

Modelos de Gestão de IES

Prof. Luciano Rodrigues Marcelino, Dr.
Igluista 2005



Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro IGLU Região Brasil
Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU
Florianópolis, Santa Catarina – BRASIL
15 a 19 de agosto de 2016

CONFLITOS EXISTENCIAIS...IDIOSSINCRASIAS!!!

Pública vs Pública não Estatal vs Privada

Acadêmico vs Administrativo

Professor vs Tutor vs Monitor

Coordenador vs Gestor

Aluno vs Cliente

Matriz vs Grade

Presencial vs Distancia vs Blended

Educação Permanente vs Contínua

Instituição vs Organização

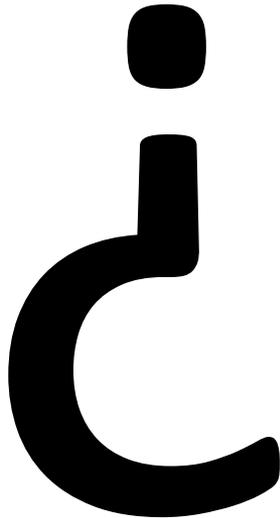
Ensino vs Ensinação vs Ensino Aprendizagem

Formação vs Capacitação

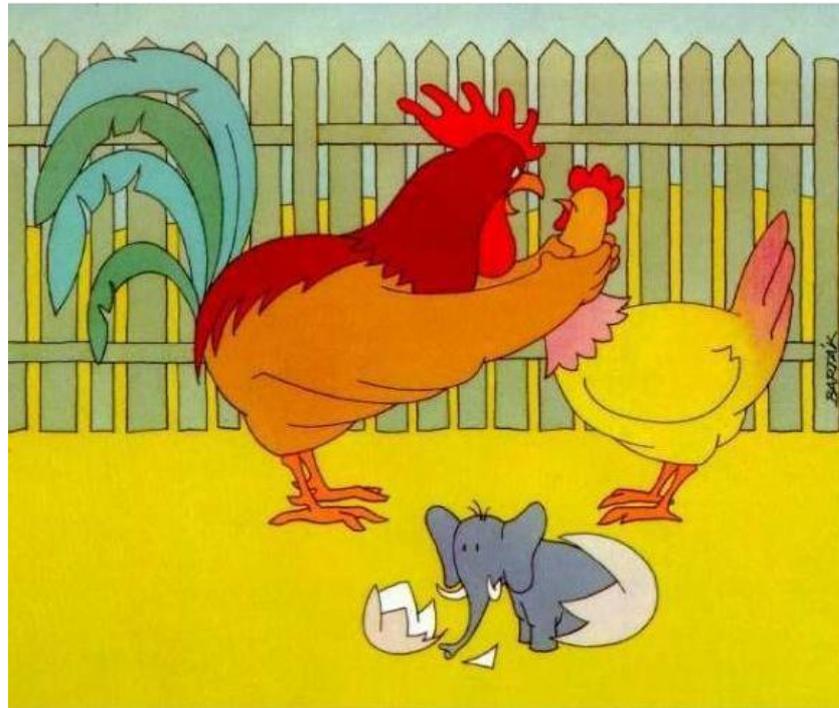
Diário vs Semestrário

Vice-Reitor vs Pró-Reitor vs Contra-Reitor

Egresso vs Sempre Aluno



Quem oferece algo intangível necessita inspirar confiança!



Missão Tradicional das IES

- Avanço da ciência
- Busca da verdade
- Vinculação com a sociedade
- Transversalidades

Visión Estratégica

ASPIRAÇÕES HUMANAS

- Por um mundo melhor;
- Valorização da individualidade;
- Promoção da equidade;
- Respeito pela cultura;
- Desenvolvimento sustentável;
- Sociedade mais justa, humana, fraterna e solidaria;
- Melhoria da vida em sociedade;
- Erradicação da pobreza em todas as suas dimensões;
- Redução do sofrimento;
- Enriquecimento da experiência humana;
- Novos líderes com espírito e valores;
- Felicidade...

"Ter um conceito de sociedade que seja muito mais que
a soma de seus atores!"

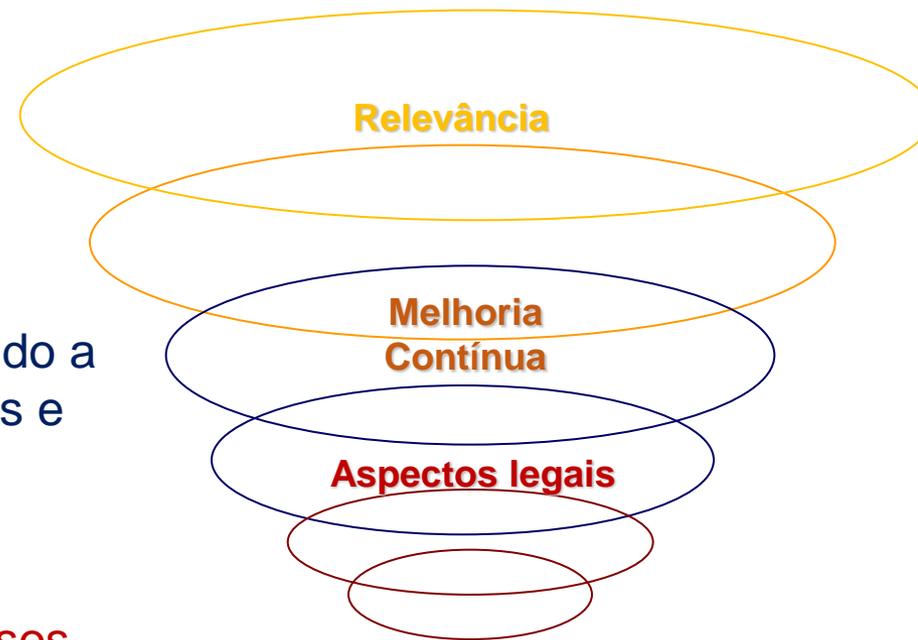
(THIMOTHEÉ LABELLE – Columbia University)

PERSPECTIVAS EVOLUTIVAS DOS MODELOS DE GESTÃO

Efetividade: geração de resultados planejados, com **excelência**, que produzam transformações significativas, pertinentes e sustentáveis ao seu entorno.

Eficácia: busca da **qualidade** de seu sistema de gestão institucional, promovendo a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, em satisfação das partes interessadas.

Eficiência: gerenciamento dos processos, visando a otimização dos recursos, em uma relação de custo benefício, buscando a máxima **produtividade**.





COMPROMISSOS DAS IES

Atender
necessidades

Manter
necessidades

Antecipar
necessidades

Índice de Competitividade Global 2014

GCI rank	Global Competitiveness Index
1	Switzerland
2	Singapore
3	Finland
4	Germany
5	United States
6	Sweden
7	Hong Kong SAR
8	Netherlands
9	Japan
10	United Kingdom
30	Puerto Rico
34	Chile
40	Panama

GCI rank	Global Competitiveness Index
54	Costa Rica
55	Mexico
56	Brazil
61	Peru
69	Colombia
71	Ecuador
97	El Salvador
98	Bolivia
99	Nicaragua
104	Argentina
105	Dominican Republic
111	Honduras
134	Venezuela

Índice de Competitividade Global 2014

HDI rank	Human Development Index
1	Norway
2	Australia
3	Switzerland
4	Netherlands
5	United States
6	Germany
7	New Zealand
8	Canada
9	Singapore
10	Denmark
27	Spain
41	Chile
41	Portugal
44	Cuba
47	Croatia

HDI rank	Human Development Index
49	Argentina
50	Uruguay
65	Panama
67	Venezuela
68	Costa Rica
71	Mexico
79	Brazil
82	Peru
98	Colombia
98	Ecuador
102	Dominican Republic
111	Paraguay
113	Bolivia
125	Guatemala
132	Nicaragua

Como enfrentaremos os desafios da educação superior na AL&C?

4 mil IES na América Latina e Caribe

1369 IES realizam algum tipo de pesquisa

27 IES publicam mais de 600 artigos científicos

¿A AL&C já chegou na sociedade do conhecimento?



O problema da América Latina não é de déficit de ativos, mas de articulação entre os produtores do conhecimento e a sociedade, com as suas demandas de desenvolvimento!

Tratado de Bolonha



ELYCES – ESPACIO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
Programa CAMPUS - OUI



OUI-IOHE

ORGANISATION UNIVERSITAIRE INTERAMÉRICAINNE
INTER-AMERICAN ORGANIZATION FOR HIGHER EDUCATION
ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA INTERAMERICANA
ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA



Gilles Boulet

CONGRESSO 1980
FUNDAÇÃO OUI

*“Desejo estabelecer, além e livre de toda fronteira, seja esta política, geográfica, econômica, ideológica ou social, uma **cadeia universitária interamericana** num esforço comum de melhorar e fortalecer cada um de seus elos.”*

*“Eu tinha observado um desconhecimento e uma deplorável ausência de **vínculos entre as universidades** da América do Sul e da América do Norte. Existia um **grande potencial de intercâmbio** entre essas instituições que pertenciam a um mesmo continente e, no entanto, não havia nenhuma associação que as reunisse. Pensei então que a solução pudesse ser a criação de tal instituição.”*

*“A ação do organismo se apoia numa visão do verdadeiro papel da universidade, que é de fato um **papel social**. Existe em cada comunidade, em cada nação, em cada país, um **motor indispensável para o melhoramento social**, e esse motor é a universidade. Mais ainda, a universidade está a serviço da população à qual deve sua existência. E graças a **sua ação orientada para as instituições de ensino superior**, a OUI contribui a conduzir sua gente para a **liberdade política, social e econômica**.”*



ORGANISATION UNIVERSITAIRE INTERAMÉRICAINNE
INTER-AMERICAN ORGANIZATION FOR HIGHER EDUCATION
ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA INTERAMERICANA
ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA

Valores Indisolubles OUI



INTERAMERICANIDAD

Relaciones de afinidad y de pertenencia a nivel continental en el ámbito educativo, fomentando el diálogo y la cooperación entre los actores para el desarrollo y bienestar de nuestras sociedades.



INNOVACIÓN

Promoción de ambientes colaborativos para una cultura innovadora caracterizada por la creatividad y la implementación de nuevas ideas que generan valor para la transformación de la sociedad.



INTERCULTURALIDAD

Interacción entre culturas y lenguas sustentada en el respeto a la diversidad de las identidades, favoreciendo la comprensión mutua para enriquecer nuestras sociedades.

Portfólio Integrado OUI



DIRETRIZES GERAIS DE MODELOS DE GESTÃO

CLASSIC BUSINESS RULES

- As glórias do passado já não garantem o futuro!
- Ciclos de vida, tanto de produtos como de modelos, cada vez mas efêmeros.
- Erros na estratégia, na visão e no foco podem determinar o fracasso ou inclusive a morte!
- Share visión = visão compartilhada

PRINCÍPIOS

Premissas
+
Identidade Estratégica
+
Universidade
Comunitária
+
Formação por
Competências

REQUISITOS



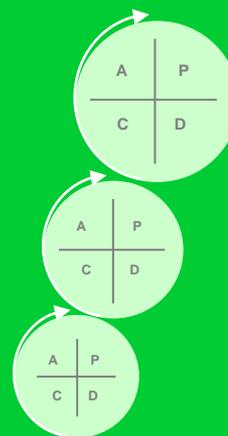
Plano de
Desenvolvimento
Institucional
Unisul - 2105-2019

DISCIPLINA



Ciclo PDCA
Governança
+
Macroagenda
Estratégica
Institucional

HÁBITOS



CULTURA

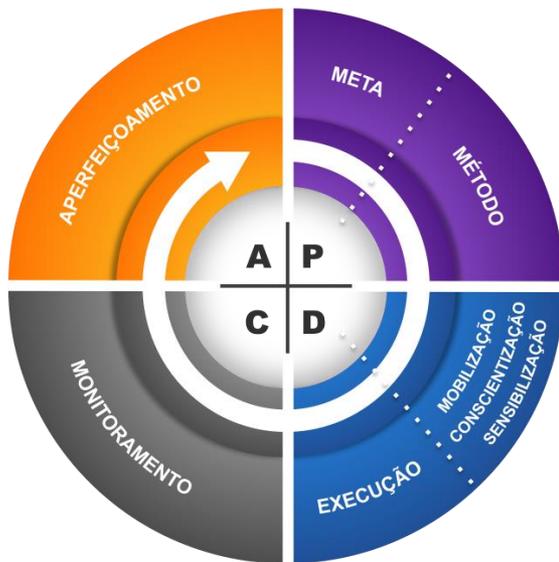
Visão
Unisul@2030



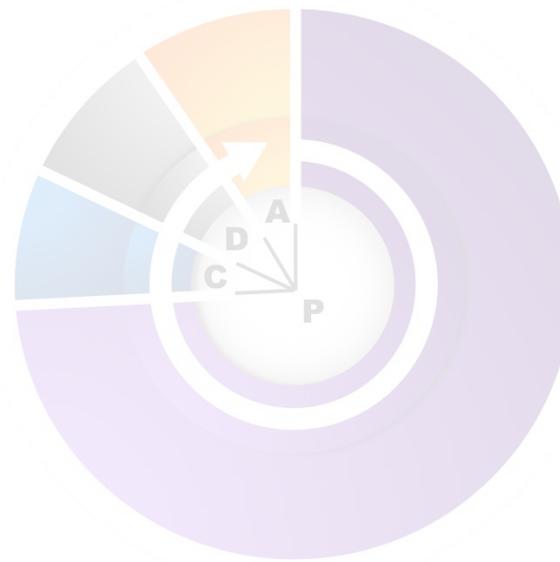
Macroprocesso Governança Institucional



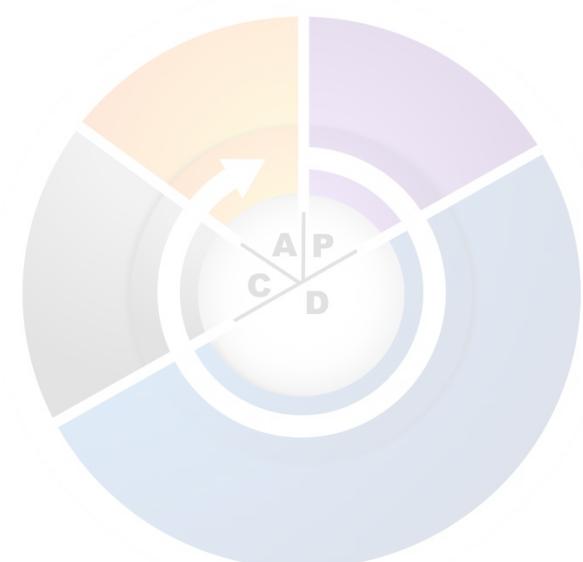
COMO IMPLEMENTAMOS O CICLO PDCA EM NOSSAS IES?



CENÁRIO 1



MODELO 2

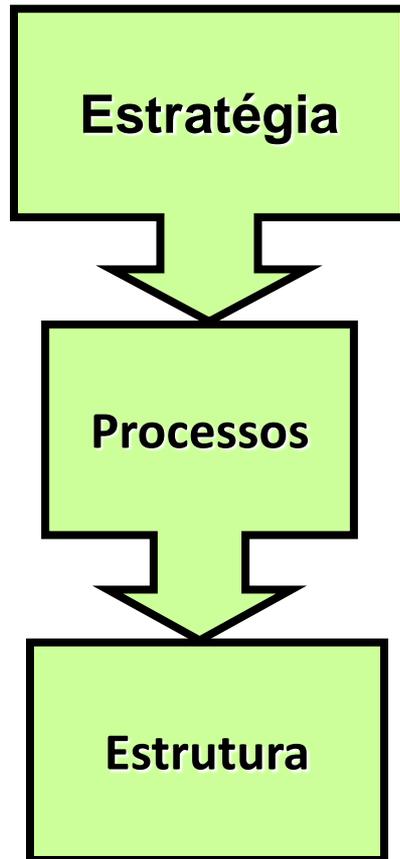


MODELO N

EXERCÍCIO - BRASÃO



O MODELO DE GESTÃO ORIENTA A:



- A estratégia da instituição define os objetivos de médio e longo prazo.
- Os processos devem ser alinhados aos planos de ação desenvolvidos para alcançar os objetivos.
- A estrutura deve ser alinhada para suportar as mudanças nos processos da instituição.

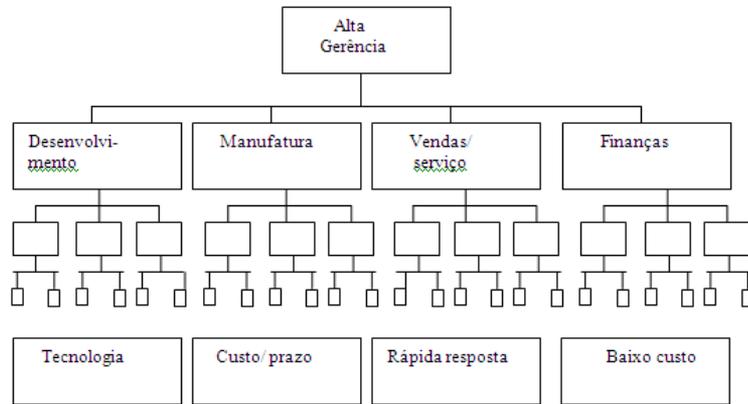


Figura 2 – Organização tradicional funcional
 Fonte: adaptado de COSTA, L. S. S., CAULLIRAUX, H. M. **Manufatura integrada por computador: sistemas integrados de produção: estratégia, organização, tecnologia e recursos humanos.** Rio de Janeiro: Campus: SENAI: COPPE/UFRJ, 1995.

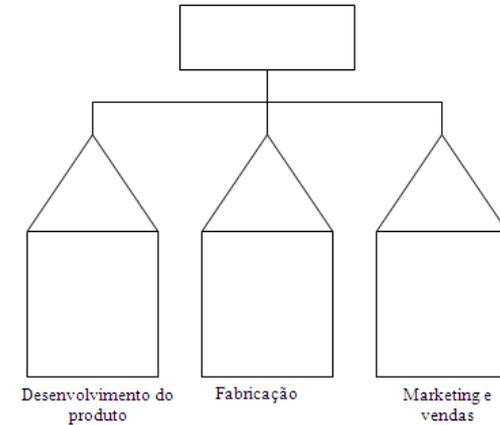


Figura 4 – Cultura de silos numa organização
 Fonte: SANTOS, R. P. C. **Engenharia de processos: conceitos e prática.** Rio de Janeiro: Coppe-EE/UFRJ, 2001.

BPM VS GESTÃO POR PROCESSOS

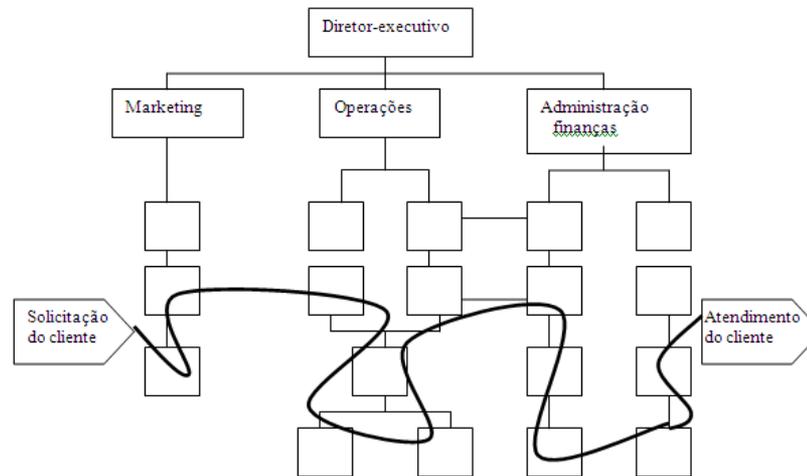
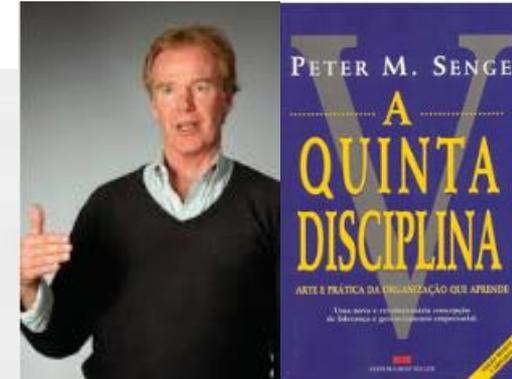


Figura 5 – Visão de processos horizontais
 Fonte: adaptado de MANGANELLI, R. L., KLEIN, M. M. **Manual de reengenharia: um guia, passo a passo, para a transformação da sua empresa.** Tradução Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



Somente podemos **gerenciar** o
que podemos **controlar** e
somente podemos controlar o
que podemos **medir**.



(CAMPOS, 1992).

SEU PLANO

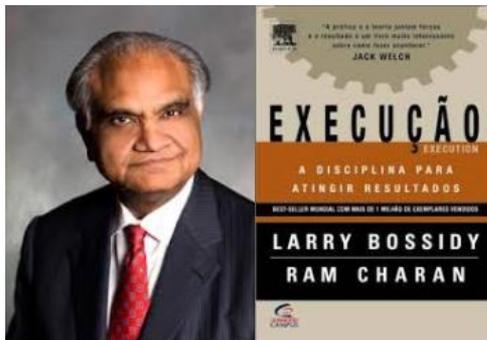


REALIDADE

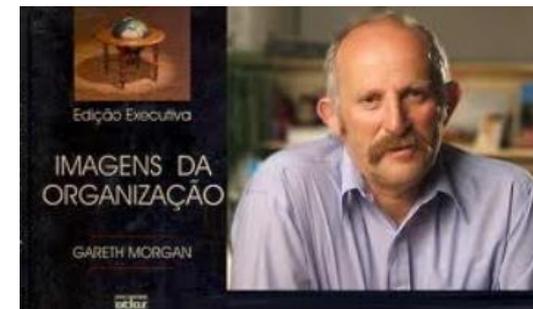


70% das organizações não executam a sua estratégia!

Revista Fortune (EUA)



SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – SGE



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICA





O planejamento estratégico não significa ter planos, mas ter uma **estratégia!**




How green IS YOUR CAMPUS?

College campuses are usually on the forefront of progressive ideas and programs, and that's certainly the case when it comes to protecting the environment. Let's take a look at the 10 greenest college campuses in the United States.

				
Educational opportunities	Waste reduction	Renewable energy	Facilities and vehicles	Other programs

<https://www.ucc.ie/en/greencampus/>

UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA



UNISUL VIRTUAL

A UNISUL VIRTUAL POSSUI 77 POLOS ABERTOS DE APOIO PRESENCIAL





UNISUL: A HISTÓRIA DOCUMENTADA
1960 a 1969



PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
UNISUL 2015-2019

CONSTRUÇÃO COLETIVA

PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO EM TODOS OS NÍVEIS E MODALIDADES



MAPA ESTRATÉGICO – PDI UNISUL



PREMISSAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
1. PERTINÊNCIA / RELEVÂNCIA	1.1 Incrementar os Resultados da Avaliação Interna no Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão	1.2 Incrementar o Portfólio de Produtos e Serviços	1.3 Assegurar os Resultados da Avaliação Externa do Ensino, Pesquisa e Extensão e Gestão	
2. PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO	2.1 Expandir a Produção Científica	2.2 Ampliar os Ativos do Conhecimento	2.3 Ampliar o Fomento da Inovação e o Empreendedorismo	
3. APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA	3.1 Incrementar a Internacionalização	3.2 Maximizar a Acessibilidade	3.3 Aumentar a base de Competências Instaladas	3.4 Maximizar a Empregabilidade
4. AMBIENTES DE APRENDIZAGEM	4.1 Fomentar a Inovação Pedagógica	4.2 Assegurar a Infraestrutura Física	4.3 Ampliar a Utilização de Recursos Tecnológicos	
5. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	5.1 Incrementar o Desenvolvimento Institucional	5.2 Fortalecer o Relacionamento com os Públicos ¹	5.3 Incrementar a Margem de Contribuição Institucional	

UNISUL - UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

PDI 2015 - 2019



UNISUL - SANTA CATARINA - BRASIL

UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA



Missão

A Unisul é uma Universidade Comunitária com a missão de promover educação, em todos os níveis e modalidades, para formar integralmente e ao longo da vida, cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação, contribuindo para a melhoria da vida em sociedade.

Valores

- Foco nos estudantes, nos professores e nos colaboradores
- Respeito às pessoas, ao meio ambiente e à cultura
- Compromisso com a excelência
- Atitude empreendedora
- Integração comunitária

Visão@2030

Ser uma Universidade Comunitária de vanguarda, empreendedora e global, reconhecida pela ampliação do acesso à educação de qualidade e por contribuir com o desenvolvimento sustentável, em Santa Catarina e no País, em parceria com o Estado e outras organizações.



2015/2019

AMBIENTES DE APRENDIZAGEM

Em quaisquer espaços, circunstância, recursos e tempo.



¿Quem somos?

¿Onde estamos?

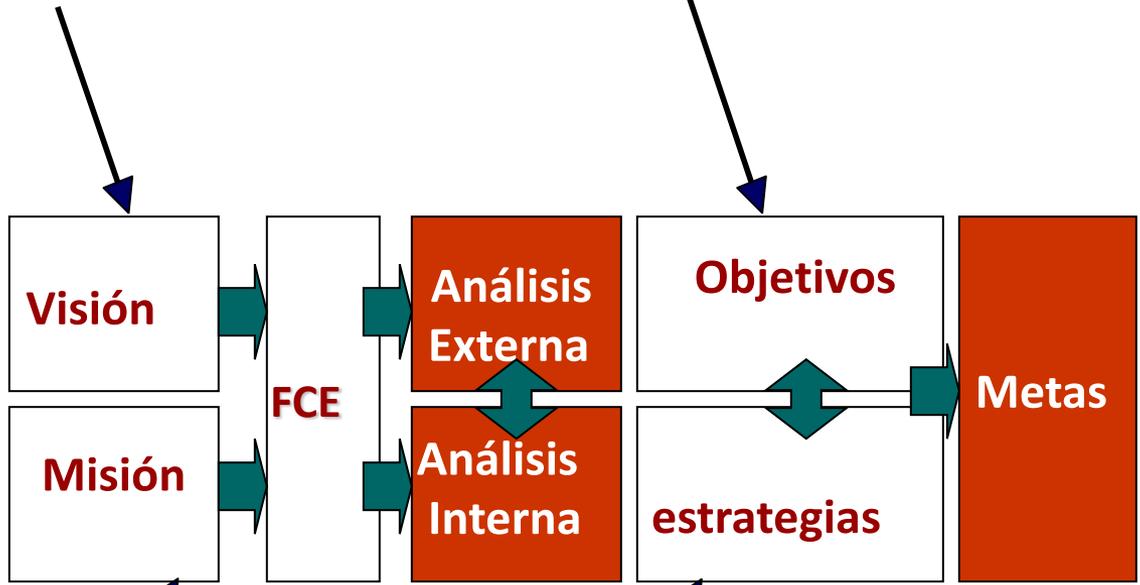
O que queremos ser?

¿Onde queremos estar?

O que necesitamos fazer para chegar lá?

Lo QUE la institución quiere y que puede atngir

Lo que hacer

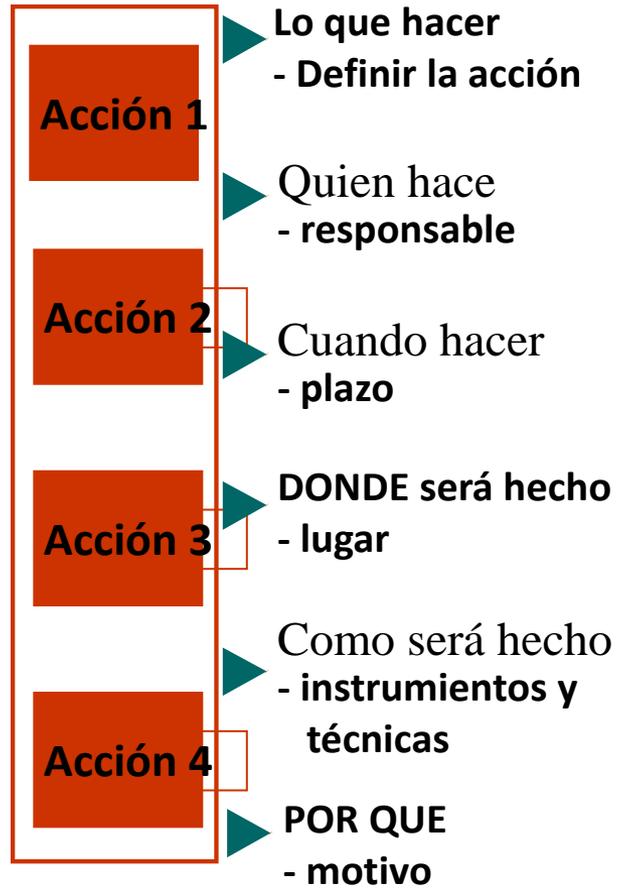


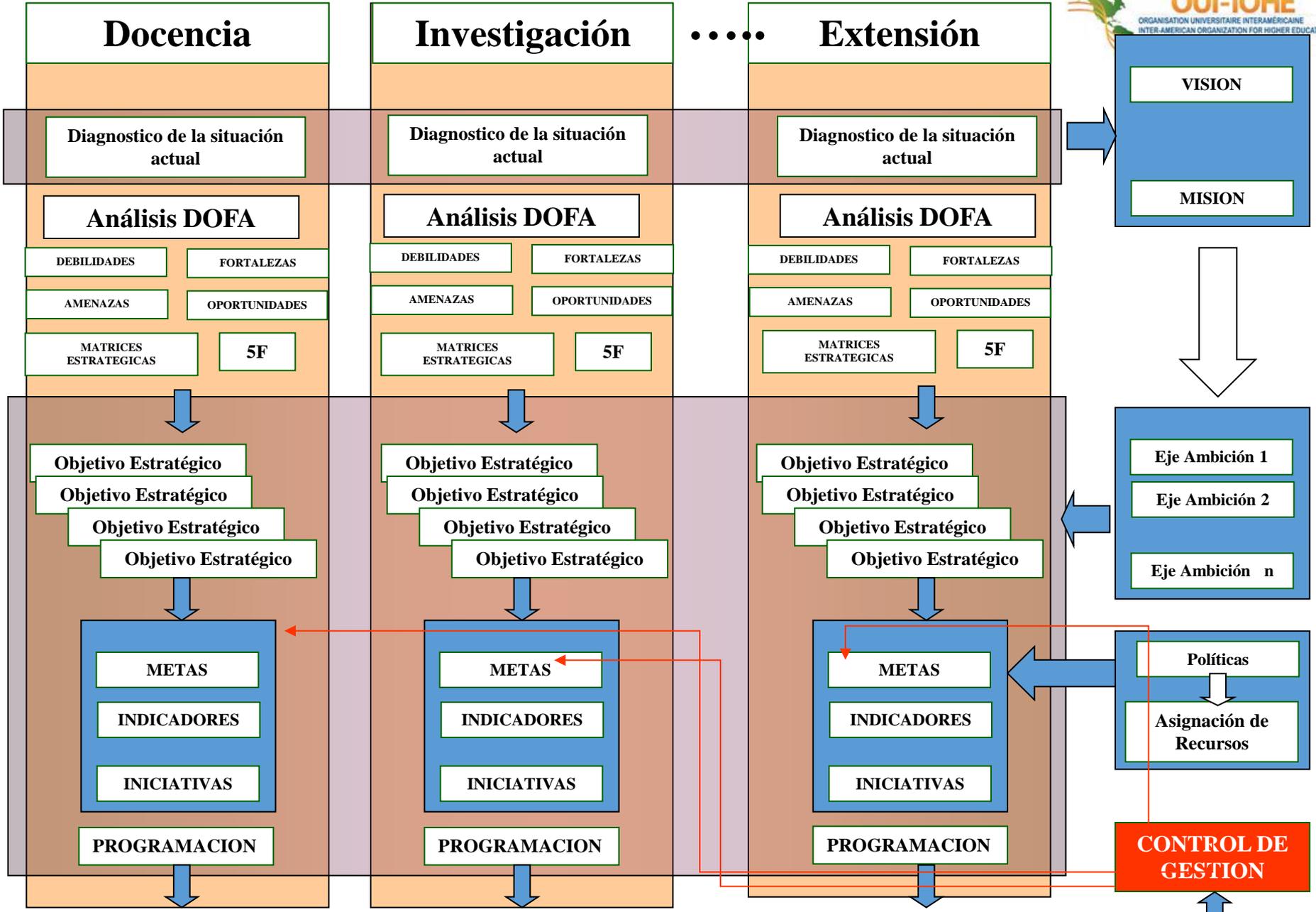
Razón de ser de la institución

COMO hacer

CUANDO y CUANTO hacer

Plan de Acción





PRESUPUESTO

EJECUCION

Definición de Términos

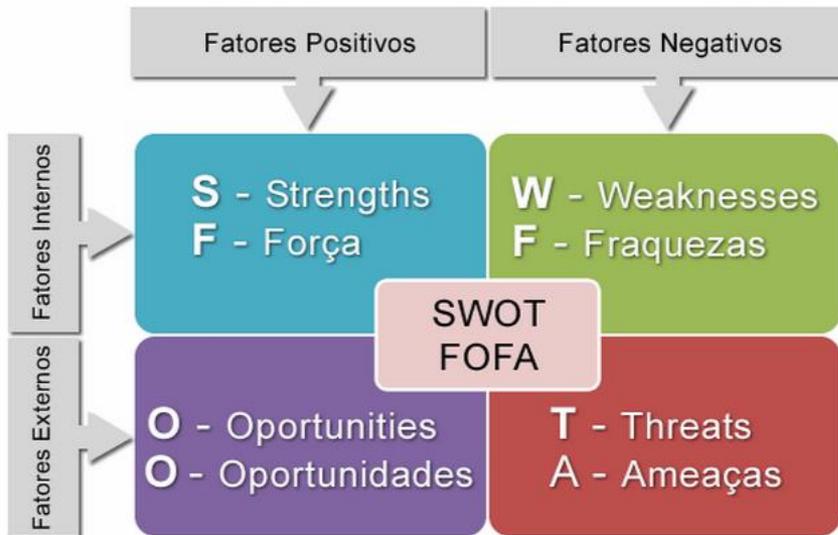


© 2005 Alto Rendimiento S.L.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



SWOT/FOFA vs FOAR



Análise SWOT ou FODA: Fortalezas (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats), são creditados a Albert Humphrey, pesquisador na Stanford University, nos anos 1960 e 1970.



Análise SOAR ou FOAR: Fortalezas (**S**trengths), Oportunidades (**O**pportunities), Aspirações (**A**spirations), Resultados (**R**esults).

Indagação Apreciativa (AI): é um método de desenvolvimento e mudança organizacional criado no Departamento de Comportamento Organizacional da Weatherhead School of Management da Case Western Reserve University (CASE), por David Cooperrider, Ronald Fry e Suresh Srivastava.

Ciclo 4D da Indagação Apreciativa



EXERCÍCIO - FOAR

Exame
Estratégico

FORTALEZAS

¿Quais são os nossos principais ativos?
¿Em que nos distinguimos e superamos aos demais?

-...

-...

-...

OPORTUNIDADES

¿Quais as nossas melhores oportunidades?

-...

-...

-...

ASPIRACIONES

¿Como queremos que seja nosso futuro preferido?
¿Que e como queremos ser no futuro?

-...

-...

-...

Propósitos
Estratégicos

RESULTADOS

¿Quais são os resultados medíveis que queremos alcançar?

¿Porque queremos que nos reconheça no futuro?

-...

-...

-...

VISÃO ESTRATÉGICA



Visión Estratégica

¿ Como nos organizamos e como vamos gerir a educação superior para oferecer uma relação mais duradoura com a qualidade de vida das pessoas e seu entorno?

Visión Estratégica

Sala de aula do século 14



lendo

conversando

dormiando

avaliando

escutando

University of Bologna, Laurentius de Voltolina 14th century lecture
The Yorck Project: 10.000 Meisterwerke der Malerei. DVD-ROM, 2002. [ISBN 3936122202](https://www.yorck-project.de/)



Sala de aula do século 21



Visión Estratégica

Sala de aula do século 21



Visión Estratégica

Mais além da sala de aula: Aprendizagem invisível, informal, autodidata, “knówmada”



© InQbate: The CETL in Creativity

Visión Estratégica

¿Sala de aula ou cafeteria?



Visión Estratégica

Gatuno escuela

Y... ES UN POCO INCÓMODO,
PERO ES LA ÚNICA FORMA DE
QUE LOS CHICOS NOS PRESTEN
ALGO DE ATENCIÓN
DURANTE LA CLASE ...



*Sujeto
predicado*

*Su
taxis*



Nik



Visión Estratégica



Visión Estratégica

O ENORME FOSSO

“Agora os estudantes são do séc. XXI, mas os professores são do séc. XX e as escolas, do séc. XIX.”

Andreas Schleicher

- <http://www.lavanguardia.es/gente-y-tv/noticias/20091226/53853008081/como-seremos-dentro-de-20-anos.html>

Visión Estratégica

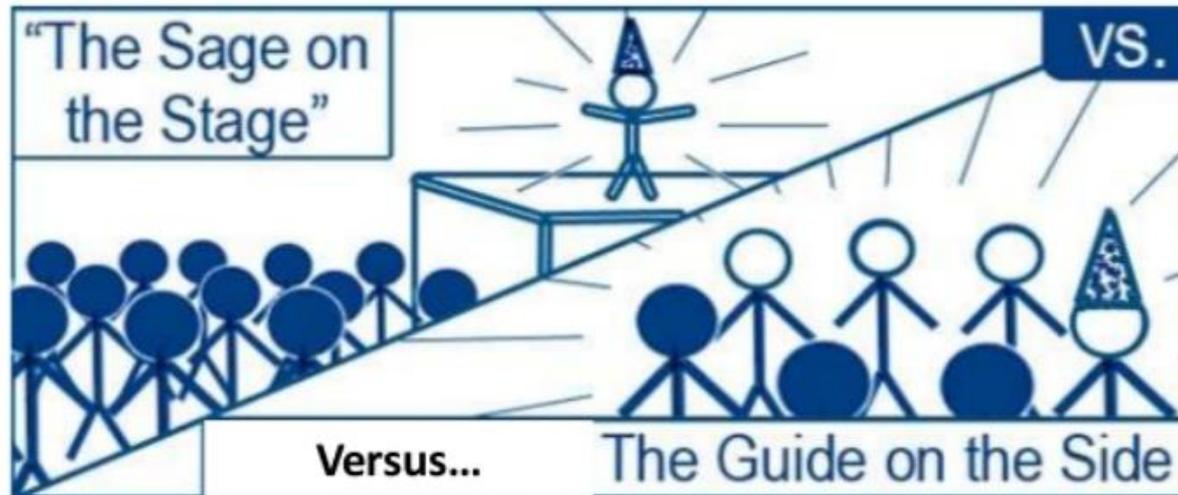
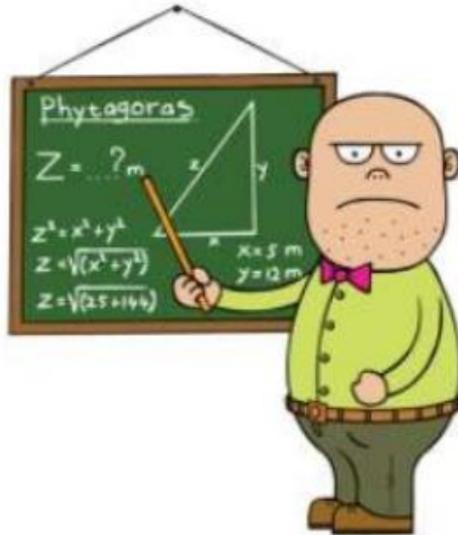


Da cultura enfocada na aprendizagem de conteúdos à cultura para estimular a paixão por aprender.

Visión Estratégica



**¿Como podemos dizer que ensinamos, se ninguém aprendeu?
(D. W. Carraher)**



Visión Estratégica



Visión Estratégica





O compromisso das IES com a gestão do conhecimento não se limita em gerar patentes, mas modificar os conceitos existentes!

Visión Estratégica

**A universidade faz pesquisa
e transforma recursos em
conhecimento...**

**As organizações fazem
Inovação e transformam
conhecimento em riqueza...
(Fecha o circulo virtuoso!!!)**



Visión Estratégica

- Gerar significados;
- Estabelecer referência;
- Marcas indelévelis;
- Fazer sentido;



Você já teve um sonho que parecia
tão real que quando acordou não
sabia em que acreditar?

- one tree hill

Visión Estratégica

PERFIL DE EGRESO

- Ética (combater a corrupção);
- Autonomia
- Independência;
- Autoestima;
- Articulação / Conexão;
- Equidade;
- Cooperação;
- Networking;
- Fazer / Maker;
- Coragem para assumir riscos;
- Cidadania global e multiculturalidade;
- Interesse pela ciência / Curiosidade;
- Ruptura com as antigas atitudes e novas lideranças;
- Competências para solucionar os problemas que a sociedade aprendeu a conviver;
- Percepção de valor do progresso e não apenas da chegada;
- ...

Visión Estratégica

Competências para:

Educar para planejar (pós a inflação);

Educar para consumir (saber se individuar);

Educar para investir (capacidade de priorizar);

Educar para perceber o mundo (interdependência).

Visión Estratégica

Formação por Competências

CONHECIMENTO

- Saber
- Ensino
- Educação
- Aprendizagem,
- Ciência
- Qualidade
- Eficácia

HABILIDADES

- Fazer
- Pesquisa
- Transferência
- Internacionalização
- Tecnologia
- Produtividade
- Eficiência

ATITUDE

- Querer
- Extensão
- Vinculação
- Social
- Inovação
- Excelência
- Efetividade



TRANSFORMAR TRANSFORMANDO-SE!!!

AUTORÍA

Porque aún egresamos de las IES sin saber investigar, no logramos ordenar las ideas y sin producir ciencias?

Como generar curiosidad intelectual y competencias para la investigación que produzca transformaciones estructurantes?

Visión Estratégica

“Es imprescindible fomentar la
autoría del estudiante.”

“El profesor es malo porque
no ha aprendido.”

“Sólo entra en el primer mundo
por maestros que producen
conocimiento.”

“Una educación diferente es que
los estudiantes aprendan!”



“No se aprende la ciencia con la
clase, pero haciendo!”

“El mayor plagio es el propio
maestro.”

“Para se aprender menos es sólo
aumentar el número de clases!”

“Sus clases de recuperación es hecha por
los mismos profesores que hicieron el daño.”

Visión Estratégica

Quién són nuestros profesores? Que saben los nuestros profesores? Como aprenderan los nuestros profesores?

Por lo menos, 5 años de experiencia en su área de conocimiento, que permita orientar sobre como solucionar los problemas que los estudiantes encontraren!

Visión Estratégica

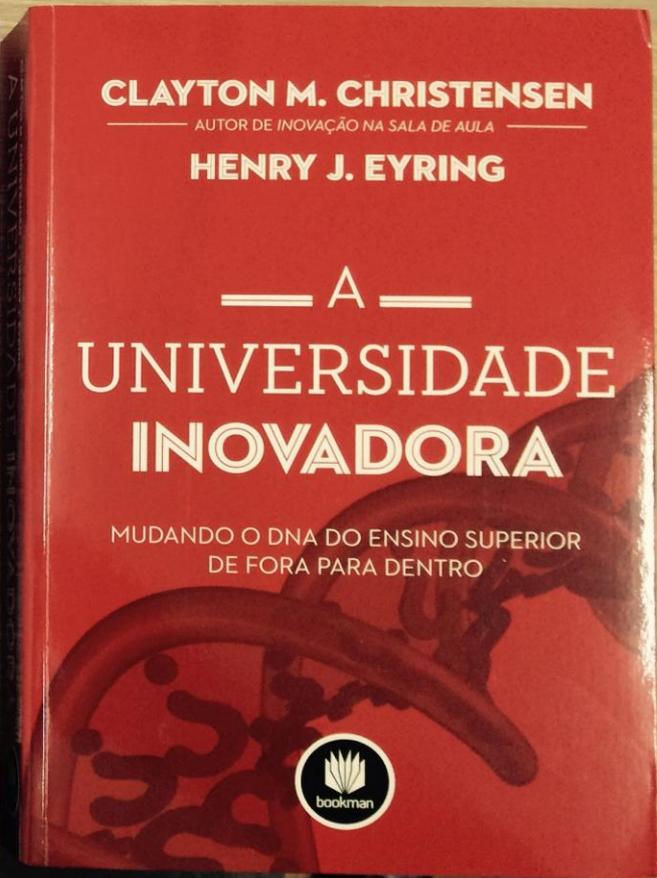
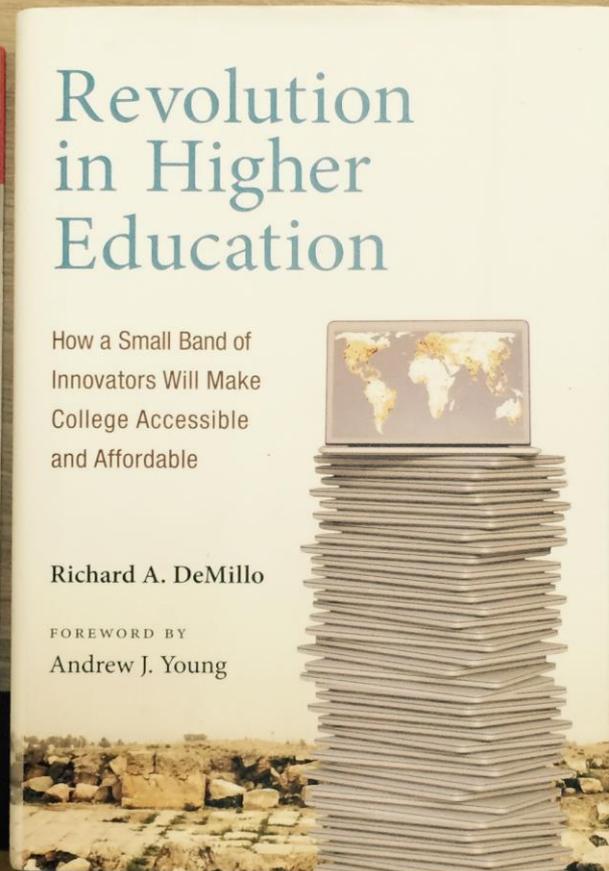
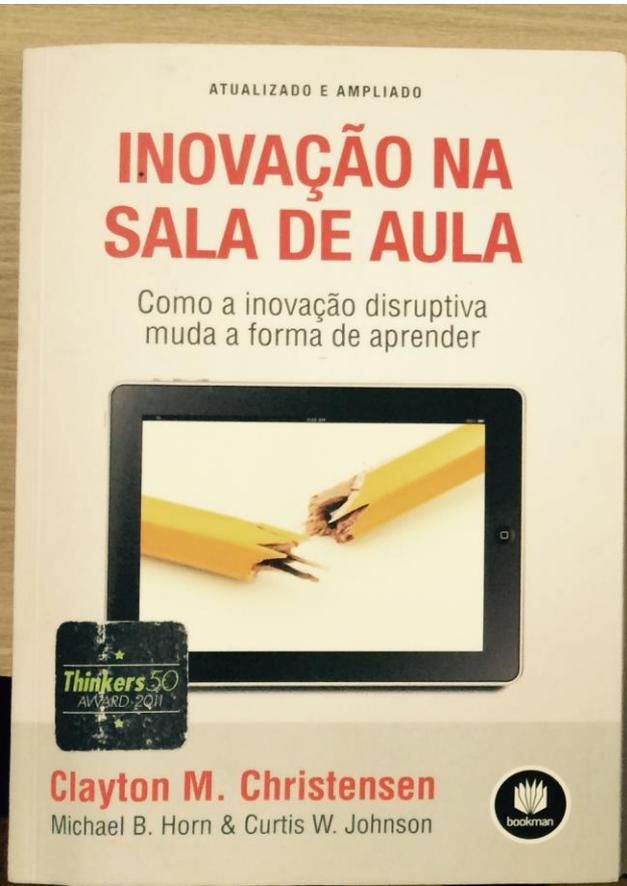
Lo que si espera és que las IES, en lo mínimo, graduen sus estudiantes, sí embargo, el filtro és inmenso!

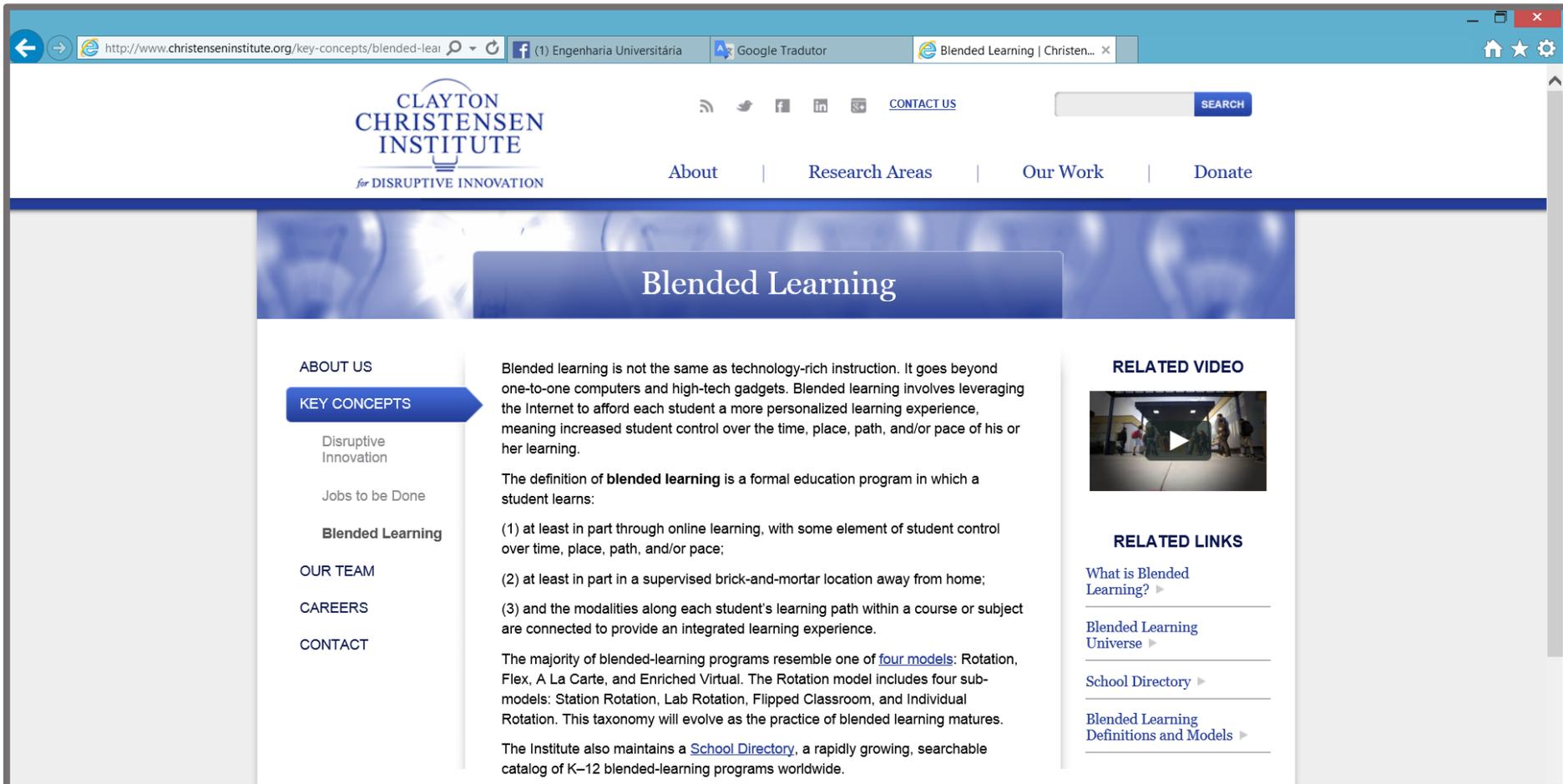
Las turmas arrancan con 40 estudiantes, luego pasan para 20, en los primeros ciclos y llegan al final, formando 2 o 3 estudiantes que ingresaram juntos!

Argentina gradua 8% de su población!

Brasil gradua 11% de su población!

Visión Estratégica





The screenshot shows a web browser window displaying the Clayton Christensen Institute's page on Blended Learning. The browser's address bar shows the URL: <http://www.christenseninstitute.org/key-concepts/blended-lear>. The page header includes the institute's logo, navigation links (About, Research Areas, Our Work, Donate), and a search bar. The main content area features a large blue banner with the title "Blended Learning". Below this, there is a sidebar with navigation options: ABOUT US, KEY CONCEPTS (highlighted), Disruptive Innovation, Jobs to be Done, Blended Learning, OUR TEAM, CAREERS, and CONTACT. The main text explains that blended learning is not just technology-rich instruction but involves leveraging the Internet for personalized learning experiences. It defines blended learning as a formal education program with three key characteristics: (1) at least in part through online learning, (2) at least in part in a supervised brick-and-mortar location, and (3) modalities connected to provide an integrated learning experience. It also lists four models: Station Rotation, Lab Rotation, Flipped Classroom, and Individual Rotation. A "RELATED VIDEO" section shows a video player with a play button. A "RELATED LINKS" section includes links for "What is Blended Learning?", "Blended Learning Universe", "School Directory", and "Blended Learning Definitions and Models".

<http://www.christenseninstitute.org> – inovação desruptiva

Visión Estratégica



Wharton UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA

Rede K@W: English | 简体中文 | 繁體中文 | Español | Português

Log In Register

uni>ersia KNOWLEDGE @ WHARTON

Buscar

FINANÇAS | GESTÃO | IMPACTO SOCIAL | INOVAÇÃO | LIDERANÇA | MARKETING | POLÍTICAS PÚBLICAS | TECNOLOGIA

GESTÃO

Educação Just-in-Time: o aprendizado na era da informação globalizadas

06 de December de 2002

Formação



Parafrazeando o americano Vernon Law, jogador de beisebol, o problema da experiência é que o teste prático ocorre antes da aula. Ou os alunos passam horas incontáveis dentro de salas de aula adquirindo conhecimento que só será aplicado alguns anos mais tarde (se é que algum dia será aplicado) ou são submetidos a testes antes de terem tido a oportunidade de aprender aquilo que é necessário. Não seria muito melhor que adquirissem o conhecimento em tempo real, quando e onde precisassem dele?

Os professores de marketing da Wharton, **Jerry Wind** e **David Reibstein**, acham que sim. Em um novo trabalho intitulado “Reinventing Training for the Global Information Age”, eles criticam o modelo educacional tradicional e, ao mesmo tempo, propõem um novo modelo para a reciclagem de gerentes. “O conhecimento é a nova fonte de vantagem competitiva”, dizem Wind e Reibstein. “Conseqüentemente, o treinamento não deve ser uma atividade periférica, mas sim uma atividade central nas empresas bem-sucedidas do



JITT - Just in Time Teaching

A Aprendizagem Just-in-Time é uma combinação de aprendizagem ativa e tecnologia internet.

Visión Estratégica

EXERCÍCIO

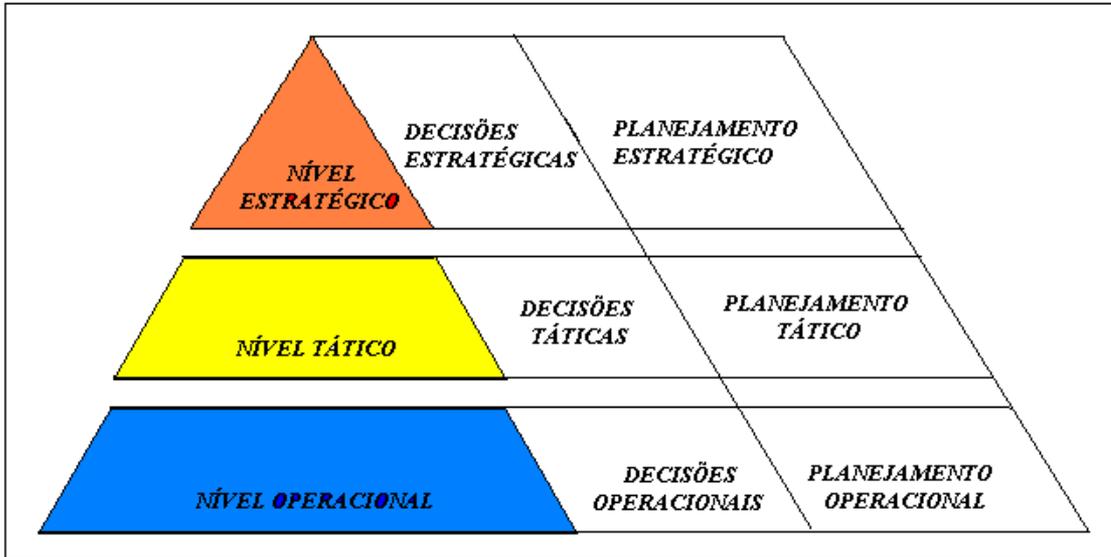
Em sua opinião, como
deveria ser uma IES
'world class'?

Visión Estratégica

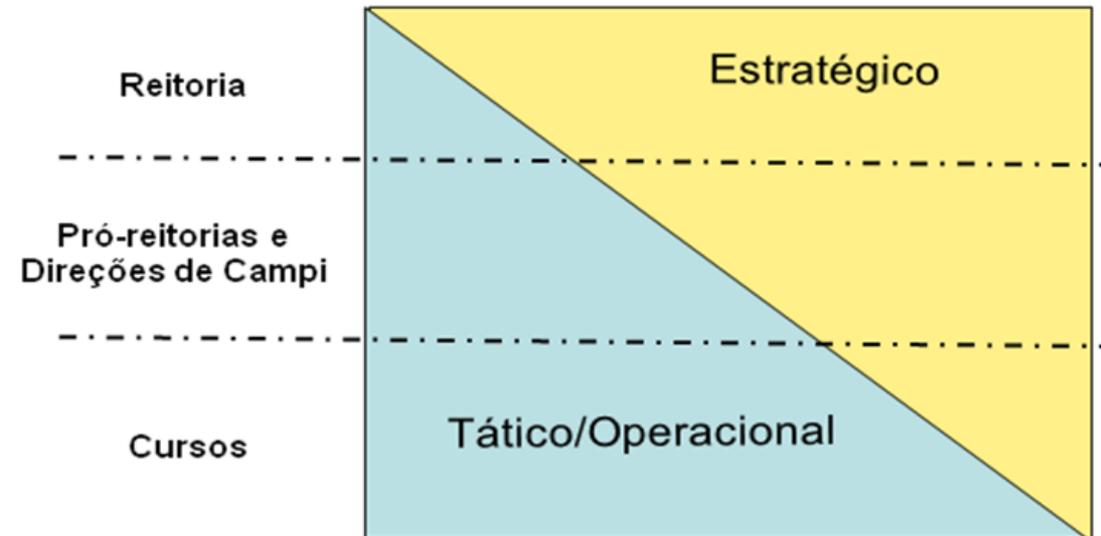
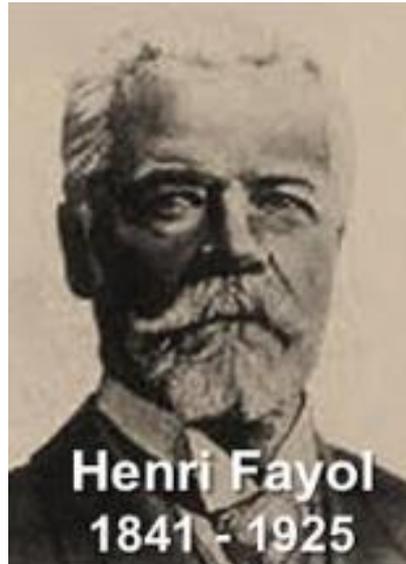
PENSAMENTO ESTRATÉGICO



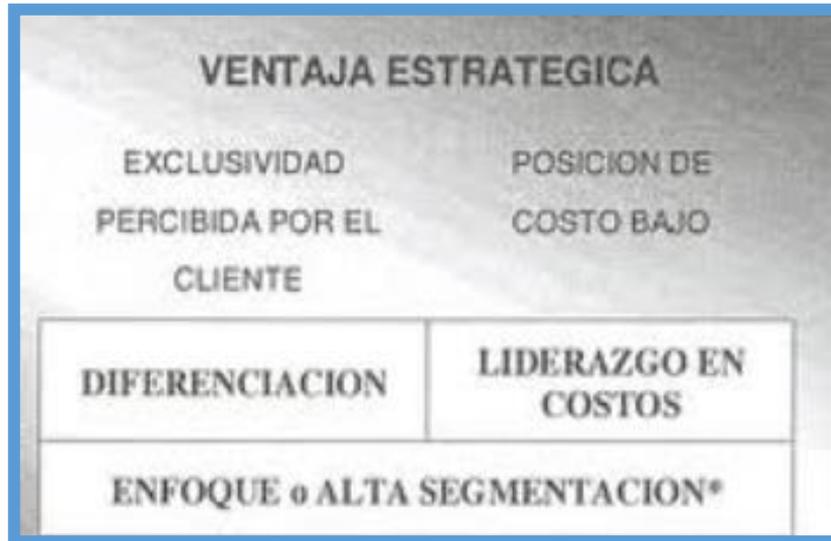
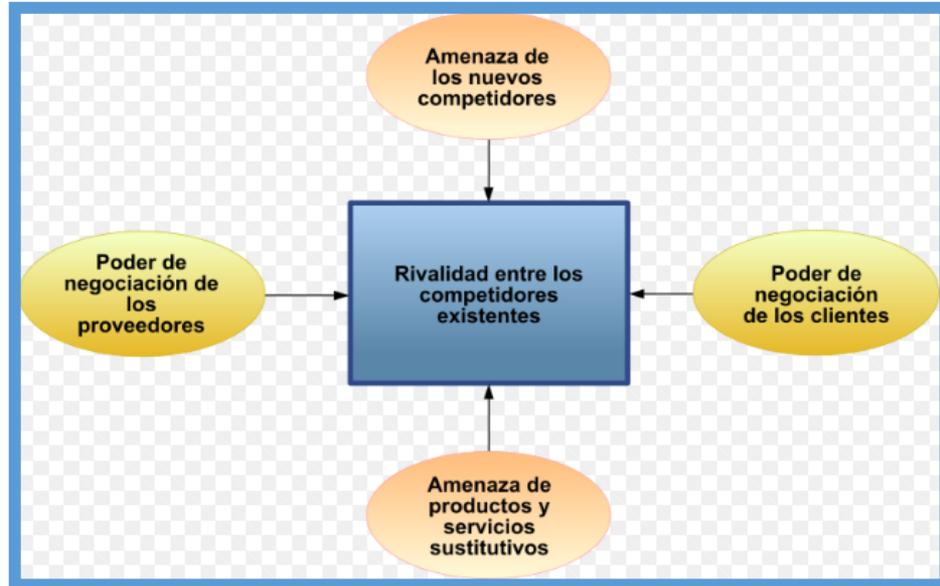
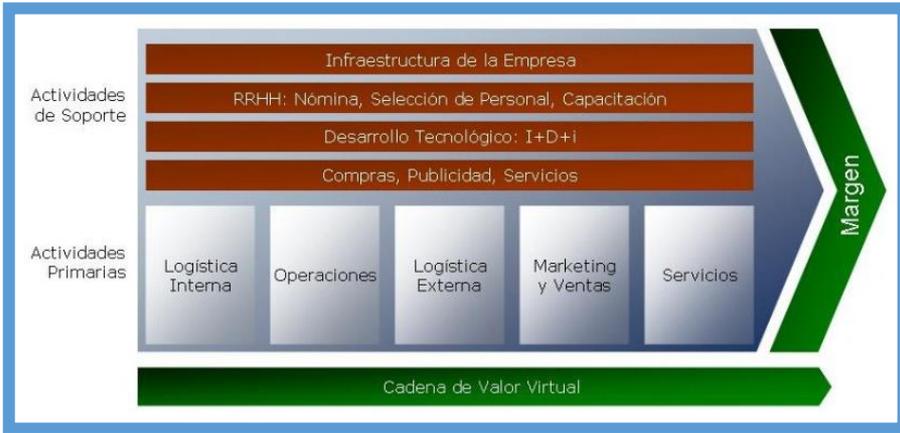
Pensamiento Estratégico



PAPEL ESTRATÉGICO



Pensamiento Estratégico



MICHAEL PORTER



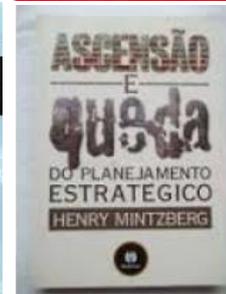
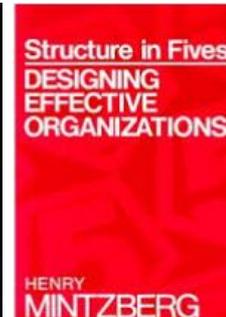
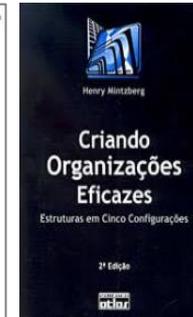
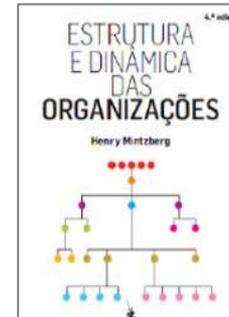
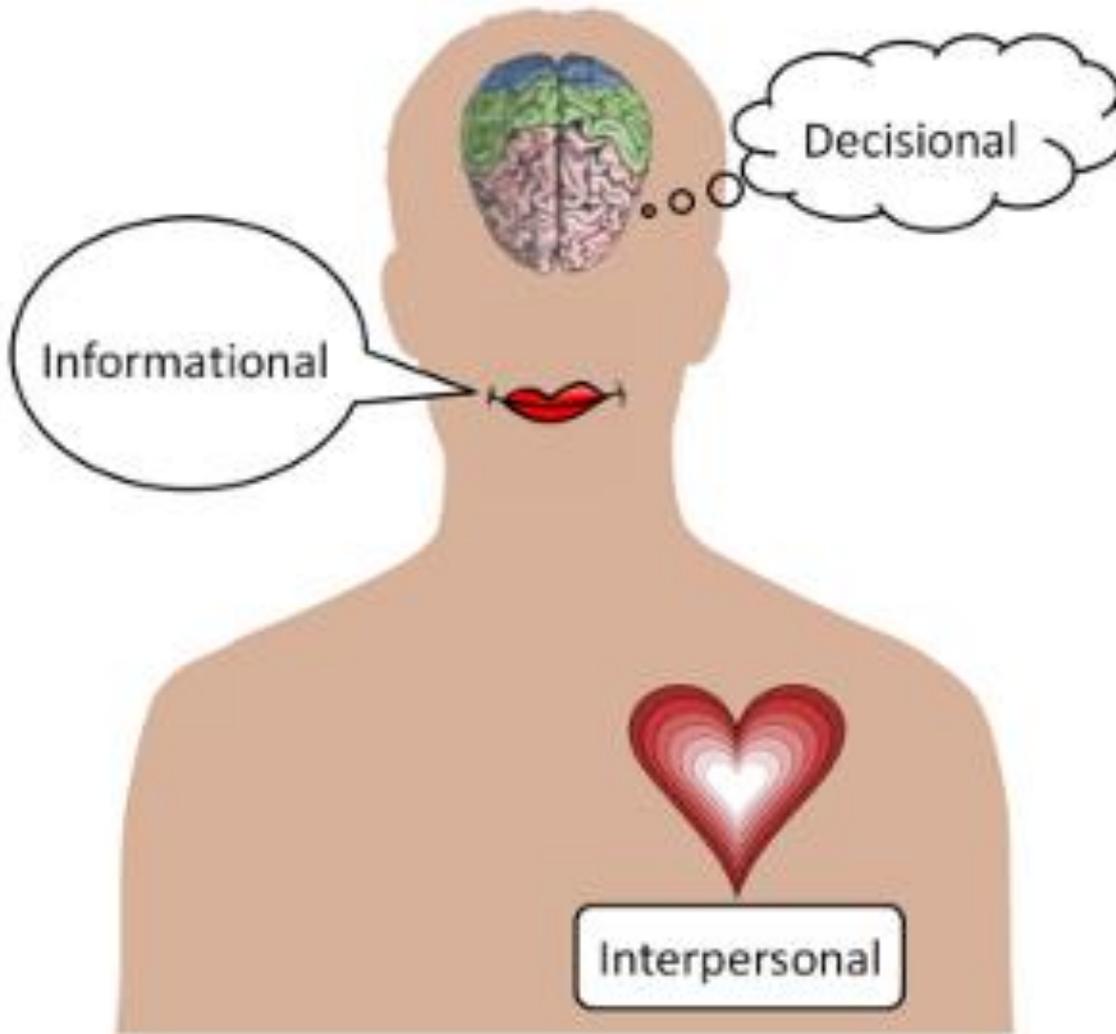


AMBIDESTRO

Escrever bem com as duas mãos...

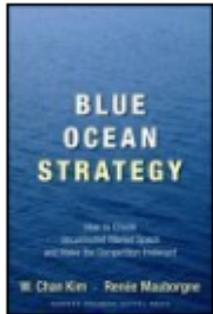
Adotar duas estratégias no mesmo negócio.

Pensamiento Estratégico



A Estratégia do Oceano Azul

Como criar um mercado sem rivais, e tornar a concorrência irrelevante



Escrito por: W Chan Kim, Renée Mauborgne

Assunto: Estratégia Corporativa

Título original: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant

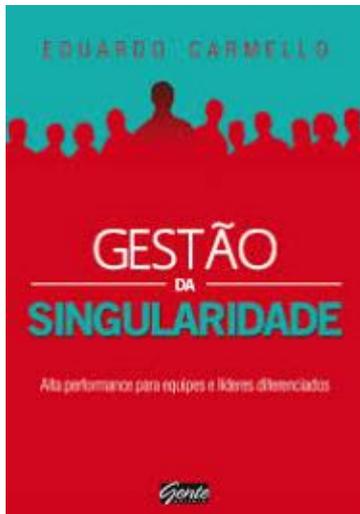
Contrariamente a la creencia popular, la mejor estrategia para defenderse de la competencia no es competir directamente, pero **dejar de competir**.

En lugar de tratar de superar a la competencia con el fin de obtener una parte de un **mercado existente ("océano rojo")**, es mejor lograr un **"océano azul"**, es decir, un **mercado virgen** con potencial de crecimiento.

En los océanos rojos, las reglas son determinadas por la competencia, **los océanos azules, la competencia se convierte en irrelevante**.

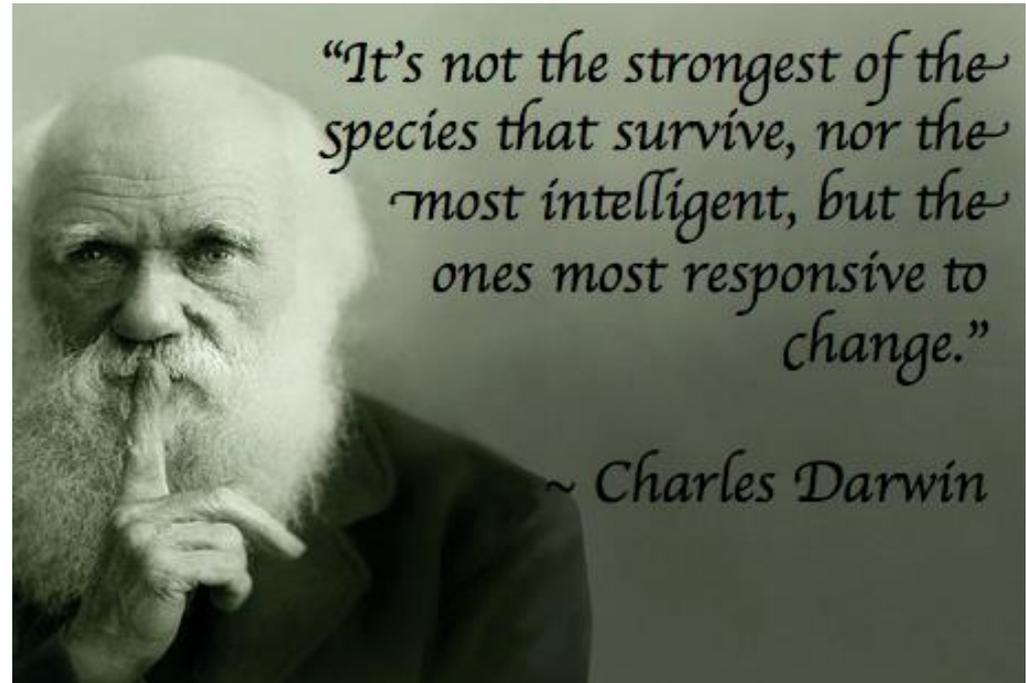
Pensamiento Estratégico

Competir pela **singularidade**, o que te faz único !!!



Pensamiento Estratégico

Comprender a importância da velocidade da **adaptação.**



**"No són las especies mas fuertes que sobreviven, ni las mas inteligentes, pero si aquellas mas sensibles a los cambios."
(Charles Darwin)**



Pensamiento Estratégico

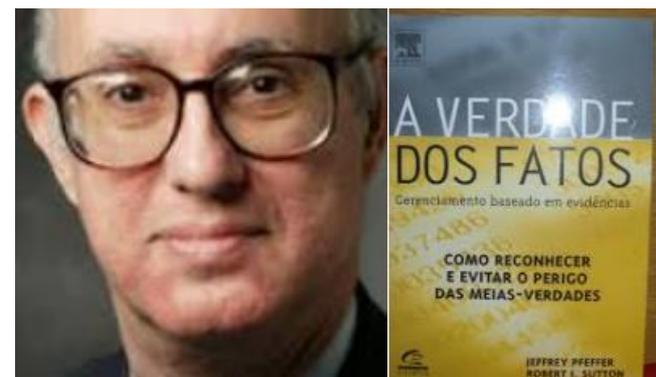
¿TRADE OFF?



La expresión “trade off” se puede traducir libremente como “relación de compromiso” o perde-y-gana.

Pensamiento Estratégico

Como se percebe a estratégia!



EXERCÍCIO – POSICIONAMENTO

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (singularidade)



Pensamiento Estratégico

EXERCÍCIO

ITENS	PROCEDIMIENTO
1	Tome uma folha de tamanho A.4;
2	Dobre o lado maior pela metade;
3	Com a folha ainda dobrada, repita o processo 2, dobrando de novo o lado maior pela metade;
4	Corte a parte que contem as duas curvas, que medem um centímetro de cada lado;
5	Mantenha o formato obtido, repetindo o processo 3, e logo o processo 4;
6	Desdobre a folha e comprove o produto produzido.

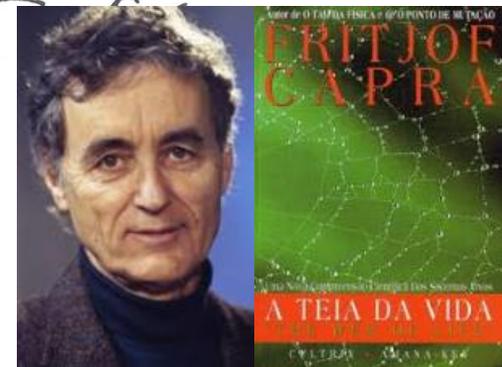
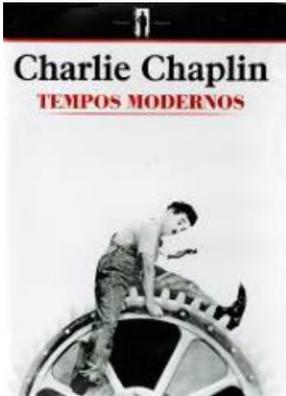
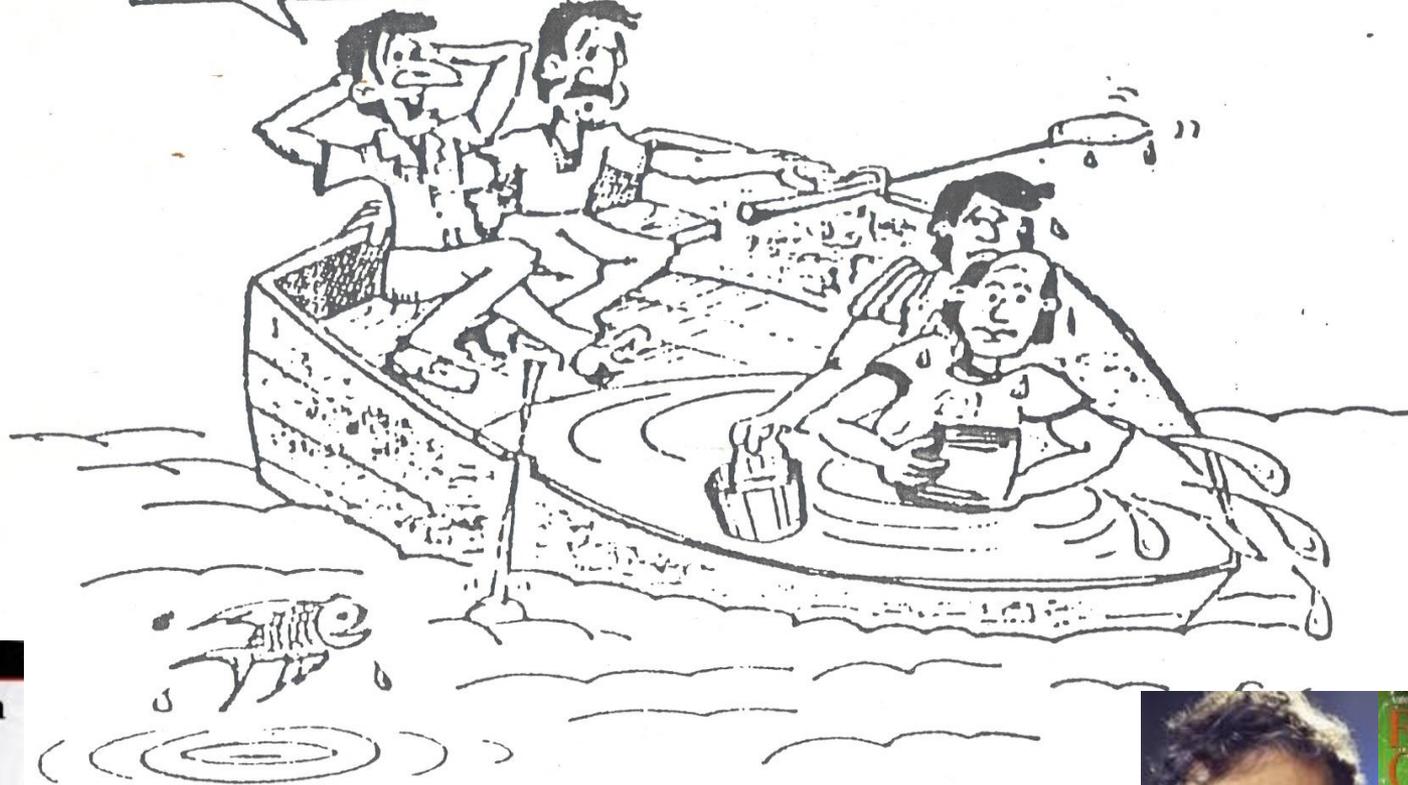
GESTÃO DA MUDANÇA REQUER...

...Qualificação
para gerir os
modelos mentais
das personas.



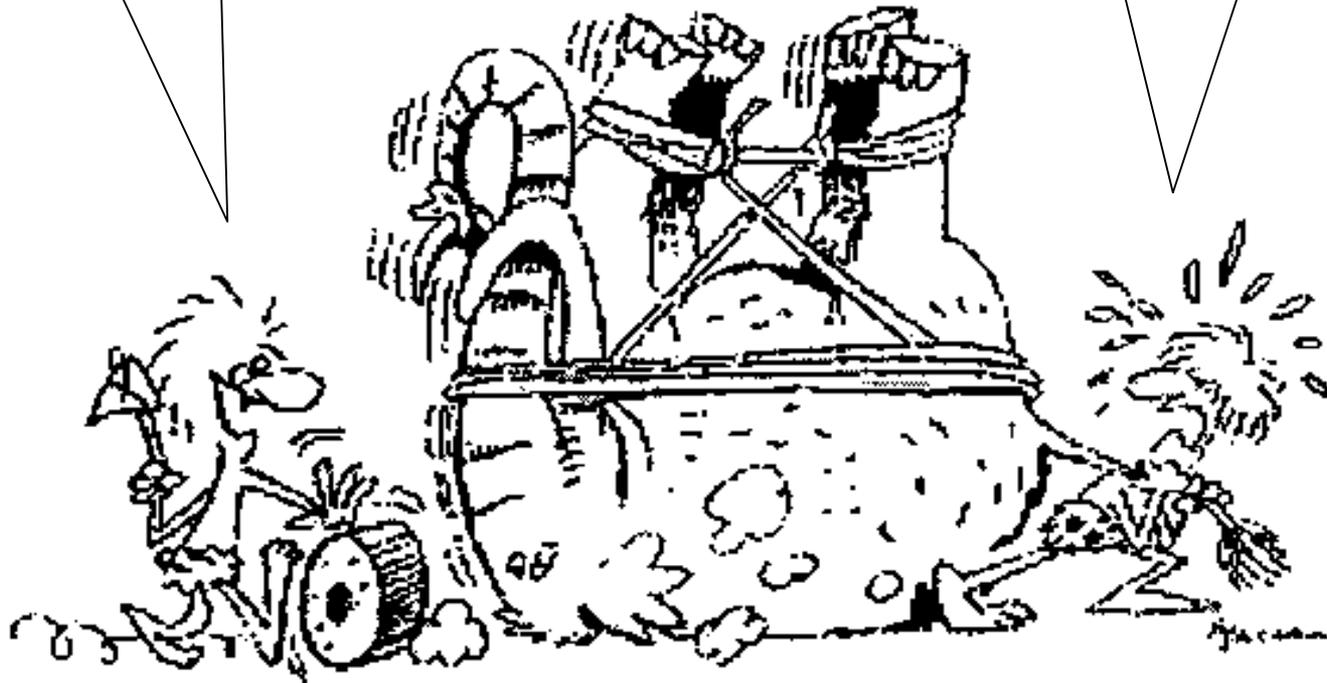
Não é suficiente vontade para fazer mudanças estruturais, será necessário gerir com destreza todo o processo de travessia.

PODE FICAR TRANQUÍLO, O FURO ESTÁ NO LADO DELES!



Quer ver um
negócio
que eu inventei?

**NÃO
TENHO TEMPO !**



HAGAR

DIK BROWNE

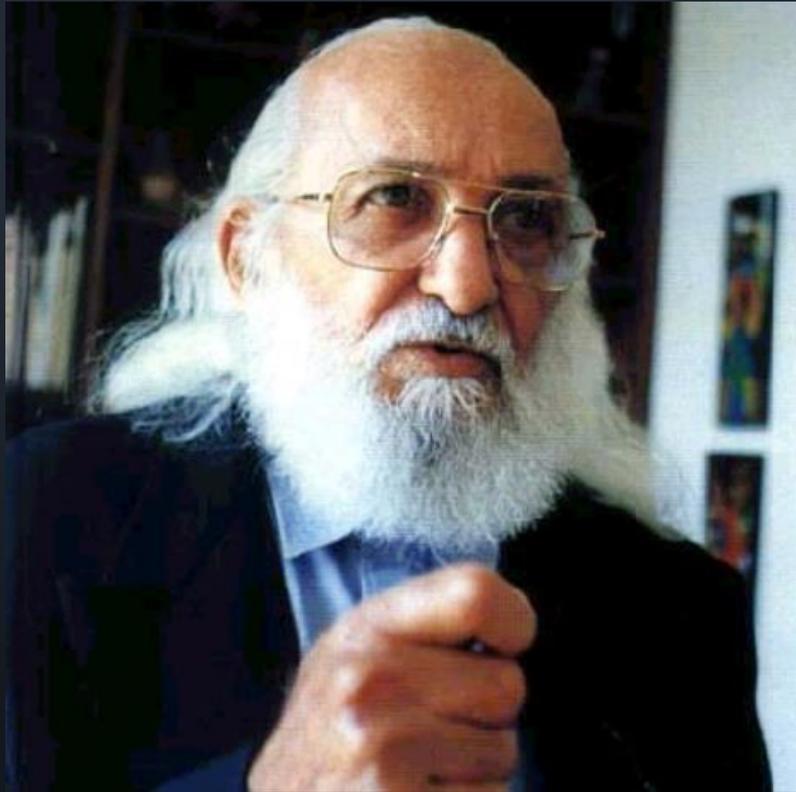
Hoje temos uma novidade para vocês - Nós contratamos um especialista em motivação!



QUEBRE PARADIGMAS

**“Se você fosse um varredor de rua,
seja o melhor varredor do mundo.
Varra as ruas como se Beethovem
compondo, Leonardo da Vinci, pintando e
Shakespeare, escrevendo...
Por aqui, passou o melhor varredor de
rua do mundo ”**

Martin Luther King Jr.



“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo”.

"La educación no transforma el mundo. Educación cambia a la gente. La gente cambia el mundo".

Paulo Freire, educador.



QUEM GANHARÁ ESTA COMPETIÇÃO?

45 km



90 km



Criatividade

Ousadia

Visão

INOVACÃO

Iniciativa

Coragem para enfrentar os desafios

Muito Obrigado!
Muchas Gracias!
Thank you very much!
Merci beaucoup!

Prof. Luciano Rodrigues Marcelino, Dr.
Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional – UNISUL
luciano.marcelino@unisul.br

Facebook: luciano.marcelino
Linkedin: Luciano Marcelino
Skype: luciano.standard
Twitter: luciano.unisul
Celular: +55-48 88276800

©2016 UNISUL

Fica proibida a
reprodução total ou
parcial sem
autorização.