ÁREA TEMÁTICA 2: CASOS DE ENSINO

ENANGRAD PLENO

UNIVERSIDADE REGIONAL DO SUL (URS): O DILEMA ENTRE A TRADIÇÃO E A RECONFIGURAÇÃO DIGITAL

Resumo

Este caso de ensino retrata o desafio estratégico enfrentado pela Universidade Regional do Sul (URS), uma instituição comunitária situada em um polo industrial de alto desenvolvimento no Brasil. A URS, tradicionalmente reconhecida por seu forte vínculo com a comunidade e pela excelência no ensino prático, encontra-se diante de uma encruzilhada: como se reconfigurar frente a um choque geracional, à fragmentação do interesse discente e à emergência da Inteligência Artificial (IA) no ensino superior, sem desperdiçar os resultados consistentes que já colhe em ensino, pesquisa e extensão? O dilema coloca em evidência a tensão entre a preservação de sua missão social e a necessidade de escala e modernização digital. O caso explora as visões divergentes da alta administração (reitoria, pró-reitorias de ensino, pesquisa, extensão e inovação, e procuradoria jurídica), apresenta indicadores concretos de sucesso institucional e projeta cenários prospectivos de realidade e de expectativa para os horizontes de 2030, 2035 e 2040, exigindo dos alunos uma análise estratégica sobre a viabilidade de modelos de ensino híbridos e o impacto da IA na cultura organizacional. O material é indicado para disciplinas de Estratégia Organizacional, Gestão Universitária, Prospecção Estratégica (*Foresight*) e Empreendedorismo.

Palavras-chave: Gestão Universitária; Estratégia; Inteligência Artificial; Cenários Prospectivos; Mudança Organizacional; Ensino Superior.

Abstract

This teaching case depicts the strategic challenge faced by the Southern Regional University (Universidade Regional do Sul – URS), a community institution located in a highly developed industrial hub in Brazil. URS, traditionally recognized for its strong community ties and excellence in practical teaching, is at a crossroads: how to reconfigure itself in the face of a generational clash, the fragmentation of student interest, and the emergence of Artificial Intelligence (AI) in higher education, without discarding the consistent results it already achieves in teaching, research and extension? The dilemma highlights the tension between preserving its social mission and the need for scale and digital modernization. The case explores the divergent views of top management (the rector's office, the pro-rectories of teaching, research, extension and innovation, and the legal department), presents concrete institutional success indicators, and projects prospective realism and expectation scenarios for the 2030, 2035 and 2040 horizons, requiring students to conduct a strategic analysis of the feasibility of hybrid learning models and the impact of AI on organizational culture. The material is suitable for courses in Organizational Strategy, University Management, Strategic Foresight, and Entrepreneurship.

Keywords: University Management; Strategy; Artificial Intelligence; Prospective Scenarios; Organizational Change; Higher Education.

1. O Caso: Universidade Regional do Sul (URS)

1.1. O Cenário: O Vale do Equilíbrio e a Múltipla Identidade

A Universidade Regional do Sul (URS) orgulhava-se de ser o coração intelectual e o motor de desenvolvimento de um polo industrial dinâmico e diversificado. Diferente de instituições focadas em nichos, a URS consolidara-se ao longo de quatro décadas como uma universidade múltipla e plural. Em seus campi, abrigava mais de 30 cursos de graduação distribuídos entre as ciências sociais aplicadas com forte destaque para Administração, Ciências Contábeis e Direito, engenharias, tecnologia da informação, além de uma robusta faculdade de ciências da saúde, que mantinha convênios estratégicos com a rede hospitalar da região. A pós-graduação *stricto sensu*, ainda pequena diante do porte da instituição, vinha ganhando tração nos últimos anos, com programas de mestrado/doutorado em Administração, e programas de mestrado em Engenharia de Produção, Direito e Ciências da Saúde, todos reconhecidos pela CAPES.

Com uma comunidade acadêmica de mais de 8.000 alunos, a instituição sempre cultivou uma imagem de solidez e confiabilidade. Seus prédios de tijolos à vista e bibliotecas tradicionais simbolizavam a solidez do ensino presencial comunitário. No entanto, o avanço implacável da fibra ótica, da automação industrial nas empresas do entorno e, mais recentemente, da inteligência artificial generativa na rotina dos jovens começou a confrontar essa solidez.

O relatório parcial de gestão de médio prazo apontava para um paradoxo incômodo. De um lado, a URS somava indicadores de qualidade que a mantinham entre as referências regionais, com conceitos institucionais consolidados nas avaliações do MEC, cursos com desempenho consistente no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), dezenas de projetos de extensão ativos e uma tese de doutorado premiada. De outro, a taxa de evasão no primeiro ano de cursos estratégicos, especialmente na área de gestão e engenharias, havia saltado para 22%. Era exatamente esse contraste que intrigava a alta administração: como uma instituição que produzia tantos resultados positivos na ponta perdia, ao mesmo tempo, tantos alunos logo na largada?

O choque geracional era evidente. Os estudantes que ingressavam na universidade traziam perfis de consumo de informação fragmentados, hábitos moldados por redes sociais de microvídeos e uma expectativa de aprendizado instantâneo, sob demanda. O modelo tradicional de aulas expositivas de cinquenta minutos parecia fora de sintonia com uma geração que utilizava ferramentas de inteligência artificial para resolver problemas práticos antes mesmo de o professor concluir a introdução teórica.

Além disso, a estrutura interna da universidade operava sob o peso de silos departamentais. O diagnóstico preliminar de governança indicava que a "coordenação entre as funções e os negócios" enfrentava barreiras severas, com os departamentos acadêmicos e as pró-reitorias muitas vezes disputando prioridades orçamentárias e desalinhados quanto ao ritmo das mudanças exigidas pelo mercado.

Havia, ainda, uma camada mais sutil no diagnóstico, que o próprio Dr. Alberto (Reitor) resumia em conversas reservadas com sua equipe mais próxima: a URS não estava lidando apenas com uma geração mais conectada às redes sociais e menos tolerante a aulas longas, estava lidando com uma mudança no próprio contrato implícito entre universidade e estudante. Se antes o aluno aceitava investir anos de esforço em troca

de um diploma que garantia posição social, a nova geração cobrava relevância e retorno tangível quase imediatos. Esse padrão de consumo, construído por plataformas de vídeos curtos que recompensam a atenção em blocos de poucos segundos, não era um detalhe cosmético, pois era o novo parâmetro de comparação contra o qual qualquer aula, por melhor que fosse, seria julgada.

O risco, para Alberto, não era apenas pedagógico: era estratégico. "Precisamos formar profissionais capazes e cidadãos críticos, não podemos simplesmente entregar diplomas mais fáceis para reter matrícula", repetia com frequência. O desafio, portanto, não era apenas reter o aluno, mas fazê-lo sem transformar a adaptação ao novo perfil discente em um “pacto de mediocridade” acadêmica, um equilíbrio que nenhuma das pró-reitorias, isoladamente, sabia como equacionar.

1.2. A Reunião no Gabinete da Reitoria: Tensões da Alta Administração

Diante da pressão da mantenedora por eficiência e da constatação de que o planejamento estratégico anterior carecia de tração na ponta, o reitor, Dr. Alberto, convocou uma reunião extraordinária no gabinete da reitoria. O objetivo era analisar o sumário executivo da situação institucional e debater os rumos para o próximo triênio.

O Dr. Alberto abriu a sessão reconhecendo, de saída, que a URS não partia do zero: "Antes de falarmos do que nos preocupa, quero que fique registrado o que estamos fazendo bem. Nossos indicadores de ensino são sólidos, a extensão está viva nas comunidades do entorno e acabamos de ser premiados pela CAPES. Não estamos aqui para promover uma ruptura por pânico, mas para decidir com lucidez." Em seguida, destacou a urgência de repensar os formatos comerciais, pedagógicos e tecnológicos da URS. A mesa, composta pelos principais gestores da alta administração, logo evidenciou que a unanimidade institucional dava lugar a visões profundamente divergentes sobre como o futuro deveria ser construído.

A Pró-Reitora de Ensino, Profa. Helena, iniciou o debate trazendo para o centro da mesa a realidade das salas de aula e a angústia do corpo docente. Para ela, o problema central residia na erosão do engajamento discente e no choque entre a metodologia dos professores e a impaciência dos alunos: *"Concordo com o reitor, pois nossos coordenadores acompanham resultados de ENADE que nos orgulham, e recebo relatos de professores fazendo um trabalho brilhante. Mas não podemos fechar os olhos para o fato de que o nosso modelo pedagógico tradicional está esgotado"*, ponderou Helena. *"Os alunos não rejeitam o conhecimento; eles rejeitam a forma estática como o entregamos. Passam o dia em redes sociais que testaram, com bilhões de dólares em pesquisa comportamental, a fórmula exata para prender a atenção em oito segundos e depois entram na minha sala esperando, sem perceber, que uma aula expositiva de cinquenta minutos compita nesse mesmo terreno. Nossos professores passam horas preparando exposições teóricas que os estudantes conseguem resumir em segundos por meio de inteligência artificial generativa. No entanto, se tentarmos apenas acelerar a digitalização sem critério, correremos o risco de formar operadores superficiais e perder a profundidade analítica que diferencia uma universidade de um cursinho online."*

O Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, Prof. Eduardo, trouxe uma perspectiva ainda pouco explorada nas reuniões anteriores: *"Faço coro à Helena, e acrescento um dado importante, nossos programas stricto sensu cresceram, temos captado*

editais externos e uma orientanda de doutorado nossa acaba de levar o prêmio da CAPES de melhor tese da área. Isso mostra que temos massa crítica", afirmou Eduardo. *"O problema é que essa produção científica ainda vive isolada da graduação. O aluno de graduação praticamente não vê o que a pesquisa produz aqui dentro, e isso é uma oportunidade perdida, tanto para engajar esse aluno mais cedo em iniciação científica, quanto para mostrar a ele que a universidade gera conhecimento relevante, não é só um lugar de aula expositiva. Se vamos repensar o modelo pedagógico, a pesquisa precisa entrar nessa conversa, e não continuar como um departamento à parte."*

Em contrapartida, o Pró-Reitor de Inovação e Tecnologia, Dr. Ricardo, argumentou que a instituição estava a reboque da realidade mercadológica, defendendo uma ruptura com os formatos físicos tradicionais e a adoção irrestrita de ecossistemas digitais de aprendizagem: *"Reconheço os números que Helena e Eduardo trouxeram, isso é mérito nosso. Mas, Helena, o mercado regional não vai esperar a nossa maturação acadêmica tradicional"*, retrucou Ricardo. *"As indústrias da nossa região já operam com fábricas inteligentes e tomada de decisão preditiva baseada em dados. Se continuarmos insistindo em manter o estudante sentado por quatro anos em uma sala de aula convencional escutando teoria desatualizada, seremos irrelevantes. Precisamos de uma aceleração digital profunda: transformar parte expressiva da carga horária teórica em trilhas autônomas de IA, convertendo nossos campi estritamente em hubs de laboratórios práticos e resolução de problemas reais."*

A Profa. Márcia, Pró-Reitora de Extensão, ponderou os riscos de uma guinada puramente tecnológica, lembrando a natureza comunitária e o papel social que legitimavam a existência da URS perante a sociedade catarinense: *"Ricardo, desculpe, mas a universidade não é uma startup de tecnologia"*, alertou Márcia. *"Estive na semana passada na formatura da turma de Educação de Jovens e Adultos que nosso projeto de extensão apoia, e vi o que a URS representa na vida daquelas pessoas e não tem algoritmo que substitua aquilo. A nossa essência comunitária reside no vínculo com a comunidade, nos projetos que mudam a realidade dos municípios do entorno e na formação cidadã. Se reduzirmos a URS a uma plataforma de cursos otimizada por algoritmos de IA, perderemos o nosso diferencial identitário e a nossa função social. Como ficam os arranjos locais de desenvolvimento e os estudantes de menor poder aquisitivo que dependem da convivência presencial e do suporte institucional humanizado?"*

O Procurador Jurídico, Dr. Tavares, encerrou a primeira rodada de ponderações trazendo o contraponto regulatório e os riscos contratuais inerentes a qualquer mudança abrupta nos arranjos institucionais da URS: *"Senhores, é preciso cautela jurídica em relação ao entusiasmo tecnológico e às pressões mercadológicas"*, pontuou Tavares. *"Qualquer alteração profunda na matriz curricular, na modalidade de oferta dos cursos de saúde e engenharias que possuem diretrizes curriculares nacionais rígidas ou na relação de trabalho do corpo docente esbarra em normativas federais severas. Flexibilizar a jornada e automatizar processos de ensino sem o devido respaldo documental e contratual abre margem para passivos trabalhistas imensos e questionamentos severos do MEC."*

O Dr. Alberto ouviu as cinco posições em silêncio e fechou a primeira rodada com uma provocação: "Reparem que ninguém aqui discorda dos fatos, pois Helena, Eduardo e Márcia trouxeram resultados reais, Ricardo trouxe uma ameaça real, e Tavares trouxe um limite real. O que temos é um problema de prioridade e de

sequência, não de diagnóstico. Por isso pedi à equipe de planejamento que nos trouxesse não uma fotografia, mas um filme: para onde caminhamos se não mudarmos nada, e para onde poderíamos caminhar se mudássemos."

1.3. A Outra Face da URS: Indicadores que Sustentam a Instituição

Para além da tensão do gabinete da reitoria, o cotidiano da URS revelava um retrato mais equilibrado do que a discussão sobre evasão sugeria isoladamente. Semanas antes da reunião extraordinária, a Profa. Helena havia se reunido com os coordenadores de curso para a revisão semestral de indicadores pedagógicos. Curso a curso, os números mostravam avanços, por exemplo, o curso de Engenharia de Produção elevara seu conceito no ENADE pela segunda edição consecutiva, e o feedback discente coletado ao final do semestre apontava satisfação crescente com as disciplinas que já incorporavam metodologias ativas. Para Helena, aquela reunião era a prova de que o problema não era a falta de qualidade docente, mas a falta de escala: as boas práticas existiam, mas ainda estavam concentradas em bolsões isolados de inovação pedagógica, sem se espalhar pelo restante da instituição.

Na extensão universitária, a Profa. Márcia coordenava dois projetos que se tornaram referência na região. O primeiro era justamente o programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA) mencionado na reunião e ao acompanhar a formatura de uma nova turma, Márcia via de perto como a URS criava expectativas reais de mobilidade social para alunos que haviam interrompido os estudos décadas antes. O segundo projeto atendia catadores de materiais recicláveis de cooperativas do entorno, oferecendo noções básicas de qualidade de vida, higiene ocupacional e educação financeira, uma iniciativa pequena em orçamento, mas de altíssimo impacto simbólico para a imagem da universidade junto à comunidade.

Na pós-graduação, o Prof. Eduardo colhia os frutos de um investimento de anos em orientação e captação de recursos, em que uma orientanda do doutorado em Administração conquistara o prêmio CAPES de melhor tese da sua área temática, feito inédito para uma instituição do porte da URS. O reconhecimento validava a aposta institucional em produção científica aplicada, mesmo em um contexto de recursos limitados para pesquisa quando comparado a universidades públicas de pesquisa intensiva.

Esses episódios, reunião de coordenadores, formatura da EJA, projeto com catadores, prêmio CAPES, não anulavam o diagnóstico de evasão e choque geracional discutido pela alta administração, mas deixavam claro que a URS não enfrentava um colapso institucional, mas enfrentava um descompasso entre práticas de qualidade já existentes, porém fragmentadas, e um modelo de gestão que ainda não sabia como escalá-las e comunicá-las de forma coerente para dentro e para fora da instituição.

1.4. Cenários Prospectivos para a URS: 2030, 2035 e 2040

Preocupado em não decidir com base na fotografia do presente, o Dr. Alberto solicitou à área de planejamento institucional a construção de cenários prospectivos, com metodologia testada em pesquisas sobre alinhamento estratégico em instituições de ensino superior catarinenses. A equipe de planejamento organizou, para cada um dos três horizontes temporais (2030, 2035 e 2040), um cenário de "realidade" (a trajetória

provável caso a URS mantenha o ritmo atual de mudança) e um cenário de "expectativa" (a trajetória desejável caso as pró-reitorias implemente suas agendas de forma coordenada).

Horizonte	Cenário de Realidade	Cenário de Expectativa
2030 **Ecos da Pandemia e Consolidação da Governança**	• Coordenação fragmentada: silos entre pró-reitorias continuam disputando prioridades orçamentárias. • Comunicação predominantemente *top-down*, com baixa participação docente na formulação de mudanças. • Iniciativas de sucesso (ENADE, extensão, pesquisa) permanecem isoladas, sem mecanismo institucional de disseminação.	• Criação de um comitê interpró-reitorias para integrar ensino, pesquisa, extensão e inovação em torno de metas comuns. • Boas práticas pedagógicas identificadas por Helena passam a ser mapeadas e replicadas entre cursos. • Pesquisa e graduação começam a se conectar por meio de bolsas de iniciação científica ampliadas.
2035 **Transformação Digital e Novos Paradigmas Educacionais**	• Modelos híbridos adotados de forma desigual entre cursos, gerando percepção de tratamento desigual entre alunos. • IA generativa amplamente usada pelos estudantes, mas ainda pouco incorporada ao desenho pedagógico oficial. • Evasão nos primeiros anos permanece elevada em cursos que não atualizaram sua didática.	• Arquitetura curricular modular consolidada, permitindo trilhas híbridas sem abandonar o núcleo presencial em saúde e engenharias. • IA generativa incorporada como ferramenta pedagógica supervisionada, não como substituta da mediação docente. • Indicadores de evasão convergem para a média das melhores IES comunitárias da região.

2040 **Governança Sustentável e Resiliência Organizacional**	• Modelo de governança ainda emergente, sem um formato claro e dominante de decisão institucional. • Liderança segue percebendo a execução das mudanças como responsabilidade exclusiva das pró-reitorias operacionais. • Missão comunitária preservada, mas com risco de perda de relevância competitiva frente a IES mais ágeis.	• URS consolidada como referência regional em ensino híbrido com identidade comunitária preservada. • Governança sincronizada entre reitoria, pró-reitorias e procuradoria, com processos decisórios ágeis e juridicamente seguros. • Pesquisa, ensino e extensão operando de forma integrada, sustentando o diferencial competitivo da instituição.

Ao apresentar os cenários à mesa, o Dr. Alberto foi direto: "Se não fizermos nada além do que já fazemos hoje, o cenário de realidade de 2040 nos mostra uma URS relevante, mas enfraquecida. O cenário de expectativa não é utopia, ele depende de decisões que precisamos tomar agora, sobre qual dos três caminhos seguir."

1.5. O Dilema Consolidado

O Dr. Alberto sintetizou o diagnóstico da reunião, definindo as três grandes alternativas postas à mesa:

1. **Caminho A (Aceleração Digital e Flexibilidade Total):** Focar na eficiência tecnológica, adoção massiva de inteligência artificial no suporte pedagógico e reformulação dos cursos para formatos híbridos curtos, priorizando a empregabilidade imediata.
2. **Caminho B (Preservação do Núcleo Presencial e Laboratorial):** Manter o modelo tradicional comunitário robusto, aplicando melhorias incrementais e utilizando a tecnologia apenas como apoio pontual.
3. **Caminho C (Ecossistema Modular Híbrido):** Desenvolver uma arquitetura curricular modular de transição progressiva, onde o estudante constrói sua jornada sob demanda, equilibrando flexibilidade e suporte institucional.

Ao final da reunião, cada gestor deixou registrada sua inclinação inicial. Ricardo defendeu abertamente o Caminho A; Márcia, o Caminho B; Helena e Eduardo hesitaram entre reconhecer os riscos do Caminho A e a inércia do Caminho B, sinalizando simpatia por uma via intermediária. Tavares reforçou que, qualquer que fosse o caminho escolhido, precisaria vir acompanhado de um plano de adequação jurídica e trabalhista detalhado. Coube ao Dr. Alberto decidir ou construir, com a equipe, uma quarta via a partir dos elementos dos três caminhos propostos.

2. Notas de Ensino

2.1. Objetivos de Aprendizagem

O presente caso foi desenhado para alunos de graduação (Administração, Engenharias e áreas afins) e pós-graduação em Gestão, com o propósito de:

- **Analisar** os desafios de formulação e implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior (IES) diante da disrupção tecnológica e do choque geracional.
- **Identificar** os fatores críticos de sucesso e as barreiras organizacionais (como cultura, liderança e comunicação) que impactam a execução estratégica.
- **Propor** alternativas de tomada de decisão sob condições de incerteza, avaliando os *trade-offs* entre inovação digital, sustentabilidade financeira e missão comunitária.
- **Utilizar** cenários prospectivos como ferramenta de apoio à decisão estratégica em ambientes de alta incerteza, distinguindo trajetórias de realidade e de expectativa.

2.2. Fontes de Dados

Este caso de ensino foi elaborado a partir de uma abordagem estritamente ficcional, concebida para fins pedagógicos. No entanto, o enredo, os fatores críticos discutidos pelos personagens e os cenários prospectivos apresentados na seção 1.4 encontram sólido respaldo em dados secundários e em pesquisas prévias sobre o alinhamento estratégico em universidades catarinenses, incluindo levantamento de fatores críticos de sucesso junto a especialistas nacionais e internacionais e a construção e validação de cenários de realidade e expectativa para os horizontes de 2030, 2035 e 2040 junto a gestores de instituições de ensino superior. As informações contidas nos diálogos e relatórios simulados refletem dilemas reais vivenciados por gestores educacionais diante da pressão mercadológica, da evasão discente e da inserção da inteligência artificial na educação.

2.3. Questões para Análise

1. **Identifique** os principais obstáculos e fatores críticos de sucesso presentes na estrutura da Universidade Regional do Sul (URS) que dificultam o alinhamento entre a formulação e a implementação da estratégia.
2. **Analise** o dilema gerencial enfrentado pela alta administração sob a ótica dos três caminhos propostos ao reitor (Aceleração Digital, Preservação do Núcleo e Ecossistema Modular Híbrido), confrontando os riscos e os benefícios de cada alternativa para a identidade comunitária da instituição.
3. **Proponha** uma estratégia de mitigação para o choque geracional e a resistência docente, considerando o papel da liderança e da comunicação institucional apontado pelos pró-reitores.

4. **Avalie** os cenários prospectivos de realidade e expectativa apresentados para 2030, 2035 e 2040, indicando quais decisões de curto prazo a alta administração da URS deveria priorizar para aproximar a instituição da trajetória de expectativa.

2.4. Sugestão de Plano de Aula (Duração: 100 minutos)

- **Fase 1: Introdução e Contextualização (10 minutos)**

O professor lança a questão ampla para a turma: *"Como uma universidade tradicional pode se reinventar na era da Inteligência Artificial sem perder sua alma e seu compromisso social?"*

- **Fase 2: Trabalho em Minigrupos: Dinâmica de Papéis (35 minutos)**

A turma é dividida em grupos. Cada grupo assume o papel de um ator do caso (Reitoria, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pró-Reitoria de Inovação, Pró-Reitoria de Extensão, Procuradoria Jurídica).

Tarefa: Defender os interesses e o *mindset* do seu cargo perante o dilema da URS, preparando argumentos para a plenária.

- **Fase 3: Plenária e Debate no Grande Grupo (20 minutos)**

Cada grupo apresenta sua defesa ou contraponto, simulando uma sessão do Conselho Universitário mediada pelo professor.

- **Fase 4: Oficina de Cenários Prospectivos (20 minutos)**

Os grupos analisam o Quadro de cenários da seção 1.4 e definem, em conjunto, três decisões de curto prazo que aproximariam a URS do cenário de expectativa em cada horizonte.

- **Fase 5: Fechamento e Síntese Teórica (15 minutos)**

O professor conecta os argumentos levantados pelos alunos com os conceitos teóricos de implementação de estratégia, liderança, gestão da mudança e prospecção estratégica (*foresight*).

2.5. Análise das Questões (Integração Teórica e Prática)

Questão 1: Identifique os principais obstáculos e fatores críticos de sucesso presentes na estrutura da Universidade Regional do Sul (URS) que dificultam o alinhamento entre a formulação e a implementação da estratégia.

O caso da Universidade Regional do Sul (URS) demonstra claramente que o principal gargalo institucional não reside apenas na formulação das intenções estratégicas pela reitoria, mas na capacidade de executá-las de forma capilar. Conforme apontado pelo Reitor Dr. Alberto e refletido na alta taxa de evasão de 22%, a distância entre o plano traçado e a realidade da sala de aula é expressiva. Essa desconexão reflete diretamente o que Hrebiniak (2008, 2013) conceitua como o abismo entre planejar e executar, ressaltando que a implementação é um processo complexo que costuma falhar quando há desalinhamento estrutural.

Os fatores críticos identificados no caso podem ser organizados em cinco grupos complementares, na linha do que propõem Siedschlag e Marinho (2018) ao mapear fatores que influenciam a implementação da estratégia em universidades sem fins lucrativos: (i) coordenação entre funções e negócios, evidente na disputa orçamentária entre pró-reitorias e na dificuldade de Eduardo em conectar pesquisa e graduação; (ii) gestão, liderança e capacidade de gerenciar mudanças, presente na tensão entre Ricardo e Márcia; (iii) comunicação vertical e horizontal, que falha ao não sensibilizar o corpo docente e ao encontrar barreiras culturais na ponta, corroborando os apontamentos de Beer e Eisenstat (2000), que classificam a má coordenação entre áreas de negócio e a escassez de diálogo transparente entre os níveis hierárquicos como os "assassinos silenciosos" da estratégia; (iv) entendimento da estratégia pela força de trabalho docente, ainda pouco envolvida na concepção das mudanças; e (v) ausência de um modelo claro, dominante e abrangente de formulação e implementação da estratégia, que impede a URS de sintetizar suas várias iniciativas de sucesso, ENADE, extensão, pesquisa premiada, em uma narrativa institucional coesa.

Além disso, a fragmentação departamental mencionada no cenário da URS evidencia a ausência de uma governança coesa, reforçando a tese de Al-Dhaafri e Alosani (2020) de que fechar a lacuna de implementação exige excelência na coordenação de esforços e clareza absoluta de papéis organizacionais. É importante que os alunos percebam que os fatores críticos de sucesso não são apenas negativos: a seção 1.3 do caso mostra que a URS já possui práticas pedagógicas, projetos de extensão e produção científica de qualidade em que o desafio real é de escala e de coordenação, não de ausência de competência técnica.

Questão 2: Analise o dilema gerencial enfrentado pela alta administração sob a ótica dos três caminhos propostos ao reitor (Aceleração Digital, Preservação do Núcleo e Ecossistema Modular Híbrido), confrontando os riscos e os benefícios de cada alternativa para a identidade comunitária da instituição.

O dilema gerencial vivenciado pela alta administração da URS expõe um clássico conflito de *trade-offs* estratégicos entre a eficiência mercadológica e a preservação da missão institucional. De um lado, a pressão do Pró-Reitor de Inovação (Dr. Ricardo) por uma aceleração digital total aproxima-se de uma estratégia de diversificação agressiva que, embora busque atender às demandas das indústrias 4.0, carrega o risco severo de descaracterizar a essência comunitária da IES. De outro, a defesa da Profa. Márcia (Pró-Reitora de Extensão) pela preservação do núcleo tradicional protege o compromisso social, mas deixa a instituição vulnerável à obsolescência frente à fragmentação do interesse discente.

Some-se a isso o alerta do Procurador Tavares, em que qualquer aceleração que atropele as diretrizes curriculares nacionais dos cursos de saúde e engenharias, ou que flexibilize a relação de trabalho docente sem respaldo contratual, transforma um risco estratégico em passivo jurídico concreto, o que torna o Caminho A o mais rápido dos três, mas também o mais exposto.

Essa encruzilhada pode ser lida à luz da matriz de Ansoff (1957), que dimensiona os riscos inerentes à exploração de novos mercados e formatos educacionais. No contexto do ensino superior, Hammershøj (2019) adverte que, embora a digitalização e a liberalização sejam inevitáveis, a perda do *ethos* acadêmico em prol de uma lógica

puramente utilitarista ou voltada unicamente ao lucro pode comprometer o papel transformador da universidade. O posicionamento de Eduardo, de que a pesquisa não pode continuar isolada da graduação, reforça esse ponto: uma aceleração digital que tratasse a IA apenas como ferramenta de eficiência operacional, sem conectá-la à produção de conhecimento próprio da universidade, aprofundaria justamente o risco apontado por Hammershøj.

Corroborando esse ponto, Kurtz et al. (2024) mostram que instituições de ensino superior que tratam a IA generativa como eixo isolado de eficiência, sem conectá-la à estratégia acadêmica como um todo, tendem a produzir respostas fragmentadas e de curto prazo.

Assim, a busca pelo Caminho C (Ecossistema Modular Híbrido) reflete a necessidade de alinhar a estrutura organizacional às exigências do ambiente externo sem abandonar os pilares fundacionais, garantindo a eficácia decisória exigida em ambientes complexos (Ghonim et al., 2020). Os cenários de expectativa apresentados na seção 1.4, sobretudo o de 2030, que descreve uma "arquitetura curricular modular consolidada", dão suporte concreto a essa alternativa, mostrando que ela não é apenas uma escolha de meio-termo confortável, mas uma trajetória com lastro nos próprios dados prospectivos levantados pela instituição.

Vale destacar que o Caminho C não é isento de riscos: sua principal fragilidade é organizacional, não estratégica. Um ecossistema modular exige capacidade de coordenação entre pró-reitorias muito superior à atual, exatamente o fator crítico do Grupo A (coordenação entre funções e negócios) identificado na Questão 1. O professor pode explorar com a turma se a URS possui, hoje, maturidade de governança suficiente para sustentar o Caminho C, ou se uma fase de transição preparatória, por exemplo, a criação do comitê interpró-reitorias sugerido no cenário de expectativa de 2030, seria pré-requisito antes de avançar para a modularidade plena.

Questão 3: Proponha uma estratégia de mitigação para o choque geracional e a resistência docente, considerando o papel da liderança e da comunicação institucional apontado pelos pró-reitores.

A narrativa da URS deixa evidente que a relutância em adotar novos paradigmas tecnológicos e metodológicos não é meramente operacional, mas cultural e comportamental. Os professores sentem-se desafiados pela ascensão da inteligência artificial e deslocados da nova realidade cognitiva dos alunos. Para mitigar esse choque geracional, a solução não pode ser imposta de maneira autoritária (*top-down*), mas construída com base na participação ativa dos executores. Okumus (2003) e Raps (2004) sustentam que a cultura organizacional e a comunicação eficaz funcionam como molas propulsoras para alinhar os colaboradores às mudanças estratégicas.

A advertência do Procurador Tavares sobre os riscos de 'flexibilizar a jornada... sem o devido respaldo documental' (seção 1.2) ilustra exatamente esse ponto: uma mudança imposta sem construção coletiva não é apenas culturalmente frágil, mas juridicamente vulnerável.

Sob a lente teórica da *Strategy-as-Practice* (Estratégia como Prática), Whittington (2023) e Seidl, Ma e Splitter (2024) argumentam que a implementação bem-sucedida depende fundamentalmente das micro-práticas diárias e da interação contínua entre

a alta administração e o corpo docente. A reunião de Helena com os coordenadores de curso (seção 1.3) é um exemplo dessa micro-prática: ao identificar onde as boas práticas pedagógicas já funcionavam, a pró-reitora cria as condições para uma disseminação horizontal, e não uma imposição vertical, das mudanças. Quando o Reitor e os pró-reitores abrem canais de diálogo horizontal e envolvem os professores desde a concepção das novas trilhas pedagógicas, a resistência tende a dar lugar ao engajamento institucional, validando os argumentos de Beer e Eisenstat (2004) e Ateş et al. (2020) sobre a importância de conversas francas e liderança participativa na superação de resistências organizacionais.

Uma dimensão adicional da resistência docente, pouco discutida na literatura clássica sobre implementação de estratégia, mas central no caso da URS, é a convergência entre dois fenômenos: de um lado, o hábito de atenção fragmentada moldado pelas redes sociais desde a educação básica; de outro, a ameaça identitária representada pela IA generativa, o professor não teme apenas perder controle sobre o ritmo da aula, mas ver questionada sua própria relevância como detentor do conhecimento.

Programas de capacitação docente que tratem a IA como ferramenta de ampliação do trabalho pedagógico, e não como substituta do professor, tendem a reduzir essa ameaça percebida. Nesse sentido, o exemplo do Prof. Eduardo, que buscou aproximar pesquisa e graduação em vez de tratá-las como universos apartados, sugere um caminho replicável: em vez de opor tecnologia e tradição acadêmica, a URS poderia posicionar a IA como uma aliada da produção de conhecimento, e não apenas da eficiência administrativa.

Chardonnens (2025) reforça esse diagnóstico ao apontar que a Geração Z demanda mediação humana combinada à IA, e não substituição, um equilíbrio que a URS ainda não formalizou em sua política pedagógica.

Questão 4: Avalie os cenários prospectivos de realidade e expectativa apresentados para 2030, 2035 e 2040, indicando quais decisões de curto prazo a alta administração da URS deveria priorizar para aproximar a instituição da trajetória de expectativa.

A construção de cenários prospectivos, como destacam Heinzen, Loveridge e Marinho (2019), constitui uma ferramenta relevante para operacionalizar o processo estratégico em instituições de ensino superior justamente porque permite às lideranças enxergar, lado a lado, a trajetória mais provável e a trajetória desejável, tornando explícitas as decisões que separam uma da outra. No caso da URS, o cenário de realidade para 2030 (coordenação fragmentada, comunicação *top-down*) e o cenário de expectativa (comitê interpró-reitorias, disseminação de boas práticas) diferem essencialmente pela existência (ou não) de um mecanismo formal de coordenação entre ensino, pesquisa, extensão e inovação, que é justamente o fator crítico A1 discutido na Questão 1.

Para o horizonte de 2035, a diferença entre realidade e expectativa concentra-se na consistência da adoção de modelos híbridos: enquanto o cenário de realidade projeta uma aplicação desigual entre cursos, gerando percepção de tratamento desigual entre alunos, o cenário de expectativa descreve uma arquitetura modular já consolidada. Segundo Márquez-Ramos e Mourelle (2016), a seleção de uma abordagem adequada para analisar o futuro do ensino superior exige que as instituições tratem a incerteza tecnológica não como um evento a ser reagido, mas como uma variável a ser

gerenciada continuamente, o que reforça a recomendação de que a URS já comece, em 2030, a padronizar critérios mínimos de hibridização entre cursos, evitando que a desigualdade projetada para 2035 se concretize.

Já para 2040, a distinção entre os cenários está na consolidação (ou não) de um modelo de governança claro e dominante (elemento E17 do diagnóstico institucional). Como a trajetória de expectativa depende de decisões tomadas nos horizontes anteriores, a análise conduz à conclusão pedagógica central do caso: cenários prospectivos não substituem a decisão sobre os Caminhos A, B ou C discutidos na Questão 2; eles servem para testar, antecipadamente, as consequências de cada caminho ao longo do tempo, permitindo que a alta administração da URS escolha com mais informação e menos reatividade.

2.6. Quadro-Síntese dos Fatores Críticos de Sucesso (Apoio à Questão 1)

Para apoiar a discussão da Questão 1 em sala de aula, o quadro a seguir organiza os fatores críticos de sucesso para a formulação e implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior identificados no caso da URS, agrupados por afinidade temática. O professor pode utilizá-lo para pedir que cada grupo de alunos localize, no texto do caso, qual personagem ou episódio ilustra cada fator.

Grupo	Fatores críticos	Onde aparece no caso
A Coordenação e Relacionamento	Coordenação entre funções e negócios; relacionamento entre áreas organizacionais; conflito de prioridades.	Disputa orçamentária entre pró-reitorias (1.1); isolamento entre pesquisa e graduação apontado por Eduardo (1.2).
B Gestão, Liderança e Comunicação	Gestão; habilidade de liderança; gerenciar mudanças; desafio da comunicação *top-down*; diálogo vertical e horizontal.	Estilo de liderança de Ricardo versus Márcia (1.2); abertura de diálogo do reitor ao fechar a reunião (1.2).
C Envolvimento dos Executores	Comunicação da estratégia para a força de trabalho; envolvimento dos responsáveis pela implementação no planejamento.	Reunião de Helena com coordenadores de curso, base para disseminação horizontal de boas práticas (1.3).

Grupo	Fatores críticos	Onde aparece no caso
D Sincronização Estratégico-Tática	Sincronizar pensamento estratégico com desdobramentos de curto prazo; distinção entre estratégico e tático.	Diferença entre cenário de realidade e de expectativa para 2030 na seção 1.4.
E Modelo de Formulação e Implementação	Existência de um modelo claro, dominante e abrangente de formulação e implementação da estratégia.	Ausência de síntese institucional entre os resultados de ensino, pesquisa e extensão (1.3); dilema dos três caminhos (1.5); alerta de Tavares sobre a ausência de respaldo jurídico-contratual para um modelo de governança ainda não formalizado (1.2).

Referências

Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 553-573.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2004). How to have an honest conversation about your business strategy. *Harvard Business Review*, 82(2), 82-89.

Chardonnens, S. (2025). Adapting educational practices for Generation Z: integrating metacognitive strategies and artificial intelligence. Frontiers in Education, 10, 1504726.

Heinzen, D. A. M., Loveridge, D., & Marinho, S. V. (2019). A model to align strategy formulation and implementation in higher education institutions in Brazil. *Foresight*, 21(6), 605-624.

Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: A comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 799-823.

Hammershøj, L. G. (2019). The future of the university: Between the 'ethos' of the university and 'employability'. *Higher Education Policy*, 32(2), 195-211.

Hrebiniak, L. G. (2008). Making strategy work: Overcoming the obstacles to effective execution. *Organizational Dynamics*, 37(2), 128-143.

Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. FT Press.

Kurtz, G., Amzalag, M., Shaked, N., Zaguri, Y., Kohen-Vacs, D., Gal, E., & Barak-Medina, E. (2024). Strategies for Integrating Generative AI into Higher Education: Navigating Challenges and Leveraging Opportunities. Education Sciences, 14(5), 503.

Márquez-Ramos, L., & Mourelle, E. (2016). Selecting a suitable approach to analyze the future of higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 228, 86-91.

Okumus, F. (2003). A framework to implementing strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882.

Raps, A. (2004). Logic of strategic planning. *Journal of Business Strategy*, 25(3), 33-39.

Seidl, D., Ma, S., & Splitter, V. (2024). *The practice of strategy implementation: Perspectives, frameworks, and tools*. Oxford University Press.

Siedschlag, D., & Marinho, S. V. (2018). Fatores que influenciam na implementação da estratégia em uma universidade sem fins lucrativos. Revista de Administração e Contabilidade, 15(3), 205-222.

Whittington, R. (2023). Strategy as practice: Entering the new operational paradigm. Palgrave Macmillan.

Agradecimentos

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), pelo apoio financeiro concedido ao desenvolvimento desta pesquisa, no âmbito da Chamada Pública FAPESC nº 54/2022.