



Sistematização preliminar dos desafios estratégicos  
e subsídio para os trabalhos do  
Planejamento Setorial

**SETEMBRO 2024**

Ao se aproximar dos 20 anos de sua fundação, a UFPR Litoral encontra-se desafiada não apenas para um balanço de suas realizações e dificuldades, mas principalmente para interpretar os cenários que se alteram continuamente.

Somam-se quase duas décadas de uma atuação universitária pautada na democratização e no fortalecimento da educação pública em todos os seus níveis e etapas, no desenvolvimento territorial sustentável, na qualificação e ampliação de políticas públicas locais e no fortalecimento do associativismo e da organização comunitária das populações dos territórios.

Contudo, se comparada com sua primeira década, em vários aspectos, nem a conjuntura das políticas para a universidade pública e o ensino superior, nem o território em que está inserida, são os mesmos. A atuação da UFPR Litoral enfrenta vetores novos de fenômenos que desafiam sua missão institucional inicialmente desenhada.

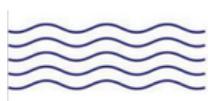
Tendências demográficas de declínio da população do Ensino Médio, associadas à forte expansão do ensino privado na modalidade EAD, concorrem para a queda da procura do Ensino Superior presencial. Por outro lado, projetos de infraestrutura e econômicos de grande impacto conformam novas correlações de forças entre os diversos atores envolvidos nos conflitos pelo espaço urbano, pela paisagem e pelos ambientes preservados, criando-se novas dinâmicas territoriais no Litoral do Paraná.

À luz desta exigência de atualização dos desafios da UFPR Litoral para os próximos anos, a Direção Setorial retoma os trabalhos de planejamento estratégico partindo das seguintes premissas:

- Revalidação da identidade inclusiva, democrática e socialmente comprometida da UFPR Litoral, atualizando seus objetivos institucionais, seu Projeto Político-Pedagógico e sua atuação com Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Necessidade de uma abordagem processual do Planejamento Estratégico Setorial, exigindo, portanto, o cotejo de percepções atualizadas da comunidade sobre os problemas mais críticos, com as sistematizações realizadas ao longo dos últimos anos;
- Compreensão do princípio situacional do planejamento, buscando identificar o cenário em que se atua e os problemas críticos, que impedem ou dificultam a realização dos objetivos institucionais, a serem enfrentados;
- Envolvimento de momentos sequenciais de trabalho com a comunidade acadêmica, voltados à: atualização de análises e diagnósticos; definição de eixos prioritários de ação estratégica; construção ou atualização de planos operacionais.

Assim, os trabalhos de planejamento setorial pretendem atualizar as respostas coletivas e institucionais que daremos a questões como: Qual o desenho de nossa “atividade-fim”? Com quais populações atuamos? Como materializamos nosso papel social no território e entre os atores locais?

Enfim, tantas histórias, tantas questões!



# Balanço dos desafios estratégicos da Gestão da UFPR Litoral

Ao longo dos anos a UFPR Litoral realizou diferentes momentos coletivos de análise de sua realidade e de escolhas de prioridades estratégicas. As diferentes ênfases observadas nos documentos institucionais que registram esses trabalhos, ilustram não apenas diferentes fases de nossa trajetória, mas também variações dos contextos sociais, políticos e econômicos do país.

## Da implantação aos primeiros diagnósticos

Entre os anos de 2005 e 2009, o Setor Litoral implantou sua atuação na graduação através da oferta de 15 cursos de graduação. Em 2010, no momento em que muitos dos nossos cursos ainda estavam em suas primeiras turmas, os trabalhos coletivos de diagnósticos apontavam as questões estruturais e a quantidade de pessoal como pontos fortes, enquanto a **comunicação e a organização interna** foram entendidas como principais problemas do Setor Litoral.

Passaram-se mais quatro anos até que as comissões locais indicassem novos gargalos para o funcionamento sustentável do Setor, com a equipe docente dos currículos dos 15 cursos de graduação ofertados à época. Diante do marco do encerramento dos repasses financeiros exclusivos ao Setor e de vagas docentes pactuadas junto ao MEC exclusivamente para a implantação do Setor, evidenciaram-se **limites estruturais e de pessoal**, que implicaram em mudanças curriculares e de turnos e, até mesmo, encerramento de alguns cursos de graduação.

Conforme análise institucional documentada à época, tais medidas, em parte sob encomenda da gestão da Reitoria de então, ocorreram de forma reativa aos problemas, sem que seus efeitos necessariamente tivessem contribuído para a superação das dificuldades identificadas anteriormente.

## Identificação de desafios estratégicos

Em 2017, diante da metodologia aplicada no Planejamento Estratégico Setorial, os trabalhos coletivos se depararam com a continuidade de alguns dos problemas já diagnosticados. As experiências de encerramento de cursos dos anos anteriores não superaram as principais dificuldades estratégicas do Setor. De certa forma, até aprofundaram suas complexidades, a saber: de três cursos de licenciaturas até 2014, em 2017 o Setor já contava com seis cursos dessa modalidade; redução de três para dois cursos de tecnólogos;

ampliação do total de cursos de bacharelados com estágio obrigatório; e, por implantação de um curso de licenciatura em modelo de itinerância territorial e alternância pedagógica (embora com equipe docente própria, a implantação da Lecampo envolvia especificidades de serviços como transporte, mediação de estrutura junto aos atores locais, e necessidade de alojar os estudantes do curso por períodos equivalentes as etapas do “tempo universidade”).

Além desses desafios referentes à **oferta de ensino, pesquisa e extensão**, os trabalhos coletivos também apontaram com mais precisão a correlação necessária entre a atividade-fim e as atividades de apoio, de suporte e de infraestrutura, bem como as atribuições relacionadas ao trabalho técnico-administrativo, apontando a necessidade de uma **atualização da organização administrativa** como um dos eixos do planejamento Setorial.

Os documentos de 2017 registraram também a emergência de temáticas referentes às **relações de convivência no ambiente universitário**, sejam as que se expressam no âmbito das condutas disciplinares, como também as expressas nos âmbitos das relações com a diversidade e inclusão. Tais temáticas exigiam uma resposta da agenda institucional ainda não amadurecida naquele momento, nas instâncias, nas normas e nos fluxos da UFPR, considerando que ainda estavam em processo de implantação a Diretoria Disciplinar<sup>1</sup> e a SIPAD.<sup>2</sup>

## **Desafios pedagógicos e sociais pós-pandemia**

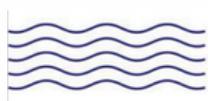
Em 2021, aos eixos estratégicos estabelecidos em momentos anteriores, são acrescentadas duas novas agendas temáticas.

O contexto pandêmico e os desafios impostos por ele, colocaram em questão a necessidade de refletir sobre os processos formativos e os aspectos didáticos a eles relacionados. Mais ainda, levantaram a necessidade de avaliar e repensar a forma da organização e das dinâmicas curriculares que prevalecem nos cursos de graduação ofertados no Setor Litoral, demandando a **atualização do Projeto Político Pedagógico** do Setor Litoral como um eixo relevante dos trabalhos setoriais.

Nesse cenário, ganha relevância gradativa a necessidade de atualizar a **análise de nossos atuais e potenciais estudantes**, suas cidades de origens, seus perfis e as complexidades inerentes ao acesso e à permanência desses estudantes em nosso Setor e na Universidade.

<sup>1</sup> Diretoria Disciplinar da UFPR - <https://www.diretoriadisciplinar.ufpr.br/portal/>

<sup>2</sup> Superintendência de Inclusão, Políticas Afirmativas e Diversidade da UFPR - <https://sipad.ufpr.br/>



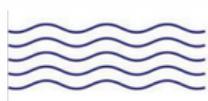
## Novas demandas estratégicas

A gestão da Direção Setorial iniciada em março de 2024 retoma, portanto, um conjunto de questões que desafiam a missão da UFPR Litoral. Algumas dessas questões têm sido contínuas com o passar dos anos, dentre as quais: Como organizar e qualificar nossa atividade com o ensino, a pesquisa e a extensão? Como aprimorar e atualizar nossas atividades de apoio administrativo, a gestão de nossos recursos e os meios para isso? Pode-se afirmar que esses eixos, mesmos que com certos avanços, permanecem como desafios importantes para o Setor Litoral.

Mais recentemente, os processos de precarização da universidade e das condições econômicas da população, acentuados no período pós-pandêmico, associados à dinâmica especulativa do território onde o Setor Litoral da UFPR se situa, fizeram emergir novos grupos de demandas, antes equacionadas por outros meios. Embora as demandas por transporte intermunicipal e escolar, bem como por moradia estudantil, estejam presentes nas reivindicações estudantis há mais de uma década, hoje, ambas ganham dramaticidade ímpar. Enquanto as condições econômicas permitiram e a oferta imobiliária foi menos restritiva (comparativamente com o momento atual), a comunidade estudantil compensou as ausências de transporte escolar intermunicipal e de moradia estudantil com recursos próprios ou auxílios Probem.

Gradativamente, desde 2018, porém, ao passo em que a população trabalhadora perde poder aquisitivo, cresce acentuadamente a oferta de cursos de graduação na modalidade EAD, como suposta solução para uma formação mais acessível e adaptada às condições de tempo de cada indivíduo. Por sua vez, os serviços de transporte privado e, especialmente, a escassa oferta de imóveis para aluguel estudantil na cidade de Matinhos tiveram seus valores aumentados exponencialmente. Esses fatores expressam-se no complexo quadro de **dificuldades de acesso e permanência estudantil**, problema que tem ganhado centralidade não apenas na agenda local, mas na UFPR como um todo, e mesmo em outras instituições de ensino superior.

Igualmente associado à conjuntura política e socioeconômica do país, o processo de restrições de gastos públicos restringiu a capacidade de investimentos e manutenção da estrutura física das instalações da universidade. Tendo seu projeto construtivo original restado incompleto, o Setor Litoral convive desde 2013 com a limitação de ambientes disponíveis e adequados para suas atividades didáticas, acadêmicas, administrativas e estudantis. Situação agravada pelo fato de que, ocupando um imóvel que não pertence ao patrimônio da União, havia impedimento para que obras e reformas de grande porte pudessem ser realizadas com recursos federais.



Apenas em 2015, com o instrumento da “sessão vintenária” do imóvel, firmado por parte do Governo do Paraná à União, é que o Setor Litoral passa a estar amparado para realizar despesas de maior porte. Contudo, as mudanças de condução da gestão do estado brasileiro, ao longo de 2016, imputaram restrições orçamentárias, acompanhadas de decretos que nominalmente proibiram construções de novas estruturas, aluguéis de imóveis, aquisição de veículos, dentre outras restrições.

Em 2017, como efeito direto dessas restrições, a equipe de manutenção predial do Setor Litoral foi drasticamente reduzida de doze para apenas quatro trabalhadores terceirizados. Tal histórico resulta no fato de que, tanto quanto se acentuam demandas por certas instalações, especialmente em requisitos obrigatórios ao funcionamento dos cursos (laboratórios, acervo de biblioteca, ambientes para projetos, espaços de inclusão estudantil, por exemplo), também a atual estrutura predial passa a exigir manutenções mais complexas. Dessa forma, aponta-se com prioridade por investimentos para **atualizar a estrutura física e predial do Setor Litoral**.

Por fim, em meio às análises dos desafios de ampliação de nosso público ingressante, é recorrente a constatação de que, para uma parcela da comunidade local, a UFPR Litoral é “desconhecida”, e ainda, de que possui uma imagem negativa perante outra parte da comunidade que “a conhece”. Certamente, existem diversos fatores envolvidos na **imagem da UFPR Litoral perante a comunidade** que incluem: resistências de teor cultural e ideológico, frequentemente centradas em preconceitos, até aspectos relacionados às nossas instalações prediais, passando pelos cursos ofertados e até mesmo a política de comunicação social. É relevante, contudo, que essa dimensão seja percebida como uma frente de ação estratégica, a fim de se estabelecer a coordenação de esforços que alcancem não apenas a dimensão objetiva, da informação, mas também os aspectos simbólicos e subjetivos, de pertencimentos, parcerias, respeito e reconhecimentos com a diversidade de atores do território.

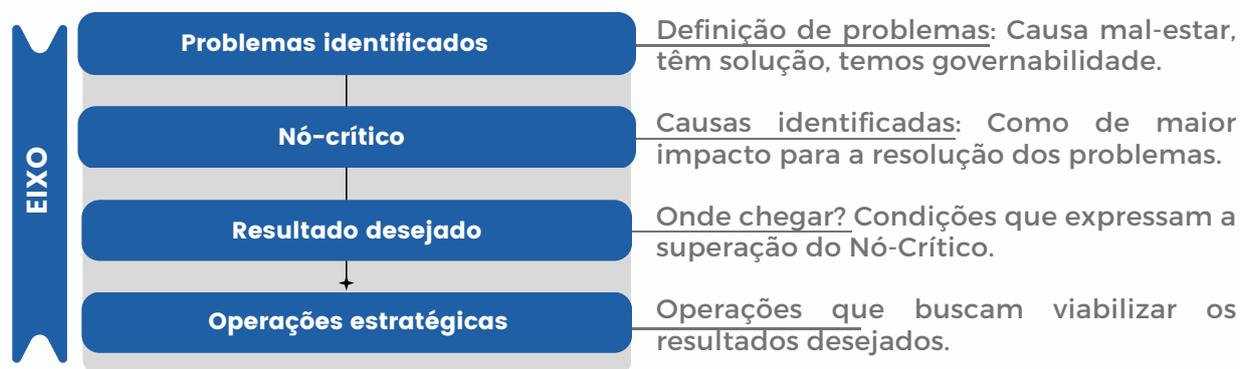
# Aspectos metodológicos e síntese das prioridades estratégicas

Para essa sistematização optou-se por manter as etapas metodológicas convencionadas nos trabalhos do planejamento setorial de 2017. Tal escolha busca facilitar a continuidade de esquemas de visualização e das terminologias utilizadas em tais momentos. Antes disso, manter os princípios metodológicos permite que o planejamento estratégico se qualifique como um processo contínuo, portanto, não circunscrito aos tempos de mandatos e gestões.

São ainda premissas importantes dessa abordagem, o caráter coletivo e situacional do planejamento, no qual tanto o momento de identificação e análise de “problemas” e de “nós-críticos”, como a definição de eixos de ação que busquem a superação desses problemas, envolvem o conjunto de sujeitos que atuam para viabilizar os objetivos da instituição. Com base nisso, a presente sistematização decorre da consulta aos documentos referentes ao planejamento setorial produzidos em anos anteriores,<sup>3</sup> bem como do registro de diferentes momentos setoriais realizados entre novembro de 2023 e julho de 2024<sup>4</sup>.

Apesar dos momentos e documentos utilizados como fonte não constituírem momentos necessariamente articulados em termos metodológicos, estão conectados por uma agenda coletiva cuja pauta era a análise dos problemas enfrentados pela UFPR Litoral, em diferentes dimensões. Permitem, portanto, reunir dados significativos para um diagnóstico de nossos gargalos.

Para uma visualização sintética, adota-se o quadro a seguir, representado didaticamente pelos passos da metodologia usada como referência.<sup>5</sup>



<sup>3</sup> Os documentos em questão estão disponíveis na página do Setor Litoral: <https://litoral.ufpr.br/planejamento>

<sup>4</sup> Especificamente, foram fonte dessa sistematização: as reuniões e diálogos no período de consulta pública para Direção Setorial, em novembro de 2023; a reunião de planejamento realizada em fevereiro de 2024, ainda no exercício da gestão anterior da Direção; as reuniões com as equipes administrativas, iniciadas em março e retomadas após o encerramento do movimento de greve; as reuniões da direção com comando local e unificado de greve; as reuniões da direção com movimentos e representações estudantis durante a greve; e reuniões da direção com coordenadores de cursos, realizadas em junho e julho de 2024.

<sup>5</sup> A referência metodológica em questão, possui por hora mais caráter didático, a fim de facilitar processos de mediação das ideias, bem como permitir ao grupo visualizar sequência lógica dos trabalhos.

### Problemas identificados

- Baixa procura pelos cursos do Setor;
- Ausência de integração de currículos e equipes;
- Baixa oferta de cursos de pós-graduação;
- Atendimento de demandas de áreas específicas dos cursos;
- Equipes insuficientes em alguns cursos;
- Pouca participação estudantil na proposição de ICHs, baixa oferta de ICHs;
- Dificuldade de inserção de egressos devido ao nome/habilitação dos cursos;
- Baixo número de bolsas para projetos de pesquisa e extensão;
- Falta de veículos na frota;
- Recursos insuficientes para aulas de campo;
- Desencontro entre o PPP e nossa organização e demandas.

### Nó-crítico

**Instabilidade das condições de oferta do ensino, pesquisa e extensão, comprometendo a qualidade e o alcance do impacto social dos resultados.**

### Resultado desejado

Melhoria das condições de oferta do ensino, pesquisa e extensão: equipes, reformas, otimizações.

### Operações estratégicas

Op. 1.1 – Promover oferta curricular integrada, a partir da nucleação dos cursos;

Op. 1.2 – Ampliar equipes dos cursos, reorganizando lotação e atribuição de encargos didáticos;

Op. 1.3 – Construir processo de atualização do PPP do Setor Litoral, levando em conta fortalecimento de princípios e espaços, bem como contexto e complexidades das formações ofertadas;

Op. 1.4 – Promover o fortalecimento da extensão, promovendo sua visibilidade e suporte institucional;

Op. 1.5 – Ampliar e diversificar a oferta de pós-graduação lato-sensu e stricto-sensu, considerando a demanda social e as áreas de conhecimento potenciais da UFPR Litoral.

### Problemas identificados

- Ausência de atendimento de saúde no turno da noite;
- Ausência de momentos de acolhimento, integração e formação de servidores;
- Fragilidade na política de comunicação interna do Setor;
- Desarticulação/ineficiência no atendimento para participar de editais de fomento;
- Falta de agilidade nos processos de estágios curriculares;
- Desarticulação na aquisição, gestão e uso de recursos materiais, especialmente equipamentos eletrônicos;
- Fragmentação e insuficiência no suporte a projetos;
- Limite de equipe de pós-graduação;
- Falta de servidores para apoio a eventos.
- Precariedade da infraestrutura;
- Espaços subutilizados ou super demandados;
- Espaços para eventos insuficientes;
- Ausência de espaços para projetos;
- Insuficiência de computadores/espaço para laboratório de informática;
- Falta de salas para coordenações de curso;
- Baixo uso dos espaços dos gabinetes docentes;
- Ausência de espaços para laboratórios didáticos;
- Inexistência de espaços de convivência para servidores e estudantes;
- Ausência de bebedouros próximo as salas de aula;
- Ineficiência/limites da rede de internet.

### Nó-crítico

**Desequilíbrio e insuficiência da estrutura administrativa frente a novas dinâmicas da atividade-fim.**

### Resultado desejado

Dimensionar e atualizar as demandas, fluxos, espaços e equipes do trabalho técnico-administrativo.

### Operações estratégicas

Op. 2.1 – Dimensionar a demanda potencial de atendimento a pós-graduação;  
Op. 2.2 – Reforçar equipe de atendimento a eventos e gestão de espaços;  
Op. 2.3 – Desenvolver unidade de apoio especializada em suportes a projetos institucionais e captação de recursos;  
Op. 2.4 – Avaliar e atualizar atribuições das unidades;  
Op. 2.5 – Desenvolver política com ações de recepção a novos servidores;  
Op. 2.6 – Viabilizar atendimento de saúde em horário noturno.

Op. 2.7 – Rever concepções e reorganizar o uso dos espaços existentes, enfatizando possibilidades compartilhadas;  
Op. 2.8 – Viabilizar projeto construtivo para ampliar espaços especializados;  
Op. 2.9 – Viabilizar alternativas construtivas alternativas, para atendimentos emergenciais ou transitórios;  
Op. 2.10 – Atuar para expandir rede e sinal de internet.

### Problemas identificados

- Dificuldades com transporte residência / UFPR / residência;
- Evasão devido a dificuldade com transporte e deslocamentos;
- Falta de moradia/alojamento estudantil;
- Alto custo nos imóveis destinados a aluguéis no litoral;
- Falta de apoio municípios aos deslocamento dos estudantes;
- Ausência de espaços de apoio a estudantes/mães acompanhadas de crianças;
- Valor de auxílio-moradia insuficiente;
- Dificuldades com a prestação de conta auxílio-creche para estudantes noturno;
- Transporte público intermunicipal limitado em horário;
- Valor impraticável nos serviços de Vans.

### Nó-crítico

**Precarização das condições de permanência dos estudantes, mediante às condições econômicas e territoriais.**

### Resultado desejado

Ampliar as condições de permanência estudantil.

### Operações estratégicas

- Op. 3.1 – Agir junto aos gestores municipais para ampliar apoio ao transporte universitário;
- Op. 3.2 – Atuar junto a reitoria para viabilizar alternativas para moradia estudantil;
- Op. 3.3 – Viabilizar espaços para acolhimento de crianças;
- Op. 3.4 – Viabilizar espaços e ações de convivências estudantil;
- Op. 3.5 – Atuar para ampliar valores dos benefícios Probem;
- Op. 3.6 – Desenvolver política de monitoramento e prevenção da evasão.

### Problemas identificados

- Insuficiência na política de comunicação social do Setor litoral;
- Insatisfação da comunidade com cursos ofertados;
- Desconhecimento da existência da universidade;
- Pouca divulgação das ações e projetos da universidade;
- Depreciação da aparência da estrutura física da UFPR Litoral;
- Baixa circulação da comunidade e estudantes do ensino médio na UFPR Litoral.

### Nó-crítico

**Desconhecimento e/ou imagem negativa da UFPR Litoral entre as populações e atores locais, seja quanto às atividades desenvolvidas, seja quanto à aparência e atratividade das instalações/ambiente/ espaço físico.**

### Resultado desejado

Promover e difundir o reconhecimento da UFPR Litoral entre seu público-alvo e a comunidade em geral, como alternativa de formação acadêmica de qualidade, e como referência de contribuição social.

### Operações estratégicas

- Op. 5.1 – Parcerias e reconhecimentos entre atores locais;
- Op. 5.2 - incrementar ações de comunicação digital de produção de conteúdo;
- Op. 5.3 - Ampliar o alcance territorial da divulgação do vestibular;
- Op. 5.4 - Articular a atuação das representações em conselhos;
- Op. 5.5 - Promover programação de visitação ao setor Litoral.

## Cronograma dos trabalhos de planejamento estratégico setorial

		MOMENTOS	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	OBJETIVOS
ETAPA 1	OUT 24	<b>Momento diagnóstico 1:</b> Sistematização de subsídios para leitura da realidade.	Análise de relatórios de gestões anteriores, registro das reuniões com a comunidade acadêmica, atualização de dados institucionais.	Disponibilização do documento: Sistematização preliminar dos desafios estratégicos e subsídios aos trabalhos do Planejamento Setorial.
	OUT e NOV 24	<b>Momento diagnóstico 2:</b> Atualização da análise de eixos estratégicos, problemas e resultados desejados.	Reuniões com lideranças estudantis, chefias unidade, coordenações de cursos e respectivas equipes. Envio do texto com prazo para considerações da comunidade.	Acordar coletivamente os problemas centrais a serem enfrentados que dificultam a missão institucional.
ETAPA 2	DEZ 24 A FEV 25	<b>Momento de acordo metodológico do Planejamento:</b> Avaliação e definição da dinâmica coletiva, roteiro e ferramentas de trabalho e sistematização.	Reunião aberta, com representação de todas câmaras e unidades administrativas (20/12/24) e constituição da equipe de condução da Semana de Planejamento (fev/25).	Estabelecer ferramentas metodológicas, cronograma e responsáveis pela Semana de Planejamento Setorial.
ETAPA 3	24 A 27 FEV 25	<b>Momento tático-operacional:</b> Definição de Operações e da matriz operacional (ações, tarefas, responsáveis, prazos e recursos).	Reuniões em planária e de grupos de trabalho por eixos estratégicos, revisando problemas, resultados e apontando operações.	Detalhar o plano operacional, definindo resultados e operações que viabilizam os resultados, além de respectivos responsáveis.
ETAPA 4	a partir MAR 25 conforme etapa anterior	<b>Etapa de execução e monitoramento:</b> implementação das ações e tarefas e monitoramento dos resultados.	Reuniões regulares entre coordenação das operações e responsáveis por ações e tarefas. Reunião semestral de avaliação dos resultados.	Implementar as ações e tarefas do plano operacional, monitorando os resultados juntos aos respectivos responsáveis e em instâncias coletivas.



Sistematização produzida pela equipe diretiva do Setor Litoral:

**Direção Setorial**

Diretora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Marion Andreoli  
Vice-diretor Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Luis Eduardo Cunha Thomassim

**Gestão Administrativa Gabinete da Direção**

Dayane Crystina da Silva Ceneviva  
Mariane Wippel  
Vanessa Padilha Wosniak

**Coordenação Acadêmica**

Edilene Beatriz Dahmer

**Coordenação Administrativa**

Marcelo Werner

**Coordenação Financeira**

Murilo Duarte Feitosa

**Secretaria do Conselho Setorial**

Silvana Bach



## Contato

Gabinete da Direção  
Setor Litoral  
UFPR

site <https://litoral.ufpr.br/>  
e-mail [dir.ufprlitoral@ufpr.br](mailto:dir.ufprlitoral@ufpr.br)  
social 41 98406-8343