma medida dos avanços científicos e tecnológicos, constituem-se premissas educacionais fundamentais no Século XXI. Os ambientes de aprendizagem contemporâneos devem pensar possibilidades de desenvolvimento humano, ao invés de priorizar práticas adequadas aos modelos vigentes de organização social e econômica. Isso implica reconhecer o papel político da educação na mediação das relações culturais, sociais e produtivas em prol de uma formação mais autônoma, na qual conceitos, procedimentos e atitudes expressam valores cognitivos, estéticos, políticos e éticos alicerçados em sociedade.

A formação universitária compreende integralmente as pessoas como profissionais, cidadãos e indivíduos. Neste sentido, a formação para o mundo do trabalho deve ser alicerçada nos fundamentos científico-tecnológicos e socioculturais que consolidam um itinerário ocupacional humano, comprometido com a sustentabilidade da vida no Planeta. Num cenário em que o investimento na formação específica pouco garante um lugar de ocupação, pois os campos de atuação nas áreas técnico-profissionais assumem uma dinâmica que confronta os tradicionais itinerários formativos, a Universidade precisa promover o desenvolvimento de competências e fomentar a investigação de outros modelos de produção econômica e espaços ocupacionais em seus processos de ensino e aprendizagem.

O desenvolvimento de competências deve ser compreendido como processo de aprimoramento da capacidade de julgar a pertinência dos conhecimentos e dos esquemas cognitivos em relação às situações vividas, mobilizando-os para intervir de forma adequada ou para resolver eficazmente um problema.

É importante considerar os saberes acumulados como elementos da caixa de ferramentas ou da reserva de matérias nas quais o artesão busca livremente, sem hesitar em desviar, ajustar, completar essa herança (que nada tem de sagrado!) para chegar a seus fins. (PERRENOUD, 2000, p.65)

Nessa concepção, desenvolver competências implica inicialmente exercitar o espírito crítico para identificar e interpretar situações-problema e acionar os recursos cognitivos adequados; desenvolver a autonomia e a auto-regulação para modificar seus próprios recursos mediante situações inéditas; e estimular a criatividade para administrar estas situações. Isso tudo significa que a formação que visa o desenvolvimento de competências deve estar baseado na realização de atividades formativas, conscientemente planejadas para tal e que coloquem o aprendiz ou estudante em situações reais ou simuladas voltadas para as competências almejadas e aproximadas da realidade profissional.

A capacidade de socialização e humanização, que também incluem a esfera do trabalho, devem estar associadas às possibilidades de potencialização dos lugares de ocupação, para além dos postos de trabalho específicos. Ressalta-se que saberes cognitivos, estéticos e ético-morais estão na esfera do social, cujo espaço engloba, também, o setor produtivo; e os lugares de ocupação nele inscritos resultam de uma construção social com amplas dimensões políticas e econômicas.

É neste contexto que a Universidade deve trabalhar pela integração de seus níveis e modalidades de ensino, e pela flexibilidade em sua estrutura organizacional, de modo a permitir o acesso e a circulação de pessoas com os mais diversificados perfis, idades e objetivos de vida, e deve estar presente ao longo da vida daqueles que com ela constroem seu itinerário. Tais princípios estão na essência do conceito de educação permanente.

Faz-se, portanto, necessário superar o caráter abstrato da educação permanente enquanto puro conceito e, concomitantemente, o sentido pragmático de redução do conceito a um projeto ou setor de Universidade, pois conforme se lê no Art. 1º da Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional-LDB de 1996, a “educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.”

É a ideia de educação permanente que deve ser repensada e ampliada. É que, além das necessárias adaptações relacionadas com as alterações da vida profissional, ela deve ser encarada como uma construção contínua da pessoa humana, dos seus saberes e aptidões, da sua capacidade de discernir e agir. Deve levar cada um a tomar consciência de si próprio e do meio ambiente que o rodeia, e a desempenhar o papel social que lhe cabe enquanto trabalhador e cidadão. (DELORS, 2001 p. 16)

A ampliação e a atualização de conhecimentos e saberes, o desenvolvimento de competências e o contato com as possibilidades de compreensão do mundo são fatores que têm promovido a busca pela formação universitária. Em decorrência, cabe especialmente às Universidades a valorização de experiências cognitivas e afetivas que dependem de um espaço social de circulação, cujo sentido está no conhecimento construído coletivamente e nas redes de relação que proporciona e que não se constituem por passagens episódicas nos espaços. Assim, as atividades de ensino, pesquisa e extensão estão comprometidas, por consequência, com esse espaço social, que não é apenas intra-institucional e por isso, também, é fundamental que a Universidade saiba estabelecer uma relação de parceria com o comumente se identifica como o mundo externo.

BIBLIOGRAFIA DE SUPORTE PARA ANÁLISE DO CASO

- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico in: Gestão Empresarial, FAE, v. 2, p. 27-38, 2002.
- BERHEIM, Carlos Türnemann & CHAUÍ, Marilena de Souza. Desafios da Universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior. Brasília: UNESCO, 2008.
- CHANDLER JUNIOR, Alfred D. Strategy and structure. Massachusetts, Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.
- CHAUÍ, Marilena. Escritos sobre a Universidade. São Paulo: Unesp, 2001.
- DE SORDI, Mara Regina Lemes. A responsabilidade social como valor agregado do projeto político pedagógico dos cursos de graduação: o confronto entre formar e instruir. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior. Ano 23, n. 34 (Abr. 2005). Brasília: ABMES, 2005.
- DELORS, J. (Org.). Educação: um tesouro a descobrir. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001. (Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI).
- DIAS SOBRINHO, João. Educação superior, globalização e democratização. Qual Universidade? Revista Brasileira de Educação, n.28, p.164-173, jan./abr. Rio de Janeiro, 2005.
- FARIAS, Lily. Certamente, não teremos mais fronteiras. Entrevista ao Jornal Notisul. Tubarão. Disponível em: <http://www.notisul.com.br/n/entrevista/certamente_ao_terminar_mais_fronteras-39627> Acesso em: 11 de junho de 2013.
- MARCOVITCH, Jacques. Interação da instituição de pesquisa industrial com seu ambiente e suas implicações na eficácia organizacional. Tese de Livre docência. São Paulo: FEA-USP, 1978.
- QUINN, J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: Irwin. 1980.
- MINTZBERG, H., Stratégie et artisanat. Harvard Expansion, n. 47, 1987, p. 94-104.
- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. Gestão Estratégica: princípios e práticas. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- PERRENOUD, Philippe. Pedagogia Diferenciada: das intenções à ação. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- PORTER, M. E. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1990.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005
- SERRA, Fernando A.; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria C.; TORRES, Alexandre. Introdução à estratégia. In: Gestão Estratégica das Organizações Públicas. Florianópolis: Editora Conceito, 2010. p. 13-28.