

# Gestão Estratégica Universitária – estudo de caso de UNISUL: visão, pensamento e planejamento estratégico orientados pelas premissas de UNESCO (ambientes de aprendizagem, aprendizagem significativa e pertinência)

Autor: Luciano Rodrigues Marcelino, Dr.<sup>1</sup>  
Email: [luciano.marcelino@unisul.br](mailto:luciano.marcelino@unisul.br)

<sup>1</sup>Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional – ProDI.  
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL  
Cidade: Tubarão / Estado: Santa Catarina / Brasil

*Keywords: Gestão Estratégica Universitária, ambientes de aprendizagem, aprendizagem significativa e pertinência*

*Keywords: Strategic Management University, entornos de aprendizaje, aprendizaje significativo y pertinencia*

*Keywords: Strategic Management University, learning environments, learning meaningful and relevant.*

## RESUMEN

Já não é mais possível gerir uma instituição de ensino superior com sucesso com base em regras sólidas, estáveis e duradouras, ou com simples extrapolações das tendências atuais. Ao contrário, tem que se olhar para o futuro, definir objetivos, estratégias e as respectivas políticas. Em todas as áreas tem que se ultrapassar a experiência e formação e captar a fotografia global.

Num mercado tão complexo como da educação superior e em constante evolução, as instituições não conseguem responder a dinâmica da competitividade quando apenas alguns dos gestores estão envolvidos na formulação e implementação de estratégias. Faz-se necessário desenvolver um pensamento estratégico em todos os níveis hierárquicos a fim de se buscar o alinhamento estratégico necessário, a partir da tradução das estratégias que muitas vezes ficam concentradas na “alta gestão”.

Por Gestão Estratégica entende-se como um termo que se refere às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas respectivas concebidas para apoiar o processo de tomada de decisões estratégicas, contemplando então o estabelecimento da visão de futuro, a internalização de um pensamento estratégico e a sistematização de um planejamento estratégico.

Numa perspectiva sistêmica, Gestão estratégica é o conjunto de decisões estratégicas que determinam a performance e o futuro da instituição. Já no planejamento estratégico inclui a definição da identidade estratégica, a análise do ambiente interno e externo, a formulação das estratégias, a sua implementação e respectiva avaliação e controle.

Holisticamente, pode-se compreender que um planejamento estratégico mesmo que disciplinadamente implementado, pode não alcançar os resultados esperados, caso não conte com um conjunto de líderes que tenham o mesmo nível de compreensão da visão de futuro e estejam imbuídos de um pensamento estratégico, que sensibilize, conscientize e mobilize toda a organização para buscar os resultados almejados.

Na Unisul, a Gestão Estratégica vem sendo implementada a partir das premissas adaptadas da UNESCO, denominadas institucionalmente de Desenvolvimento Sustentável, Ambientes de Aprendizagem, Aprendizagem Significativa, Produção de Conhecimento e Pertinência. Estas premissas e princípios da gestão deram origem a um Mapa Estratégico e um Painel de Bordo, seguindo as bases do BSC, que resultaram em Objetivos, Indicadores, Metas, Iniciativas Estratégicas. Na sequência foram gerados os orçamentos de custeio, orçamento de investimentos e um Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC.