

Proposta de Trabalho

Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul - 2020/2022

17/06/2020



Candidato: Prof. Dr. FÁBIO VERRUCK

Visão geral

O presente documento destina-se a apresentar uma proposta de trabalho para a gestão da Área de Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, no período 2020-2022. Para tanto, utiliza-se de informações coletadas em fontes públicas de dados no sentido de traçar um diagnóstico e propor um sistema de planejamento e operacionalização de atividades, com vistas à sustentabilidade organizacional na área em destaque.


No âmbito desta proposta, entende-se o conceito de sustentabilidade desde uma perspectiva clássica, na qual se pretende alcançar o volume necessário de recursos financeiros capazes de manter as atividades atualmente executadas, bem como a geração dos excedentes necessários para garantir o desenvolvimento de ações inovadoras com vistas à manutenção do futuro. Parte-se, ainda, do pressuposto de que o ensino superior passa por uma crise transformadora, cujos resultados ainda são difíceis de anteciper, mas que ao mesmo tempo exigem capacidade de adaptação e reinvenção de forma ágil para as instituições que pretendem perdurar.

Não obstante, o conceito principal que norteia as ações aqui apresentadas ainda guarda a conexão profunda com a essência de qualquer universidade, qual seja, a produção e difusão do conhecimento. Admite-se que a crise anteriormente mencionada tem foco na estrutura, e não no objeto. Portanto, o que está em transformação é a maneira pela qual o sistema de produção e divulgação do conhecimento se dá (estrutura) e não a demanda da sociedade pelo conhecimento em si (objeto).

As inovações recentes em tecnologia da informação e a dispersão do acesso à informação têm retirado dos bancos acadêmicos a exclusividade pela produção do conhecimento. Este, portanto, está disponível e acessível de forma gratuita a um número cada vez maior de pessoas. A universidade, neste contexto, assume um novo papel, que não é mais de detentora do conhecimento, mas sim de facilitadora. Emerge, assim, uma instituição que direciona, facilita caminhos e auxilia no processo de decodificação das informações. Tendo em consideração esta desafiadora realidade, o presente documento pretende servir como balizador das ações na gestão, entendendo que as propostas aqui elencadas exigem ampla discussão e comprometimento das lideranças da área para que sua aplicação seja efetiva.

Diagnóstico do Ensino Superior na Área de Ciências Sociais

Compõem a Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul os cursos de bacharelado em: (i) Administração, (ii) Ciências Contábeis, (iii) Ciências



Econômicas, (iv) Comércio Internacional, (v) Jornalismo, (vi) Publicidade e Propaganda, (vii) Relações Públicas, e (viii) Turismo. Além disso, a área oferece cursos de formação de tecnólogo em: (i) Fotografia, (ii) Gastronomia, (iii) Gestão Comercial, (iv) Gestão da Qualidade, (v) Gestão de Recursos Humanos, (vi) Gestão Financeira, (vii) Marketing e (viii) Processos Gerenciais. Completam este quadro o curso de bacharelado em Biblioteconomia, oferecido na modalidade à distância, e os programas de pós graduação Stricto Sensu em Administração (PPGA) e Turismo (PPGTUR).

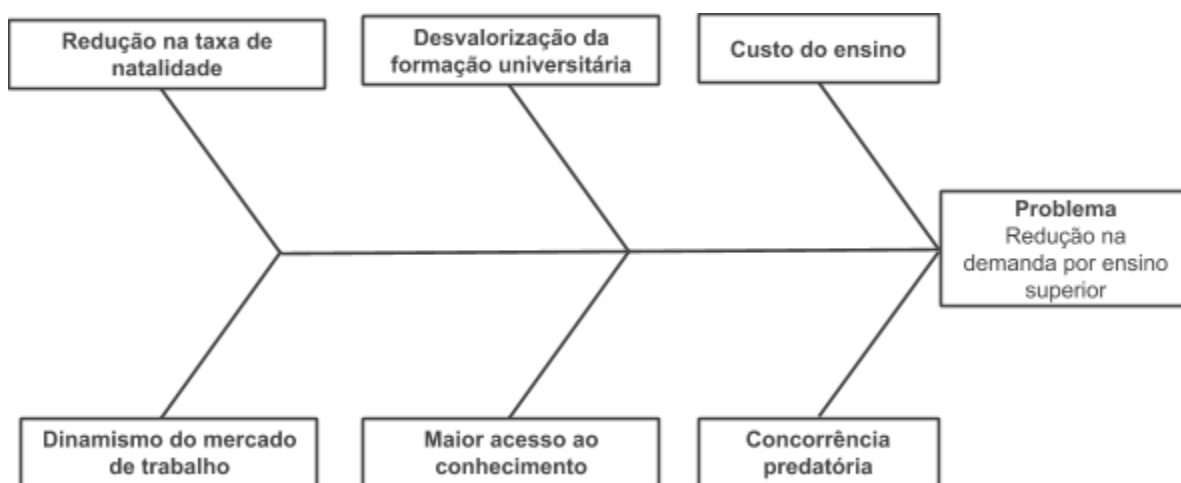
Todos estes cursos, acompanhando a tendência geral de matrículas no ensino superior, viram a demanda por alunos decrescer ao longo dos últimos dez anos, de maneira bastante acentuada. Esta tendência de queda está alicerçada em diversos fatores, dentre os quais destacam-se:

1. A proliferação no número de instituições de ensino superior, que tem levado à comoditização dos serviços educacionais e à evidente migração de alunos para o ensino à distância, buscando reduzir os custos e obter maior flexibilidade.
2. Os altos custos do ensino superior privado, tanto em investimentos financeiros quanto em tempo, aliados às sucessivas crises de cunho econômico, que obrigaram estudantes a interromperem ou cancelarem seus estudos.
3. A menor valorização do título de bacharelado no mercado de trabalho em profissões não regulamentadas, que gera potencial de retorno incerto ao aluno, em face do alto custo demandado para uma formação de nível superior.
4. A maior facilidade no acesso à informação e ao conhecimento, de forma gratuita e flexível, que permite ao estudante adquirir novas habilidades, sem a necessidade de passar por longos e custosos períodos de formação.
5. A queda das taxas de natalidade, que tem levado a uma inversão da pirâmide populacional e à consequente redução no número de alunos potenciais.
6. O dinamismo do mercado de trabalho, que requer inovação e reinvenção constantes, em contraposição aos modelos rígidos e conservadores característicos do sistema educacional tradicional.

Tais constatações, entretanto, não constituem uma ode à realidade do mercado ou uma crítica velada ao sistema de ensino superior, cujas qualidades e poder transformador têm sido centrais para o desenvolvimento da sociedade contemporânea. São, outrossim, análises de cunho gerencial a respeito das múltiplas causas que têm levado à redução na demanda por matrículas no ensino superior, especialmente nas áreas que compõem as ciências sociais na Universidade de Caxias do Sul.

Cabe, ainda, observar que muitas dessas situações contextuais permanecerão ou se agravarão no longo prazo, o que irá requerer das instituições de nível superior, maior capacidade de adaptação e antecipação de mudanças, de maneira a garantir sua subsistência futura. A Figura 1 apresenta um diagrama de causa e efeito esquematizando os pontos anteriormente abordados.

Figura 1 - Diagrama de causa e efeito para a redução na demanda por ensino superior



Fonte: elaboração própria.

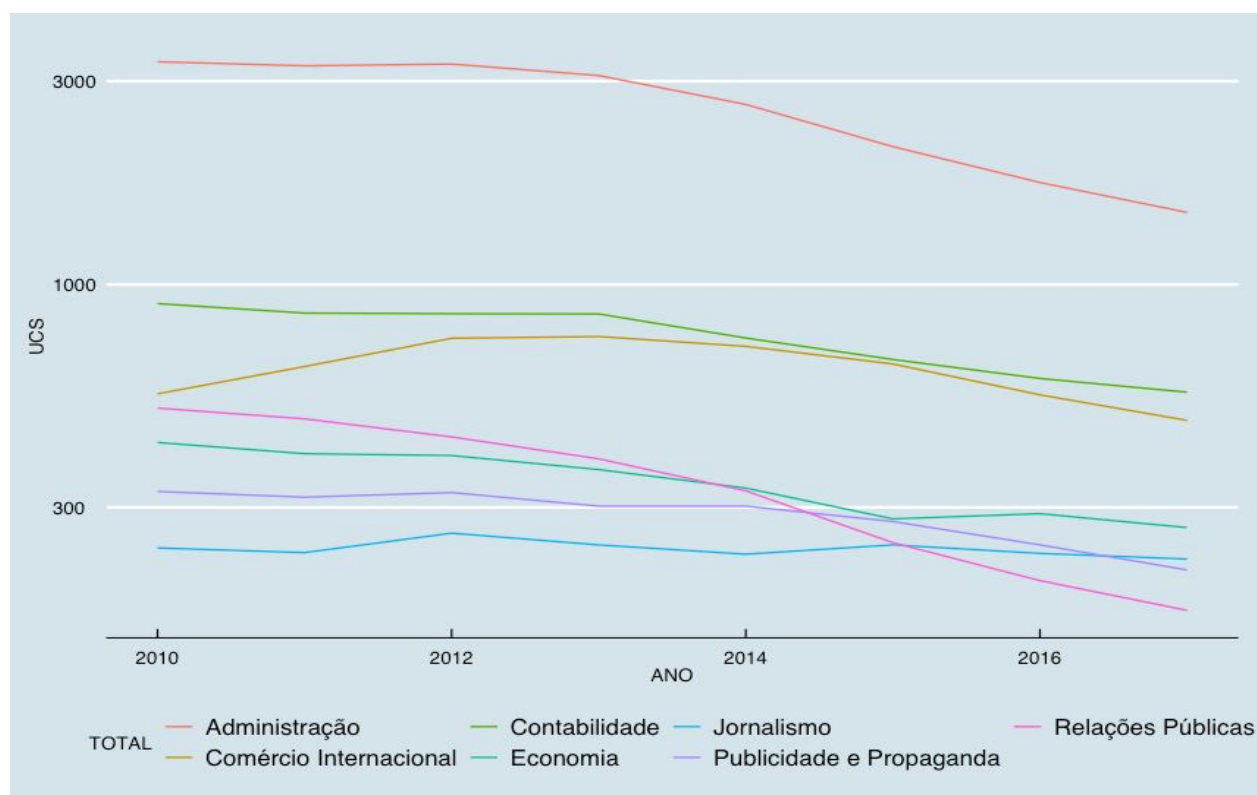
Tendo em vista estas considerações, torna-se imperativo repensar o que a sociedade espera de uma formação de nível superior em todas as esferas que compõem a gestão universitária. Mais especificamente, no escopo deste documento, cabe pensar o que se espera de uma formação nas diversas áreas que compõem as ciências sociais.

Evolução do ensino superior nas diversas áreas que compõem as Ciências Sociais

À parte a crise estrutural mencionada anteriormente, as ciências sociais vivem sua própria crise. Esta crise está relacionada a sua identidade no campo científico e à sua tentativa persistente de validação dos conhecimentos produzidos perante as demais áreas e a sociedade. Tal problema não era observado com tamanha intensidade no passado, pois no Brasil ainda se vivia uma realidade em que a demanda superava a oferta. Desta forma, a formação em nível superior, independentemente da área, era valorizada no ambiente profissional como um diferencial importante.

A recente dispersão na oferta de cursos superiores, entretanto, trouxe à tona esta problemática, acentuando tal crise de identidade. Como consequência disso, as áreas de formação dentro do domínio das ciências sociais passaram a ser vistas como eminentemente teóricas, com uma metodologia imprecisa e de pouca contribuição prática para a sociedade. Este é o caso de áreas como a administração, que viram o número total de alunos reduzir nacionalmente 19,5% nos últimos dez anos. Para os demais cursos, não se observa uma tendência de queda no âmbito nacional, porém internamente à UCS, os dados são igualmente preocupantes. A Figura 2 apresenta a evolução desses dados entre o período de 2010 a 2017.

Figura 2 - Alunos Matriculados nos maiores cursos da Área de Ciências Sociais



* Para facilitar a visualização, a escala do gráfico no eixo vertical está em formato log-linear, sendo assim, o decréscimo de alunos nos cursos com menos alunos pode parecer mais acentuado do que realmente é.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados no site DataViva

Com base nestas informações, propõe-se estruturar o sistema de gestão da área a partir de práticas de gestão reconhecidas e abrangentes, de forma a tornar a administração da área um processo voltado à melhoria contínua e com foco em resultados.

Detalhamento das ações principais

O sistema de gestão proposto para a Área de Conhecimento de Ciências Sociais estará alinhado aos princípios de gestão da qualidade constantes no Modelo de Excelência em Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade. A partir deste modelo, busca-se a integração das diversas áreas que compõem a gestão com vistas ao estabelecimento de práticas de melhoria contínua direcionadas ao aumento da eficiência nos resultados. Sendo assim, a gestão acontece a partir do acompanhamento de indicadores de desempenho e do estabelecimento de metas, definidas em consenso com as diversas áreas para o alcance dos melhores resultados.

A liderança será exercida de forma democrática e participativa, a partir do estabelecimento de regras claras e objetivos definidos consensualmente. O atingimento dos objetivos será formalmente acompanhado de forma periódica a partir de reuniões de colegiado. Nestas reuniões serão observados os indicadores de desempenho da área, a execução e elaboração dos planos de ação definidos para atingimento dos objetivos estratégicos e as melhorias necessárias para o andamento diário das ações. Além disso, propõe-se implementar um modelo de gestão à vista, onde os professores e funcionários terão a oportunidade de acompanhar o desempenho da área, nas informações consideradas não confidenciais, de forma a sentirem-se também comprometidos com os resultados alcançados.

As estratégias serão criadas com um horizonte anual e monitoradas a partir do modelo Balanced ScoreCard. Com base neste modelo, são definidas metas a partir de uma visão de longo prazo e estratégias destinadas ao alcance destas metas. A divulgação é feita através de um mapa estratégico, de forma a engajar todos na consecução dos objetivos estratégicos definidos. Além disso, pretende-se aumentar o processo de compartilhamento de informações entre professores nos cursos. Espera-se, nesse sentido, estruturar o sistema de comunicação interna, de forma a tornar públicas as ações e engajar os envolvidos com o intuito de alcançar a excelência na prestação dos serviços.

Complementarmente, no que diz respeito aos professores e funcionários, procurar-se-á criar um ambiente favorável ao alto desempenho, através da troca constante de informações e da interação próxima com todos os integrantes da área. No que diz respeito ao público-alvo, neste caso está-se referindo a todos aqueles que utilizam os serviços oferecidos, podendo direcionar-se não apenas aos alunos, mas também a empresas e pessoas que individualmente contratam alguma oferta de serviços da instituição. Nesse ponto, ressalta-se que a visão de público-alvo não é aquela tradicional do marketing, como a de um cliente que precisa ter todas as suas vontades e desejos satisfeitos, por isso o gerenciamento das práticas relativas aos clientes pressupõe o

gerenciamento de suas expectativas, com vistas ao alcance de objetivos de longo prazo e a uma autoavaliação permanente.

O detalhamento das principais ações propostas em cada perspectiva que compõe a gestão de uma área encontra-se na Figura 3. Ressalta-se que a construção destas ideias parte de uma análise preliminar, uma vez que o proponente não possui acesso a questões estratégicas mais abrangentes da área, devido à natureza do seu cargo atual. Dessa forma, entende-se que a validação e priorização destas ações deve ocorrer a partir de uma análise completa, *a posteriori*, do conjunto de informações disponíveis.

Figura 3 - Detalhamento das principais ações propostas

Perspectiva Financeira

Ações propostas:

1. Criar um plano de redução de custos em processos e fornecimento, de maneira a garantir a eficiência e evitar a necessidade de novas adequações de pessoal.
2. Diversificar a geração de receitas no âmbito da área do conhecimento, utilizando competências e potencialidades atuais e aproveitando a capacidade ociosa.

Perspectiva Sócio-Ambiental

Ações propostas:

1. Aumentar a interação com diferentes órgãos e entidades não governamentais, de maneira a fornecer as ferramentas e o conhecimento necessários para o autodesenvolvimento sustentável da sociedade.

Perspectiva Clientes

Ações propostas:

1. Criar e adaptar as ofertas de serviços educacionais à nova realidade social, buscando atender aos pressupostos de dinamismo e vanguarda, de forma a garantir a manutenção da UCS como instituição de excelência.
2. Trabalhar o sentimento de afetividade com os diversos cursos para reforçar o vínculo de alunos e ex-alunos com a área e aumentar o seu orgulho por fazer parte da instituição.
3. Reforçar os objetivos de formar pessoas de sucesso, independente de sua atuação profissional, a partir de exemplos de ex-alunos.

Perspectiva Pessoas

Ações propostas:

1. Promover um clima organizacional adequado e garantir um ambiente voltado à valorização da iniciativa, do auto-aprimoramento e do comprometimento com os objetivos organizacionais.
2. Criar um ambiente de estímulo às ideias inovadoras, ao empreendedorismo organizacional e à responsabilidade com foco nos resultados.

Perspectiva Processos Internos

Ações propostas:

1. Promover a otimização dos processos de maneira a torná-los ágeis e eficientes através da implementação de políticas de mapeamento de processos e 5S's.

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao final deste documento propositivo, ressalta-se que as ideias aqui presentes são parte de um projeto maior, por isso devem considerar um enquadramento e ajuste às próprias diretrizes institucionais presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional. Além disso, como parte da proposta de gestão de uma área complexa, que envolve formas de pensamento e lógicas distintas, o sucesso na execução de tais iniciativas somente se torna viável e frutífero se construído com a participação consensual das partes envolvidas. Sendo assim, estas ideias, muito antes de constituírem um fim em si mesmas, pretendem servir como princípios para um conjunto de práticas, cujo objetivo principal está relacionado à sustentabilidade organizacional.