



REVITALIZAÇÃO ESTRATÉGICA : O CASO DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO¹

Cátia Felden², Leonice Parnoff³, Viviane Rodrigues Lucca⁴, Jorge Oneide Sausen⁵. UNIJUI

INTRODUÇÃO: A dinâmica imposta às organizações advinda do mercado globalizado e competitivo tem levado as mesmas a um constante processo de ajustes e redefinições de suas estratégias para melhor adaptação ou posicionamento neste universo. Neste sentido, o intuito deste estudo é resgatar os principais eventos críticos da trajetória da Universidade de Passo Fundo – UPF no período de 2000 a 2006, e identificar as estratégias adotadas para reposicionar a universidade. O foco principal da pesquisa foi compreender os fatores contextuais internos e externos que ocasionaram as mudanças estratégicas na universidade dentro do ambiente em que atua. A pesquisa contribui também para o conhecimento científico, à medida que perpassa questões teóricas e procura avançar em questões práticas como a revitalização estratégica no ambiente universitário.

MATERIAL E MÉTODOS: A pesquisa foi desenvolvida na perspectiva qualitativa, devido a esta ser mais indicada para as investigações de natureza interpretativa. Constituindo-se, também, como um estudo longitudinal, ou seja, a organização é analisada tendo em vista o contexto social, cultural, político e histórico em que está inserida. Os entrevistados, membros da direção da universidade, tiveram um papel fundamental no relato das suas percepções sobre os eventos críticos relacionados ao período objeto de estudo (2000-2006). As entrevistas foram pautadas a partir do questionamento sobre *o que* mudou, *como* mudou e *por que* mudou, de acordo com a análise proposta por Pettigrew et al (1992), no seu modelo de estudo das mudanças. Foi utilizado, ainda, o estudo da biografia da instituição como método de pesquisa para a investigação da história da universidade, bem como a *direct research*, pesquisa simples e direta voltada para a observação, visando descrever o ambiente organizacional com base na percepção dos entrevistados. **RESULTADOS:** Constatou-se, com base nas análises realizadas, que a concepção de estratégia na universidade refere-se como plano, principalmente a partir de 2002, período de nova gestão na universidade. Esta enfatiza a cultura da participação na concepção e definição do planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo. A cultura da gestão participativa se constitui num marco da Universidade expressa também na realização de diagnósticos que traduzem o planejamento, bem como o processo decisório. As turbulências contextuais percebidas são vistas pela cúpula como desafios, demonstrando agilidade no processo decisório. Percebe-se que a Universidade, ainda que guiada por planos, permanece com uma postura pró-ativa. Constatou-se, ainda, com base nas entrevistas, o reconhecimento da coalizão dominante, no potencial existente de seu quadro funcional, bem como a importância da cultura estabelecida. Evidenciou-se, ainda, que a Universidade tem buscado fortalecer parcerias com as comunidades externas, com o objetivo de estreitar laços, bem como atuar mais incisivamente através de projetos que desencadeiem o processo de desenvolvimento local e regional. A posição ocupada pela organização frente a seu setor constituiu um elemento que auxilia na identificação da melhor estratégia para a organização, ainda que esta dependa de políticas macroeconômicas que

¹ Título.

² Aluna do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI.

³ Aluna do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI.

⁴ Aluna do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI.

⁵ Doutor em Engenharia da Produção e professor da disciplina de Estratégias Competitivas do Curso de Mestrado em Desenvolvimento pela UNIJUI



viabilize o reposicionamento estratégico. A gestão participativa, pró-ativa advinda, do fortalecimento da marca, a intensificação de parcerias, a verticalização do ensino, a valorização dos profissionais, o investimento na qualificação, bem como o reconhecimento do capital intelectual, refletindo a idéia da estratégia competitiva voltada para a criação de futuro; situação diferente da ação de acompanhar o futuro. Por fim, constata-se que, dentro do período estudado (2000 a 2006), a UPF é uma universidade de vanguarda, exercendo uma forte influência no setor ao qual pertence. É reconhecida pela comunidade, haja vista sua inserção em favor do desenvolvimento local e regional. Sem furtrar-se da evolução e tendências do mercado, busca adaptar-se às necessidades e prevê o futuro, consolidando, dessa forma, a sua marca. **DISCUSSÃO/CONCLUSÕES:** O modelo de universidades comunitárias, de caráter público não estatal, voltadas ao desenvolvimento da região e à formação de profissional, estilo tipicamente oriundo do estado do Rio Grande do Sul, possui características diferentes de outras instituições de ensino no país. Diferenças nem sempre consideradas na definição de políticas públicas que, por vezes, acabam por afetar negativamente o seu processo de funcionamento exigindo adaptações nem sempre favoráveis a estas. Para fazer frente a este cenário, as universidades comunitárias gaúchas estão organizadas através do COMUNG - Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas, atuando e propondo políticas em nível estadual e federal que considerem suas particularidades identificadas pelo compromisso com o desenvolvimento regional. No entanto, ainda que a Universidade possua capacidade de visualização de seu ambiente interno e externo implementando estratégias adequadas, a competitividade depende também de um ambiente propício, ou seja, de política macroeconômica adequada que viabilizem o pensamento estratégico organizacional e desta forma o alcance dos objetivos propostos.