

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

OS ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM AS AÇÕES ESTRATÉGICAS EM UMA PRÓ-REITORIA DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA SOB A ÓTICA DA TEORIA GERAL DOS SISTEMAS**LUCIANE DE CARVALHO PEREIRA**

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE

lucidecarvalho@unesc.net**KÁTIA AURORA DALLA LÍBERA SORATO**

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE

kal@unesc.net**THIAGO HENRIQUE ALMINO FRANCISCO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

proftf@gmail.com**Resumo**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em apresentar, sob a ótica da teoria geral de sistemas, os elementos que influenciam as ações estratégicas de três setores ligados a uma pró-reitoria de uma universidade comunitária. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, do tipo revisão integrativa, documental, levantamento, realizada por meio de questionário aplicado aos gestores dos setores pesquisados, com abordagem qualitativa. Os resultados da pesquisa mostraram que os principais elementos que influenciam as ações estratégicas são o contexto de ações participativas, com visão sistêmica a respeito das particularidades de cada setor da Universidade e do posicionamento dos colaboradores em discussões que visam a evolução constante e a busca de aperfeiçoamento nas atividades que envolvem a Universidade.

Palavras-chave: Visão sistêmica. Universidade comunitária. Planejamento Estratégico. Teoria Geral dos Sistemas.

1. INTRODUÇÃO

A crescente expansão de instituições de ensino superior, sejam elas federais ou privadas, vem atingindo sobremaneira as universidades comunitárias. Este contexto vem fazendo com estas instituições revejam suas estratégias, principalmente no que se refere ao planejamento de suas ações, objetivando a obtenção de melhores resultados. Isso se torna ainda mais significativo quando se trata do resultado das avaliações externas.

Deste modo, este estudo aborda os elementos que influenciam as ações estratégicas de uma universidade comunitárias sob a ótica da teoria geral dos sistemas. Trata-se de uma nova percepção, que pode ser compreendida como uma visão sistêmica, onde percebe-se a integração das ações dos setores pesquisados, perfazendo um todo da Instituição.

Alguns fatores são fundamentais para que um sistema funcione adequadamente, dentre eles, a liderança, a organização e a interdependência. Deste modo, busca-se por meio da teoria geral dos sistemas, que evidencia a interação entre as ciências e permite um melhor entendimento de modelos que são base para a constituição de estratégias, identificar a adaptação dos gestores frente ao planejamento estratégico instituído na organização.

Sob a ótica da referida teoria, para se tomar decisões coerentes, faz-se necessário conhecer o cenário no qual o negócio está inserido. Cabe também, compreender a estrutura que o sustenta, visando identificar possíveis impactos. Além disso, identificar os elementos que constituem a correlação de seus agentes e, principalmente, as estruturas onde as relações se fortalecem.

A partir do exposto, esta pesquisa está dividida em cinco capítulos. No primeiro, de introdução, abordam-se aspectos relacionados ao contexto das universidades comunitárias no Brasil, a necessidade do estabelecimento de ações estratégicas e a importância de observar tais ações sob a ótica da teoria geral dos sistemas. No segundo capítulo, ocorre a construção dos fundamentos teóricos. No terceiro, encontram-se descritas as tipologias metodológicas que servem de base para a apresentação e análise dos dados que ocorre no quarto capítulo. No quinto e último capítulo encontram-se as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção apresenta aspectos relacionados a visão sistêmica nas universidades comunitárias, a conjuntura atual das universidades comunitárias no Brasil e o planejamento e a avaliação da educação superior no País.

2.1 VISÃO SISTÊMICA NAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) iniciou sua jornada a partir dos estudos publicados por Ludwig Von Bertalanffy e recebeu contribuições posteriores de diversos autores. A finalidade da TGS é identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos e das relações entre eles. (BERTALANFFY, 2008).

Analisar uma universidade comunitária como um sistema que conta com milhares de alunos e uma estrutura parecida com uma pequena cidade, como muitas no Brasil, leva ao pensamento de que todo sistema é único por ser um conjunto de elementos em interação.

Todo sistema possui sua própria estrutura. E é esta estrutura que dita a dinâmica de seu comportamento. O ambiente, no qual o sistema está inserido, também possui sua estrutura intrínseca, responsável por ditar seu comportamento. (ALVES, 2012)

Em relação às organizações, o que acontece em um processo, por exemplo, pode modificar ou afetar outros, e conseqüentemente, o sistema como um todo. (BERTALANFFY, 2008). Para o pesquisador, os sistemas podem ser fechados ou abertos, interagindo com o ambiente por meio de troca de energia. Assim, uma universidade pode ser entendida como um sistema aberto por suas relações, suas infinitas combinações de trocas entre os subsistemas e destes com o ambiente em que está inserido.

Visão Sistêmica é quando se compreende a Teoria Geral de Sistemas - TGS como a ciência da inteireza, da totalidade. A TGS estuda o sistema, seu ambiente e, finalmente, o acoplamento estrutural sistema-ambiente, independente da área de conhecimento envolvida (ALVES, 2012). Através de seus atributos, inter-relações, processos e características ligadas ao ensino, pesquisa e extensão, as universidades comunitárias devem ser vistas como sistemas, com um grande número de fatores e especificidades que envolvem uma considerável quantidade de recursos e decisões, desdobrando-se em conseqüências em amplitude e profundidade para as comunidades em que estão inseridas.

Segundo UHLMANN (2002), a organização é o ápice dos sistemas, tendo elementos (composição) que ao se juntarem (conectividade) se constroem (estrutura) formando núcleos, subsistemas (integralidade) que permitem o surgimento de funções (funcionalidade). A organização remete à articulação, à coerência e às ligações das partes de um todo.

Existem cinco considerações básicas que devem sempre ser levadas em conta ao se ter em mente o significado de sistema, sendo elas: a) os objetivos totais do sistema e, mais especificamente, as medidas de rendimento do sistema inteiro; b) o ambiente do sistema; c) os recursos do sistema; d) os componentes do sistema, suas atividades, finalidades e medidas de rendimento; e) a administração do sistema. (CHURCHMANN, 1968).

Ao tratar da primeira consideração, percebe-se que os objetivos do sistema global podem ser entendidos nas universidades comunitárias por meio da sua missão, visão e valores indispensáveis para a organização e norteadores do seu papel comunitário.

Sistema é um conjunto de partes que interagem de modo a atingir um determinado fim, de acordo com um plano ou princípio; ou conjunto de procedimentos, doutrinas, ideias ou princípios, logicamente ordenados e coesos com intenção de descrever, explicar ou dirigir o funcionamento de um todo. Os teóricos de sistemas gostam de definir seu objetivo, e os enunciados que proferem têm um certo número de finalidades que são de todo independentes do seu rendimento (BENI, 1998). Nas universidades comunitárias a ferramenta de avaliação é fundamental para quantificar as medidas de rendimento e, ainda segundo o autor (1998, p. 27), “a medida do rendimento de um dado sistema é uma contagem de pontos, por assim dizer, que diz até onde ele está funcionando bem”.

No aspecto seguinte, o ambiente do sistema, representa tudo o que está ao seu redor e que interfere em suas características. Nas universidades comunitárias o ambiente é difícil de ser quantificado pela sua complexidade. Pode-se entendê-lo como ambiente político, legal, socioeconômico e de aspectos que não estão apenas fora dos muros da universidade, mas também analisando e elencando tudo que está em seu interior.

Assim, o ambiente é formado por organizações, pessoas e decisões que são fixadas do ponto de vista do sistema. O ambiente não somente esta fora do controle do sistema das universidades, mas é também algo que influencia, e muito, no seu funcionamento. Em relação ao terceiro aspecto, poder-se-ia considerar os recursos do sistema como os meios que o sistema usa para desempenhar as suas tarefas. Especificamente nas universidades comunitárias os recursos podem ser considerados como sendo os alunos que entram na universidade com o objetivo de concluir seu curso independente do nível (graduação, *lato*

sensu ou *stricto sensu*), e que terá a sua saída após a conclusão de cada etapa como um resultado alcançado. Entende-se este movimento quando comparado ao processo de produção como entradas e saídas ou, em linguagem sistêmica, o *input* e o *output*.

Com relação aos componentes dos sistemas, quarto aspecto a ser estudado, estes podem ser considerados como os subsistemas na universidade representados pelas unidades acadêmicas, pró-reitorias, departamentos e outros setores. A questão de se entender um sistema e seus subsistemas é o conjunto das relações existentes entre os mesmos e o fato de que as suas finalidades se expandem no contexto do sistema. A medida de rendimento de um componente pode ser buscada através de quantificações ou avaliações subjetivas que ficam a cargo dos gestores, mas o que se pode presumir e frisar é que quanto maior a medida de rendimento de um componente maior será a soma do rendimento do sistema como um todo.

O último aspecto refere-se à administração do sistema que trata da criação e desenvolvimento de normas, planos e metas para o sistema, isto é, considerando todos os aspectos que foram analisados, determina a finalidade dos componentes, procede a alocação de recursos e controla o rendimento do sistema. Assim, o planejamento estratégico é ação indispensável para as universidades, e a sua execução e implantação denotam uma administração do sistema empenhada em buscar dados, subsídios e o conhecimento e necessários para promover as mudanças necessárias que levam à evolução do sistema de uma forma organizada.

Nas universidades, a Reitoria representa o papel da administração, que ligada a outros sistemas maiores como no caso da UNESCO e a ACADE, que, por sua vez, esta inserida em outro sistema com outra administração e que estão ligados ao Estado, através do MEC, que coordena as atividades da Educação no Brasil.

2.2. A CONJUNTURA ATUAL DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS: UMA ABORDAGEM A PARTIR DO RETRATO DO SUL DO BRASIL

As instituições comunitárias surgiram na chamada crise de identidade da universidade brasileira, que buscaram agregar-se visando a constituição de sua própria identificação. A fundação da ABRUC - Associação Brasileira das Universidades Comunitárias, organizou-se na defesa dos interesses que surgiram, principalmente no que diz respeito aos recursos financeiros do governo federal. Por isso, necessitavam se distanciar, das universidades chamadas empresariais. Deste modo, os representantes das universidades comunitárias passaram a definir suas instituições como públicas não estatais (BITTAR, 2015).

A denominação comunitária agrega tanto universidades comunitárias confessionais, como não confessionais e são assim identificadas visando diferenciarem-se, dos outros segmentos de ensino superior. Para a autora, as experiências comunitárias de Santa Catarina e Rio Grande do Sul “acabaram por constituir-se numa espécie de inspiração ou, até mesmo, de um ‘modelo’ a ser seguido.” (BITTAR, 2015).

As universidades comunitárias trazem, ainda, um modelo diferenciado dos existentes até então. Trata-se de um modelo comunitário inovador, sendo que sua história iniciou no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. (PEROBELLI, 2009). “As instituições comunitárias gaúchas e catarinenses constituem-se em casos exemplares de potencial e da autonomia da sociedade civil” (BRASIL, 2015). Foram criadas a partir da necessidade de expandir o ensino superior para o interior, diante da concentração da oferta pelos governos federal e estadual nas Capitais.

Cabe ressaltar, que “desde 2010, as instituições de ensino superior (IES) brasileiras comunitárias deixaram de figurar oficialmente nas sinopses e nos microdados do INEP sob essa denominação, com a extinção da categoria ‘comunitárias, confessionais e filantrópicas.’”

A partir deste período, as IES privadas passaram a ser classificadas de acordo com sua natureza jurídica, ou seja, com ou sem fins lucrativos. (BITTENCOURT, 2015).

Porém, essa situação foi alterada com o sancionamento do Decreto Lei n. 12.881, em novembro de 2013, pela presidenta Dilma Rousseff. Essa lei qualifica e dá prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Ensino Superior – ICES, ratificando seu caráter de instituições não lucrativas. (BRASIL, 2013). Conforme essa legislação, as instituições assim consideradas, têm seu patrimônio pertencente à sociedade e ao poder público e reinvestem os recursos obtidos para manutenção de suas atividades.

Para ser reconhecida como uma ICES é preciso estar constituída em forma de “associação ou fundação de direito privado, ter seu patrimônio pertencente à sociedade civil ou poder público”. Não objetivar o lucro, possuir transparência administrativa, além de desenvolver ações para a comunidade. (TERRA, 2015).

A nova lei, prevê repasses de recursos públicos às universidades enquadradas como comunitárias, por meio de editais tradicionalmente direcionados às universidades públicas. Além disso, permite que as ICESs recebam recursos orçamentários do governo.

2.3 O PLANEJAMENTO E A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

Sob a ótica da Teoria Geral de Sistemas, compreender um determinado contexto requer um aprofundamento sistemático ao cenário no qual um determinado modelo de negócio está inserido. Por mais variada que possa ser a sua estrutura, compreender a dinâmica de seus impactos sociais, os elementos que constituem a interdependência de seus agentes e, sobretudo, os mecanismos pelos quais as relações se fortalecem, permite com que a tomada de decisão possa se basear em uma concretude que fundamenta decisões de caráter estratégico.

À educação superior, considerando-a como uma organização baseada no conhecimento, tendo como pano de fundo a discussão de Groppo (2011), que trata das crises pelas quais esse modelo social de organização vem passando, compreender os elementos que formam o sistema desse conjunto de instituições é fundamental para que os elementos que balizam o processo de formulação estratégica possam se arrolar de maneira coerente ao processo de tomada de decisão. Passa a ser, portanto, imperativa a necessidade de se compreender as maneiras pelas quais as conexões complexas se estabelecem de modo a concretizar uma rede de conhecimentos que possa ser estratégica para esses modelos organizacionais, fomentando um ambiente altamente competitivo e baseado na produção sistêmica de conhecimento organizacional.

Ao analisar o conjunto de construtos emergentes e relacionados a essa pesquisa, é fato que há uma latente relação entre a Teoria Geral de Sistemas, a Gestão da Educação Superior; nisso compreendida a tríade estruturada pela gestão, pelo planejamento e pela avaliação; e as universidades comunitárias. Há um modelo influenciado por uma lógica neoliberal e pelos esforços estatais empreendidos em outras áreas da sociedade, determinando um posicionamento comunitário para que se constituam modelos que observem as necessidades sociais.

É, por esse pano de fundo, coerente salientar que esse modelo carece de instrumentos que possam orientar um posicionamento de longo prazo, a continuidade da expansão e, principalmente, as discussões sobre inovação que são preponderantes à gestão da educação superior atual. Nesse sentido, a partir das bases que são propostas pelos estudos de Francisco et. al. (2012), a relação entre a gestão, o planejamento e a avaliação supera a mera atividade operacional de analisar um determinado cenário, fundamentando o que deve ser uma atividade altamente complexa e intensiva em conhecimento.

Pelo cenário de regulação que essas instituições percebem, a avaliação se apresenta em uma relação intrínseca com o planejamento, sobretudo pelas orientações que são estabelecidas

pelo SINAES. Surgem, dessa complexa junção, desafios que devem ser compreendidos, explorados e gerenciados, de modo que os resultados possam ser acompanhados para que o posicionamento dessas instituições possa se tornar sustentável. O Plano de Desenvolvimento Institucional, que é destacado por Francisco (2012) e Silva (2013) como base para o entendimento do sistema de educação superior que envolve as instituições, é a base para o processo de avaliação que deve ocorrer para que as questões estratégicas ideais possam ser evidenciadas. É por isso que o planejamento e a avaliação ocorrem de modo consonante, entendidos como aspectos indissociáveis em um cenário de competitividade que afeta, inclusive, as instituições sem fins lucrativos.

Ao processo de gestão, destarte, cabe se constituir como o principal arcabouço que sustenta a avaliação, a regulação e o planejamento, já que a construção sistêmica de ações, planos e projetos se baseará, ou pelo menos deveria se basear, em resultados palpáveis, concretos e específicos, tendo como panorama um cenário altamente complexo e um segmento intensivo em conhecimento e que, por isso, deve estar inteiramente alinhado com o seu contexto.

3 METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo faz-se necessário seguir normas e procedimentos metodológicos. Uma vez que a metodologia representa o modo de conduzir a pesquisa. Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos, como pesquisa descritiva, onde visa descrever aspectos relacionados aos elementos que influenciam as ações estratégicas em uma pró-reitoria de uma universidade comunitária. Para Gil (2008), pesquisas descritivas objetivam, principalmente, descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa contempla uma revisão integrativa, pesquisa documental e levantamento. Traz-se uma revisão integrativa da literatura, visando integrar os conceitos que compõem a estrutura teórica deste artigo. De acordo com Mendes, Silveira e Galvão (2008), este tipo de revisão representa um método de pesquisa que “permite a busca, a avaliação crítica e a síntese das evidências disponíveis do tema investigado, sendo o seu produto final o estado atual do conhecimento do tema investigado”.

Quanto a pesquisa documental, esta ocorrerá por meio de documentos que constituem o Planejamento Estratégico da Instituição em estudo. A pesquisa documental busca compreender uma determinada realidade, por meio da análise de documentos produzidos pelo ser humano. Segundo Gil (2008) é realizada por meio de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

O levantamento ocorre por meio da interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2008). Neste estudo será realizado por meio de entrevistas semiestruturada com os gestores de três setores ligados a pró-reitoria pesquisada, visando identificar os desafios e as oportunidades intrínsecas nas mudanças organizacionais propostas pelo planejamento estratégico, por meio da visão sistêmica da Universidade.

A abordagem do problema se deu de modo qualitativo por analisar determinado problema, podendo contribuir na mudança em determinado grupo. Para Oliveira (2012), ao realizar a análise utilizando esta tipologia, objetiva-se entender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes estudados.

A utilização dos vários tipos de metodologia para a conclusão deste trabalho de pesquisa se fez necessário para nortear ao caminho correto para o desenvolvimento deste estudo. Deste modo aprimoram-se os procedimentos utilizados para a coleta dos dados e a análise realizada com as informações evidenciadas.

4 RESULTADOS

Neste tópico apresentam-se as análises a partir da percepção dos gestores pesquisados. Os dados foram extraídos de um questionário contendo perguntas abertas e fechadas, enviadas via e-mail aos referidos gestores. Optou-se por pesquisar estes profissionais, uma vez que participaram do processo de revisão do planejamento estratégico e atuam em setores considerados fundamentais para a realização da atividade fim da Instituição que é o ensino, a pesquisa e a extensão.

Dos pesquisados, duas pessoas são do gênero feminino e uma do gênero masculino. O pesquisado identificado como A, atua na Instituição há mais de 13 anos, sendo que na atual função está há menos de um ano. A pesquisada B, atua há mais de 10 anos, mas na atual função há mais de cinco anos e a C, atua há mais de 17 anos, sendo que atua na função atual por aproximadamente 7 anos.

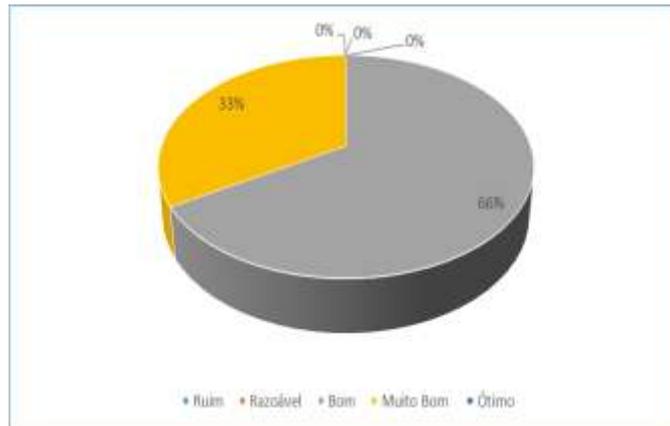
4.1 CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando questionados se participaram efetivamente das atividades e reuniões e reuniões para a construção do planejamento estratégico da Instituição pesquisadas, todos, ou seja, 100% dos respondentes disseram que sim. Este resultado vem ao encontro com o que defendem os teóricos sobre o assunto, pois entendem que o planejamento estratégico somente se efetiva quando existe de fato a participação dos envolvidos. Também procurou-se identificar sobre a assiduidade e envolvimento nas atividades propostas, onde o pesquisado A apontou como bom, uma vez que passou a atuar como gestor do setor após o início do processo de revisão do planejamento. No entanto, mesmo não tempo participado do início dos trabalhos iniciais, identificou que todo processo foi socializado com ele no momento de sua integração. As pesquisadas B e C, consideraram como muito bom e ótimo, respectivamente.

A. PERCEPÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS

O Gráfico 1 demonstra a avaliação dos pesquisados quanto as atividades que foram realizadas pela equipe durante o planejamento estratégico:

Gráfico 1: Percepção dos pesquisados quanto as atividades realizadas



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico apresenta que na percepção dos gestores A e B as atividades desenvolvidas foram consideradas como boas, enquanto que no entender do gestor C, as atividades foram muito boas e a maioria avaiou como ótimas. De acordo com os respondentes, a participação dos gestores ocorreu em três momentos durante o processo:

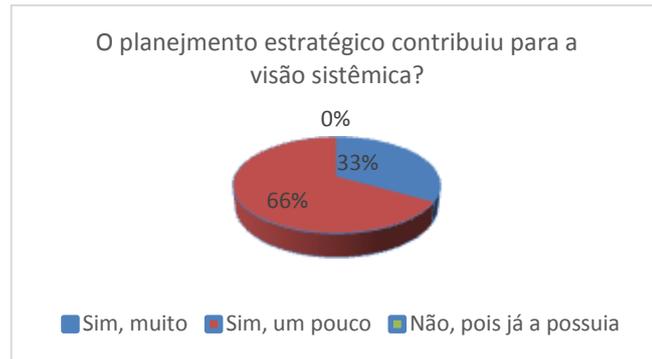
- Momento 1: reunião de lançamento do projeto de planejamento;
- Momento 2: workshop para avaliar as necessidades em termos de pessoas, tecnologias e organização para cada demanda estratégica. Cada grupo de trabalho avaliou objetivos específicos e não o todo do processo;
- Momento 3: reunião de encerramento do projeto.

Mesmo o resultado não sendo ruim, percebe-se que o modo como o trabalho foi conduzido não levou a uma avaliação excelente. Pode-se contatar, que um dos fatores foi o fato de momento de condução dos trabalhos, os objetivos terem sido avaliados sem a observação de todo o processo. Este modo de condução do planejamento vem de encontro com a visão sistêmica, pois para um melhor resultado e compreensão, o ideal é que ouve-se mais interação entre os grupos de trabalho e procurasse entender a Universidade como um todo e onde cada atividade de um setor reflete em outras atividades do mesmo setor e/ou de outros também. Solicitou-se aos pesquisados que realizassem uma auto avaliação com relação à participação no planejamento estratégico. Todos os respondentes identificaram como muito boa, ou seja, não viram problemas quanto ao seu envolvimento no processo.

B. PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO VERSUS VISÃO SISTÊMICA

Procurou-se, por meio de um questionamento, identificar se os gestores pesquisados avaliam que sua participação no planejamento estratégico contribui para a construção de uma visão sistêmica da Universidade. No Gráfico 2 pode-se observar os resultados obtidos:

Gráfico 2: Participação no planejamento estratégico versus Visão Sistêmica

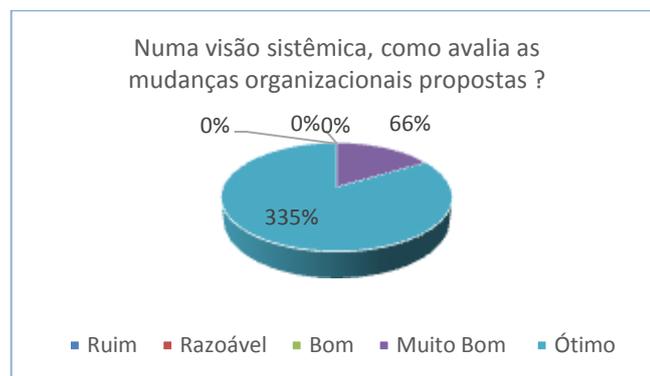


Fonte: Dados da Pesquisa.

O Gráfico 2 evidencia que um respondente, que foi o pesquisado A avaliou que o participar do planejamento contribuiu muito para obtenção de uma visão sistêmica da Universidade, enquanto que as gestoras B e C apontaram que contribuiu um pouco. Um dos fatores deste resultado é que o gestor A encontra-se há pouco tempo na atual função, diferente dos outros dois gestores que atuam há mais tempo. Procurou-se identificar se as mudanças organizacionais propostas por meio do planejamento estratégico na Instituição são avaliadas pelos gestores numa visão sistêmica como positivas ou não.

No Gráfico 3 pode-se constatar os resultados obtidos:

Gráfico 3: Mudanças organizacionais propostas pelo planejamento versus visão sistêmica



Fonte: Dados da pesquisa.

Os respondentes A e B avaliam que as mudanças organizacionais propostas pelo planejamento estratégico da Unesc são muito boas e o pesquisado B considera como ótima. Avalia-se que esta percepção é positiva para a Instituição, pois quando os gestores avaliam positivamente as mudanças propostas, isso acaba resultando em um engajamento maior por parte deles e das equipes que coordenam.

C. DESAFIOS QUE INFLUENCIAM AS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Questionou-se também, se avaliando por meio de uma visão sistêmica a Universidade, quais os desafios que influenciam as decisões estratégicas para os setores pesquisados. O pesquisado A identificou que os principais desafios são: *“Promover políticas de desenvolvimento profissional; Adequar o departamento quanto aos aspectos legais; Desenvolver ações observando competências institucionais; Ampliar ações para melhoria da qualidade de vida no trabalho; Realizar ações que ampliem a valorização dos profissionais.”*

As ações apontadas pela gestora B referem-se a: *“Alinhar as questões relacionadas aos fluxos relacionados ao setor, de modo que os mesmos funcionem o mais corretamente possível; Equilibrar os projetos solicitados com as condições orçamentárias; Planejar as ações do departamento, definindo quais as prioridades e metas a seguir; Manter as prioridades, pois em muitos casos, surgem outras ações que são apontadas como prioritárias pela gestão superior.”*

A pesquisada C destacou que *“por meio do planejamento estratégico da Universidade elencou-se uma série de demandas para o Departamento de Tecnologia da Informação – DTI que visam atender necessidades dos diversos setores de toda a Instituição”*.

Deste modo, o maior desafio é adequar o DTI em termos de pessoas, processos e da própria tecnologia para dar respostas que atendam as expectativas e que apoiem os demais projetos estratégicos institucionais e setoriais oriundos do planejamento estratégico. Sendo um dos fatores restritivos a essa adequação a disponibilidade orçamentária. Os desafios apontados pelos gestores, acabam refletindo não só nos setores apontados e colaboradores que neles atuam, mas também em outros setores e conseqüentemente em profissionais de outros setores. Portanto, é fundamental que avaliem cuidadosamente cada ação proposta, identificando as interligações e inter-relações, observando a Universidade como um todo. E assim, realizando o planejamento de modo sistêmico, obtendo melhores resultados.

D. OPORTUNIDADES QUE INFLUENCIAM AS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Por meio do questionário, procurou-se identificar, dentro de uma visão sistêmica da Instituição, quais as oportunidades que influenciam as decisões estratégicas para os setores pesquisados. O respondente A identificou: *“Incentivo do poder público a ações de qualificação profissional”*; *“Captação de recursos para projetos de infraestrutura para centro de desenvolvimento humano.”*

A pesquisada B apontou: *“Melhorar as condições de trabalho da equipe, proporcionando melhores ferramentas e software para desenvolvimento das atividades; Poder melhorar o fluxo interno das atividades e também o fluxo como um todo, pois as demandas se cruzam num determinado momento o que proporciona a integração de vários departamentos e setores; Capacitar a equipe, para que todos se sintam valorizados e com ainda mais condições de trabalho; Realizar e dar visibilidade dos projetos voluntariado junto à sociedade consolidando ainda mais a marca de Universidade Comunitária.”*

A gestora C apontou que: *“O próprio desafio da adequação do DTI se constitui em oportunidade de reestruturação do departamento, de atualização da infraestrutura física e lógica de TI e da visão do portfólio de serviços a serem entregues por este setor a toda a Instituição.”*

Percebe-se pelo exposto que os processos mudanças acabam refletindo em outras atividades meios e principalmente em atividades fins da Instituição. Portanto, precisam ser muito bem avaliadas, procurando observar a Universidade de modo completo, identificando todos os reflexos que cada ação resultará.

5 CONCLUSÃO

À uma Universidade comunitária, cabe a identificação dos fatores que determinam sua influência no entorno e que fortalecem o alinhamento de sua identidade às demandas sociais que a envolvem. Nesse sentido, com base nas estruturas elencadas pela Teoria Geral de Sistemas, torna-se fundamental estabelecer os elementos que podem fortalecer a inserção social de uma instituição desse porte. O artigo em tela, destarte, se posicionou no sentido de

apresentar esses elementos e estabelecer relações com ações estratégicas que coadunam-se com uma de suas pró-reitorias.

Pela pesquisa realizada, é possível identificar que é no Planejamento Estratégico (Plano e processo) que encontram-se os elementos estruturantes e que configuram todo o sistema da Universidade que é objeto de estudo. De acordo com os resultados da investigação, foi possível perceber que os principais elementos que influenciam as ações estratégicas estão permeados em um contexto participativo, no qual as discussões ocorrem constantemente e valorizam o sistema político da Universidade. As decisões, devidamente compartilhadas, estabelecem uma relação de reciprocidade com o processo de planejamento, retroalimentando os planos construídos e determinando que a Universidade possa estar em contato constante com sua rede.

Sob a égide desses aspectos, é possível perceber que a visão sistêmica, como estrutura que congrega todos os elementos do sistema que envolve a Universidade, está estabelecida por meio da interação entre as pessoas no contexto do processo de planejamento. Conclui-se, portanto, que as ações estratégicas existem, advindas do processo de planejamento estratégico, e permitem que os envolvidos possam conceber suas ideias de acordo com os elementos do plano estratégico da instituição. À pró-reitoria que foi o objeto de estudo concomitante, cabe a atenção a sua parte de comando do processo, incentivando a continuidade da participação dos envolvidos e coletando (acompanhando) os resultados que servem de base para o fortalecimento do sistema. Aos trabalhos futuros, sugere-se o aprofundamento teórico, empírico e ontológico dos elementos que podem compor o sistema da Universidade como um todo, bem como as influências que o tornam dinâmico em função das determinações da sociedade do conhecimento, com os respectivos compromissos que a Universidade deve assumir nesse ambiente cada vez mais competitivo

REFERÊNCIAS

ALVES, João Bosco da Mota. **Teoria geral de sistemas: em busca da interdisciplinaridade**. Florianópolis: Instituto Stela, 2012. 179p.

BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1998. 427 p.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BITTAR, Marlucci. **Universidade Comunitária: uma identidade em construção**. 1999. 250 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005. Disponível em: http://www.comunitarias.org.br/docs/teses/mariluce_bittar.pdf Acesso em: 09 abr. 2015.

BITTENCOURT, Hélio Radke et al. **Instituições de ensino superior comunitárias: questões atuais**. Redes, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 3, p 248-269. Disponível em: http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/3567/pdf_12 Acesso em: 10 abr. 2015.

BRASIL. Decreto Lei n.12.881/13 de 12 de novembro de 2013. **Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil, Brasília, Edição Extra, 13 nov. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm>

BRASIL. Ministério da Educação. Portal MEC. **Universidades comunitárias: pioneiras na democratização do acesso à educação superior com compromisso social, inovação e qualidade.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/comung_acafe.pdf> Acesso em: 12 abr. 2015.

CHURCHMANN, C. W. **The systems approach.** Nova York, Del Publishing, 1968.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; NAKAYAMA, Marina Keiko; RAMOS, Alexandre Moraes; OLIVEIRA, Paulo Cristiano. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 81-107, dez. 2012.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **Análise das ações que confirmam a relação entre IGC e o PDI: Um estudo em Faculdades Isoladas no sul de Santa Catarina.** Dissertação 186 fls. Programa de Pós-Graduação (Mestrado Profissional) em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROPPO, Luís Antonio. Da universidade autônoma ao ensino superior operacional: considerações sobre a crise da universidade e a crise do Estado nacional. **Avaliação.** Campinas; Sorocaba, SP. vol.16, n.1, pp. 37-55. 2011.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para incorporação de evidências de saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto – Enfermagem.** Florianópolis, out. dez. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018 Acesso em: 15 abr. 2015.

OLIVEIRA, Sérgio M. **Tratado de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEROBELLI, Matheu Pontelli. ARAUJO, Neiva Cristina de. **Educação e democracia entrelaçadas: a importância das universidades comunitárias.** Seminário dos 15 anos do Paiung. 30 ago./01 set. 2009. Universidade de Caxias do Sul – UCS, RS. Disponível em: http://www.unisc.br/portal/images/stories/a_unisc/avaliacao_institucional/60342.pdf Acesso em: 12 abr. 2015.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. 2013. **Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras.** 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

TERRA. **Lei facilita obtenção de recursos para universidades comunitárias.** 06 dez. 2013. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/educacao/lei-facilita-obtencao-de-recursos-para-universidades-comunitarias.b9e90b17508c2410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html> Acesso em 10 abr. 2015.

UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Teoria geral dos sistemas:** do atomismo ao sistemismo (uma abordagem sintética das principais vertentes contemporâneas desta Proto-Teoria) São Paulo: 2002. Disponível em <http://www.institutosiegen.com.br/documentos/Teoria%20Geral%20dos%20Sistemas.pdf> acesso em 11 abr. 2015.