

Mariana Oliveira Moritz

**PERSPECTIVAS E TENDÊNCIAS DAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS GRATUITAS DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo.

Florianópolis
2012

Catologação na fonte elaborada pela biblioteca da
Universidade Federal de Santa Catarina

Moritz, Mariana Oliveira
Perspectivas e Tendências das Universidades Públicas
Gratuitas de Santa Catarina [dissertação] / Mariana
Oliveira Moritz ; orientadora, Pedro Antônio de Melo -
Florianópolis, SC, 2012.

119 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Administração, Estratégia,
Universidades, Cenários Prospectivos. I. Melo, Pedro
Antônio de. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Mariana Oliveira Moritz

**PERSPECTIVAS E TENDÊNCIAS DAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS GRATUITAS DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 9 de agosto de 2012.

Prof. Dr^a. Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof., Dr. Pedro Antônio de Melo
Orientador
UFSC

Prof., Dr. Alexandre Marino Costa
UFSC

Prof., Dr. Maurício Fernandes Pereira
UFSC

Prof. Dr. Nelson Machado
UNOESC

Dedico este trabalho aos meus pais, Gilberto e Vera, responsáveis pela minha formação; aos meus irmãos, Gabriel, Silvia e Isabela pelo incentivo, interesse e apoio na realização desta tarefa; e ao meu namorado, amigo e companheiro de todas as horas, Jean, pelos momentos de conforto, de apoio e de distração.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Gilberto de Oliveira Moritz, o grande incentivador dos meus estudos e a quem eu serei eternamente grata por ter ganhado um pouco da sua paixão pela academia.

Ao meu orientador Pedro Antônio de Melo pela confiança em minhas possibilidades, incentivo, paciência e por me passar o gosto pelo estudo das universidades.

Ao Professor Maurício Fernandes Pereira pelo seu trabalho em sala de aula e por também me ensinar a me aventurar no mundo do conhecimento.

Ao Programa e aos professores do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade.

Aos bons amigos que fiz durante o percurso deste meu caminho, obrigada pelas conversas e pela companhia essencial em um trabalho muitas vezes solitário.

Aos meus amigos e a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho em especial à equipe do INPEAU.

São as universidades que fazem hoje, com efeito, a vida marchar. Nada as substitui. Nada as dispensa. Nenhuma instituição é tão assombrosamente útil.

(Anísio Teixeira, 1988)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar quais as principais perspectivas e tendências que afetarão o futuro das Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina. Para responder a essa pergunta de pesquisa, foram ouvidas opiniões de gestores e de especialistas em Administração Universitária e Educação Superior no Estado de Santa Catarina. A proposta da presente dissertação é preencher o vazio existente em estudos prospectivos em no Estado de Santa Catarina e especificamente em relação às universidades públicas catarinenses, no sentido de auxiliar seus gestores na formulação de novos arranjos estratégicos, voltados para o futuro, na área da Educação Superior. O caminho escolhido neste estudo foi a pesquisa descritiva por meio de entrevistas semiestruturadas, já que trata-se de um estudo que procura determinar *status*, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. Os meios de investigação que foram utilizados na pesquisa são: pesquisa de campo, documental e bibliográfica. O estudo apresenta, também, diversidades de pontos de vista, uma vez que as instituições envolvidas, apesar de serem todas elas públicas e gratuitas e com jurisdição em Santa Catarina, possuem características e culturas diferenciadas em face do seu contexto legal, institucional, social e regional. Sobre a universidade pública gratuita catarinense, com base na pesquisa efetuada, pôde-se dizer que se vive um processo de transição, depois de alguns anos de estagnação e em face de sua atual expansão, em razão principalmente de ações governamentais, as universidades procuram uma nova identidade perante seu público interno e externo e buscam novos caminhos para os desafios internacionais e tecnológicos.

Palavras-chave: Universidades. Cenários Prospectivos. Plano de Desenvolvimento Institucional. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This research aims at identifying which key perspectives and trends that will affect the future of public universities of Santa Catarina. To answer this research question, will be heard the opinion of managers and specialists in University Administration and Higher Education in the State of Santa Catarina. The purpose of this dissertation is to fill the current gap in prospective studies on the state of Santa Catarina and specifically in relation to public universities in Santa Catarina, in order to assist their managers in the formulation of new strategic arrangements, facing the future in the area of Education Superior. The path chosen in this study was descriptive research using semi-structured interviews, since this is a study that seeks to determine status, opinions or projections on future responses. The means of investigation that were used in this research are: field research, document and literature. The study also presented diversity of views, since the institutions involved, although all of them public and free with jurisdiction in Santa Catarina, features and have different cultures in the face of its legal, institutional, social and regional. About University of Santa Catarina free public, based on research done, we could say that living is a process of transition, after years of stagnation and in view of its current expansion, mainly due to government action, the universities are a new identity to its internal and external audiences and seek new avenues for international and technological challenges.

Keywords: Universities. Prospective Scenarios. Institutional Development Plan. Strategic Planning.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: CAPES.....	20
Quadro 2: INPEAU.....	20
Quadro 3: Biblioteca Central da UFSC.....	21
Quadro 4: Tipos de Universidades.....	24
Quadro 5: Pontuação das Variáveis Portadoras de Futuro.	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes principais do cenário.....	35
Figura 2: Exemplo de construção de cenários	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	17
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
<i>Perspectivas e Tendências da Educação Superior</i>	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 UNIVERSIDADE: HISTÓRICO E EVOLUÇÃO.....	23
2.1.1 <i>A Universidade Pública Brasileira</i>	25
2.2 PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS: ORIGEM, CONCEITOS E MÉTODOS	29
2.2.1 <i>Histórico e Métodos em Cenários Prospectivos</i>	29
2.2.2 <i>Cenários Prospectivos: prospecção e incerteza</i>	32
2.2.3 <i>Atores, Variáveis Portadoras de Futuro e Tipologias de Cenários</i>	34
2.2.4 <i>Estudos Prospectivos na Área da Educação Superior no Contexto Global</i>	37
2.2.4.1 <i>O estudo de Cenários Aplicados à Realidade Brasileira e ao Ensino Superior</i>	38
2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	40
2.4.1 <i>Plano de Desenvolvimento Institucional na Universidade (PDI)</i>	44
2.4.2 <i>Planejamento Estratégico na Universidade (PE)</i>	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	51
3.2 DELINEAMENTOS DA PESQUISA	51
3.2.1 <i>Sujeitos da Pesquisa</i>	52
3.2.2 <i>Coleta de Dados</i>	53
3.2.3 <i>Análise dos Dados</i>	54
3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	55
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	55
4 RESULTADOS DA PESQUISA	57

4.1 O CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS GRATUITAS EM SANTA CATARINA	57
4.1.1 A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	59
4.1.2 A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)	60
4.2.3 A Universidade da Fronteira Sul (UFFS)	62
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	64
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	65
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES	87
5.1 CONCLUSÕES	87
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	93
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE A – PERGUNTAS DA PESQUISA	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Passado, presente e futuro, de diferentes maneiras, podem ser meras abstrações da mente humana em seu esforço de envolver-se com a realidade, instância esta mais complexa e indevassável do que pode parecer à primeira vista. Afinal, o tempo pode nem mesmo existir, segundo especulações que estão sendo feitas neste momento no campo da ciência e de acordo com o *Dossiê Tendências* da revista *Scientific American Brasil* (2010).

Independente do enunciado anterior, a prospecção de cenários é um esforço da ciência para sondar o tempo, por meio de seus atores e de suas variáveis; no sentido de revelar as tendências que serão observadas e identificadas pelo homem em sua busca por entender e compreender cada vez mais o seu futuro e o seu destino no universo de complexidades que o envolve.

Considerando essas circunstâncias, pode-se afirmar que inúmeras são as tendências que surgem neste início de milênio e que provocam mudanças cada vez mais complexas e intensas, exigindo atitudes e decisões rápidas e constantes nas organizações. Essa situação diz respeito à assimilação e à administração das informações que fazem parte do panorama socioeconômico em que se vive, evidenciando novos paradigmas que refletem não apenas o avanço e as descobertas da ciência, mas também a transformação pessoal dos indivíduos neste mundo de incertezas. (FERGUSON, 1980)

Nesse cenário mutável e globalizado, a universidade brasileira é percebida como uma instituição menos dinâmica e, por consequência, exige-se dela cada vez mais uma ação voltada para o futuro e para sua internacionalização. Caminha-se cada vez mais em direção a uma universidade sem fronteiras, pois o conhecimento deverá ser ofertado permanentemente e democraticamente para toda a sociedade brasileira, em todos os momentos que o nosso cidadão assim o precisar. (THIESEN, 2011)

Para Toffler (1987), o futuro da educação é mais estático e previsível. Por esse motivo, é necessário preparar os gestores das universidades para o imprevisível, em vez da visão exclusiva das influências do mercado e de suas políticas internas.

Segundo Buarque (1994), seja qual for o caminho da humanidade, esse caminho passa pela universidade, que terá de reagir e transformar-se, buscando agilidade e flexibilidade para o

desenvolvimento de uma educação de qualidade cuja integração e soluções para a sociedade e para as organizações sejam os critérios fundamentais.

A universidade é o espaço de discussão e de redefinição da sociedade. É importante verificar quanto ela contribuiu para a formação do ser humano em sua totalidade. Para assumir o mundo das novas ideias, é necessário ter clareza de que toda a transformação social somente é possível por meio da educação, que precisa ser um processo constante de ensinar, de criar e de aprender sobre a cultura e os seres humanos. (RISTOFF, 1999)

Transformações políticas, sociais e econômicas na sociedade têm levado as universidades a examinarem suas estruturas em busca de padrões mais elevados e criativos para o seu funcionamento.

A China, exemplo dessa transformação, para se tornar grande potência aposta na educação em massa para a sua população e, assim, ela conseguiu alcançar o primeiro lugar no mais importante teste internacional de qualidade educacional chamado PISA¹. O governo chinês, apesar de sua ideologia comunista, incentiva fortemente seus cientistas a buscarem financiamento com empresas privadas internacionais.

O Brasil sofre com seus índices inexpressivos e não acerta ao realizar Provoões, como o caso do Enem, para os seus alunos. É possível verificar por meio de números do ensino público que, com as condições das escolas e as greves, o Brasil ainda está aquém de conquistar um lugar privilegiado como os chineses.

O caminho que o Brasil tem a percorrer é longo, mas a direção é apontada pelos seus dois planos de ações: o Plano de Desenvolvimento Educacional, criado em 2007, e o Plano Nacional de Educação, lançado em 2000, e que abrangeu ações até 2011. Agora se espera pelo novo PNE para o período 2011-2020 que ainda aguarda ser aprovado em 2012, no Congresso Nacional.

Para o MEC, o novo Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) teria como foco a qualidade do ensino, enquanto o Plano Nacional de Educação (PNE), a quantidade de ações.

Há expectativa de que o novo plano – PNE/2011-2020 – contemple desafios antigos – como a erradicação do analfabetismo e a ampliação do acesso à Educação Infantil e ao Ensino Médio – mas traga

¹ O teste é realizado de três em três anos pela OCDE (clube dos países desenvolvidos) a partir do ano 2000 em 32 países para medir o conhecimento de jovens de 15 anos. O Brasil desde sua primeira edição em 2000 vem ocupando as últimas colocações.

também novidades, como a implantação do custo aluno-qualidade inicial (CAQi), que estabelece patamares mínimos de investimento e infraestrutura para garantir a qualidade em todos os níveis de ensino.

Já o PDE, lançado pelo MEC em 2007, com intervenções previstas até 2022, no que se refere à educação superior, inscreve cinco ações: “FIES-PROUNI”, que pretende facilitar o acesso ao crédito educativo e estender o prazo de ressarcimento, além de permitir o parcelamento de débitos fiscais e previdenciários às instituições que aderirem ao PROUNI; “Pós-Doutorado”, destinado a reter no país pessoal qualificado com doutorado, evitando a chamada “fuga de cérebros”; “Professor-Equivalente”, que visa facilitar a contratação de professores para as universidades federais; “Educação Superior”, cuja meta é duplicar, em dez anos, o número de vagas nas universidades federais; e o “Programa Incluir: Acessibilidade na Educação Superior”, que visa ampliar o acesso de pessoas portadoras de deficiências a todos os espaços e atividades das instituições federais de ensino superior. (SAVIANI, 2007)

Apesar de todas as ações previstas, é necessário fazer dos planos educacionais instrumentos de elaboração e implementação coletivas, desburocratizando-os. Assim, ou eles estão ao serviço dos gestores e da sociedade ou serão somente documentos que cairão no esquecimento, ficando a Educação à deriva e sem suporte estratégico necessário a sua otimização.

A partir desses movimentos pró-educação, nesta década, amplos e intensos debates estão acontecendo na sociedade sobre a universidade, sua organização, estrutura, finalidade, enfim, sua razão de ser e, por consequência, o seu futuro. A universidade transformou-se em um verdadeiro “Fórum de Debates” sobre a maneira inovadora de administrar os conhecimentos que ela terá de transmitir ao ser humano para potencializar a sua preparação para um futuro cada vez mais instável e complexo. (BROTTI; COLOSSI, 2000)

Ainda, segundo Brotti e Colossi (2000), discute-se muito sobre os reais objetivos da universidade; a sua vocação internacional, nacional, regional; a estrutura acadêmico-administrativa; os seus sistemas de acesso; a gratuidade de ensino; as linhas de pesquisa; a qualidade de ensino; a organização jurídica; a qualificação docente, a política salarial; o financiamento; e a adequação do produto das universidades às necessidades do mercado de trabalho e suas interações com o ambiente das organizações e da sociedade.

A gestão universitária, nos próximos anos, terá de enfrentar todos esses desafios, exigindo de seus dirigentes competência e flexibilidade

para esse novo momento. Devido a essa circunstância é que se insere a relevância dos cenários prospectivos para as universidades públicas catarinenses como um novo denominador de administração; pois esses cenários ajudam a modificar e a quebrar os atuais paradigmas e os modelos mentais em vigor, permitindo sonhar e estruturar uma nova rede de conhecimentos e de estratégias para o enfrentamento de imprevisíveis desafios.

Cabe às universidades públicas catarinenses entenderem a profundidade e a amplitude das mudanças e situarem-se adiante no novo mundo de ideias. Para isso, elas devem seguir dois caminhos: entender o sentido das mudanças; e preparar-se para compreender, estruturar e viabilizar a construção do seu futuro.

Nesse contexto, em um mundo cheio de surpresas, com o que os gestores universitários podem contar? Partindo dessa questão, esta dissertação procura identificar as perspectivas e tendências das universidades públicas catarinense, por meio dos cenários prospectivos, centralizados em três importantes ferramentas de gestão universitária: o Planejamento Estratégico (PE), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e as variáveis portadoras de futuro que afetarão a vida das Universidades Públicas de Santa Catarina nos próximos anos.

Esse novo panorama em que as Universidades estão inseridas, de profunda complexidade, aponta para a necessidade de essas Universidades buscarem alternativas que as auxiliem a prospectar cenários futuros como sinalização de caminhos e de possibilidades, ainda que tais caminhos se situem no complexo campo das incertezas.

Pode-se afirmar que mais do que em qualquer outro período da história humana, a contemporaneidade volta seus olhares para o futuro e, nessa direção, busca formas mais objetivas para antecipá-lo ou pelo menos para identificar os fatos que lhe são portadores. (THIESEN, 2011)

Peter Drucker (1998) afirma que o grande avanço no mundo contemporâneo refere-se à aplicação do conhecimento ao próprio conhecimento na busca da inovação. Em outras palavras, a antecipação do futuro é uma atividade que se sustenta na aplicação de conhecimento sobre o conhecimento ou na atividade de gerir sistematicamente o conhecimento em suas diferentes fases.

É, pois, na potencialidade do conhecimento e, sobretudo, na prospecção de cenários, que as organizações e, em especial as instituições universitárias, depositam suas expectativas no sentido de encontrar alternativas para enfrentar as incertezas do presente e as

possibilidades do futuro em um mundo cada vez mais competitivo e exigente. (THIESEN, 2011)

Em virtude da importância dos fatos apresentados anteriormente e da riqueza de suas implicações nas Instituições Públicas de Ensino Superior em nosso Estado é em com base nesta problemática que foi desenvolvida esta pesquisa, objeto desta dissertação de mestrado. Nesse sentido, o problema de pesquisa é este: Quais as principais perspectivas e tendências que afetarão o futuro das Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina?

Para responder a essa pergunta de pesquisa, foram ouvidas opiniões de gestores e especialistas em Administração Universitária e Educação Superior.

O cenário atual das universidades públicas gratuitas catarinenses conta hoje com três universidades: a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), ambas já consolidadas com suas devidas competências perante a sociedade e em constante processo de expansão; e a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), criada no ano de 2009. Essas três instituições procuram atender às necessidades de sua comunidade local buscando um diferencial na educação e tentando se consolidar dentro das suas realidades regionais.

A proposta da presente dissertação é preencher o vazio existente em estudos prospectivos em nosso Estado e especificamente em relação às universidades públicas catarinenses, no sentido de auxiliar seus gestores na formulação de novos arranjos estratégicos voltados para o futuro, na área da Educação Superior.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos que auxiliarão na resposta da pergunta de pesquisa proposta nesta dissertação seguem a seguir:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais cenários e tendências das universidades públicas e gratuitas catarinenses na opinião dos seus dirigentes e dos especialistas na área.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mostrar como são praticados os principais instrumentos de planejamento das universidades objeto da pesquisa: o Planejamento Estratégico (PE) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- b) Identificar, no ambiente de cenários prospectivos, os fatos portadores de futuro que mais influenciarão a gestão nas Universidades Públicas Catarinenses;
- c) Mostrar o que pensam os dirigentes e especialistas sobre perspectivas e tendências para as Universidades Públicas Catarinenses; e
- d) Identificar as possíveis tendências e as perspectivas, a fim de auxiliar a gestão das Universidades Públicas Catarinenses.

1.3 JUSTIFICATIVA

A universidade pública passa por uma série de inquietudes, por isso, é possível verificar que além da sua influência na sociedade, ela sofre, também, influência daquilo que a sociedade e as organizações acreditam e necessitam. Mas será que ela responde a esses anseios? Será que ela, a universidade, apoiada pelos seus três pilares (ensino, pesquisa e extensão) cumpre a sua função? Será que ela pensa no futuro? Esta dissertação propiciará uma reflexão sobre o momento da universidade atual, no sentido de repensar qual a sua estratégia e qual o seu cenário futuro.

A escolha do tema “cenários prospectivos nas universidades públicas catarinenses” surge com o intuito de fazer uma reflexão sobre o caminho que a universidade está seguindo; como ela se preocupa e se prepara para o futuro; o que os seus dirigentes entendem por pensar a longo prazo; bem como trazer as questões educacionais do futuro para o presente.

O Brasil e África do Sul, apesar de suas ascensões na economia mundial, são os únicos países pertencentes ao BRICS – grupo de países que mais se desenvolveram recentemente no mundo. Esse grupo é formado pelos seguintes países: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul – esses países não possuem uma universidade dentro *ranking* da instituição inglesa Times Higher Education, divulgado no ano de 2011, que é a principal referência no campo das avaliações de universidades no mundo.

A Rússia aparece com a Universidade Lomonosov, de Moscou, na 33ª posição. A China tem cinco universidades no *ranking* (duas delas

em Hong Kong e uma em Taiwan). A melhor é a Tsinghua, de Pequim, no 35º lugar. O Instituto Indiano de Ciência está na 91ª colocação.

Já, no Brasil, a Universidade de São Paulo (USP) aparece em 232º e a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), em 248º no *ranking*, sendo essas universidades as mais bem colocadas da América Latina, mas ainda estão longe de alcançar os países emergentes citados anteriormente.

Em virtude dos fatos apresentados e do momento vivido pelo Brasil, cujas universidades estão em expansão almejando internacionalização e interiorização; procurando responder às necessidades de regiões até há pouco isoladas, enfim; pretendendo levar à sociedade o conhecimento produzido e abrir as suas portas para os anseios sociais, é que se justifica a elaboração desta dissertação de mestrado.

Para Buarque (2005), o problema da universidade é resultado não apenas de circunstâncias atuais, mas de esgotamento de um modelo que começou no Brasil a partir do início do século XX.

A construção de cenários poderá ser útil na antecipação de oportunidades, ameaças e desafios, trazendo visões de futuro que possam subsidiar os formuladores de políticas, ou os planejadores do campo da educação e do ensino superior, a melhorarem as decisões e criarem ações no presente para que possam trazer benefícios para o futuro.

Nesse pensar de Futuros, é preciso refletir sobre o caminho para construir a nova universidade pública catarinense, competente e comprometida com os ambientes regionais e nacionais, capaz de formar profissionais comprometidos com o desenvolvimento social e econômicos de que Santa Catarina e o Brasil precisam.

Os cenários trabalham sempre com mais de uma possibilidade de ocorrência da realidade, visando reduzir a inevitável incerteza frente ao futuro sem cair no determinismo. Isso não isenta a necessidade de realizar estudos históricos e de mapear as tendências em curso, que podem romper com os atuais padrões de comportamento de certos fenômenos sociais.

Esta dissertação, portanto, é uma oportunidade de repensar a universidade pública catarinense; é uma chance de visualizar suas ferramentas de gestão, no sentido de rever para onde apontam os seus objetivos e suas tendências e, por fim, contribuir para ampliar sua visão estratégica, de maneira que ela continue sendo útil e indispensável ao progresso socioeconômico do povo catarinense e dos brasileiros.

Para reforçar o tema e a problemática desta dissertação de mestrado, serão apresentados os quadros que mostram a realidade dos estudos de Cenários Prospectivos, nesta área. As informações constantes no Quadro 1 foram coletadas dos *sites* do Banco de Dados da Capes, do Instituto de Pesquisas em Administração Universitária (INPEAU/UFSC) e da Biblioteca Central da UFSC:

Palavras Digitadas – Banco de Dados da CAPES	
Cenários Prospectivos	7 trabalhos relacionados
Tendências da Educação	1 trabalho relacionado
Perspectivas da Educação	3 trabalhos relacionados
Perspectivas e Tendências da Educação Superior	Nenhum trabalho relacionado

Quadro 1: CAPES

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho

Palavras Digitadas – Banco de Dados INPEAU	
Cenários Prospectivos	1 trabalho relacionado
Tendências da Educação	Nenhum trabalho relacionado
Perspectivas da Educação	Nenhum trabalho relacionado
Perspectivas e Tendências da Educação Superior	Nenhum trabalho relacionado

Quadro 2: INPEAU

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho

Palavras Digitadas – BU/UFSC	
Cenários Prospectivos	Nenhum trabalho encontrado
Tendências da Educação	Nenhum trabalho encontrado

Palavras Digitadas – BU/UFSC	
Perspectivas da Educação	Nenhum trabalho encontrado
Perspectivas e Tendências da Educação Superior	Nenhum trabalho encontrado

Quadro 3: Biblioteca Central da UFSC

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho

É possível perceber, por meio das informações dos quadros, que com as palavras apresentadas não se obteve muito sucesso na área de cenários prospectivos, acredita-se que possam existir trabalhos que envolvam outros tipos de nomenclaturas com envolvimento no assunto. E, em virtude dos poucos trabalhos na área, é que esta dissertação tem o intuito de tentar contribuir para um melhor entendimento no ambiente de cenário prospectivo e na gestão universitária sem, contudo, querer esgotar tão rico tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa dar suporte teórico para o entendimento sobre as perspectivas e as tendências das universidades públicas catarinenses, seus principais instrumentos de planejamento e os fatos portadores de futuro no ambiente de cenários prospectivos.

Para tanto, aqui, serão tratados assuntos que envolvem a universidade pública brasileira e catarinense e as formas de gestão da universidade, baseados no PDI, no Planejamento Estratégico e nos fatos portadores de futuro para compor as Tendências e as Perspectivas da educação superior no Estado de Santa Catarina.

2.1 UNIVERSIDADE: HISTÓRICO E EVOLUÇÃO

A Universidade é uma instituição que primeiro surgiu nos ambientes da cultura europeia – França, Inglaterra e Itália – e depois se propagou para as demais regiões da Europa. Sua origem e práticas de ensino estão intimamente ligadas à educação teológica, no fim da Idade Média.

Segundo Souza (2009), por volta do ano 1000, alguns ambientes episcopais e de educação cristã viraram universidades. Acredita-se que a mais antiga universidade seja a de Salerno, que no século X já dispunha de uma escola de medicina. Com ela, rivalizam em antiguidade as de Paris e Bolonha, seguidas pelas de Oxford, Cambridge, Montpellier, Salamanca, Roma e Nápoles. Na Alemanha, no século XV, surgem as de Heidelberg e Colônia.

A Universidade emergiu devido à exigência de vida em comum daqueles que, como mestres e aprendizes, se dedicavam às ciências e à vida intelectual. Na origem da universidade encontra-se a transição da humanidade de uma etapa para a outra: da vida rural para a vida urbana. (JANOTTI, 1992)

As características básicas da estrutura universitária foram formadas durante os séculos XII e XIII, principalmente em Paris, Oxford, Cambridge e Salamanca. Tais características eram decorrentes de sua missão original – o ensino – e apresentam-se, ainda hoje, remanescentes, em nossas instituições universitárias. (SOUZA, 2009)

É, portanto, a Universidade uma instituição caracteristicamente urbana e suas condições culturais foram proporcionadas pelo chamado Renascimento do século XII e pelo resultado de dois vetores principais: o surgimento das grandes cidades e a revolução das artes e da cultura europeia.

A Europa urbana e universitária em contraposição à agrária e à teológica encontra o seu ponto de mudança definitiva na Revolução Industrial, na Inglaterra, em meados do século XVIII.

No século XIX, com o avanço da industrialização, a Universidade europeia, dita medieval, dá lugar a novas concepções de universidade.

Souza (2009) cita alguns tipos no Quadro 4 a seguir:

Universidade Francesa	Prática do ensino profissional uniforme, confiado a um corpo organizado de professores. Teve como finalidade a estabilidade política do Estado. O Imperador Napoleão Bonaparte foi seu autor principal.
Universidade Alemã	Criação e união das unidades de pesquisa e de ensino no centro do universo das ciências, tendo como finalidade a aspiração da humanidade à verdade. Seu idealizador foi Karl Jaspers.
Universidade Inglesa	Educação geral e liberal no meio do saber universal. A finalidade desse modelo é a aspiração do indivíduo ao saber. O professor J.H. Newman foi seu autor principal. Este modelo concebe a universidade como meio de educação para uma elite dirigente vinculada ao Estado e as organizações.
Universidade Americana	Simbiose da pesquisa e do ensino a serviço da imaginação criadora, tendo como finalidade a aspiração da sociedade ao progresso. É fruto direto da segunda Revolução Industrial, ocorrida em solo americano, a partir do final do século XIX.

Quadro 4: Tipos de Universidades

Fonte: Adaptado de Souza (2009)

Durante todo o século XX, as Universidades se transformam e seu tripé mais famoso e clássico se consolida, ou seja, o ensino, a pesquisa e a extensão, em todas as Instituições de Ensino Superior no mundo.

Em pleno século XXI, as Universidades estão presentes na maioria dos países, vivenciando um mundo globalizado e competitivo, conectado em redes, cuja educação é a centralidade dos países para o desenvolvimento social, econômico, respaldado na biodiversidade e produzindo as grandes inovações nos processos, na tecnologia, nas artes e na cultura. A sociedade que deseja integrar passado, presente e futuro,

o tem que fazer por meio da educação e, em especial, no ambiente universitário.

Moreno (2001) destaca que o debate sobre a educação, em todos os seus níveis, já figura como um dos principais temas de preocupação dos organismos internacionais e nacionais, como o Banco Mundial, o FMI, o BID e, em maior medida, em instituições, como a ONU/UNESCO, a CEPAL, o BNDES, o MEC/INEP/CAPES e o MCTI/CNPq.

Brunner (2000) considera que se está às portas de uma quarta revolução educacional, cuja magnitude será semelhante à das três primeiras: a invenção da escola, a escolarização como atividade pública e a massificação do ensino e da educação. Para ele, a quarta revolução será impulsionada pelas rápidas e decisivas mudanças no entorno dentro do qual se organiza a educação, suas teorias e os conceitos que regem sua produção.

Enfim, a educação e, em especial, a educação superior, no mundo e no Brasil, ganha centralidade como agenda estratégica para o desenvolvimento, em todas as suas esferas de competência, em um modelo de mundo cada vez mais marcado pelas redes de informação.

Essas complexidades estão exigindo dos gestores das universidades habilidades para planejar as mudanças a longo prazo, assim como o domínio do conhecimento dos instrumentos de prospecção de cenários, para viabilizar a universidade do futuro que a sociedade aspira e almeja alcançar.

2.1.1 A Universidade Pública Brasileira

A História do Brasil registra que da Colônia à República houve grande resistência à ideia de criação de instituições universitárias: durante o período monárquico, mais de duas dezenas de projetos de criação de universidades foram apresentadas e não lograram êxito. Mesmo após a proclamação da República, as primeiras tentativas também foram rechaçadas. (FÁVERO, 1980)

Sob os princípios liberais de descentralização, no início da República, surgiram as duas primeiras instituições denominadas universidades: a Universidade de Manaus, em 1909, e a do Paraná, em 1912. Ambas apareceram como instituições livres e tiveram duração efêmera. Embora tenham existido de fato, os autores, em geral, são levados a considerar a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), criada em 1920, como a primeira universidade brasileira, por ter sido instituída por força de um decreto do Governo Federal. (PAULA, 2002)

Segundo Fávero (2000), em 23 de dezembro de 1920 foi aprovado o primeiro Regimento da Universidade do Brasil, por meio do Decreto n. 14.572, que estabelecia como objetivos da universidade: “[...] estimular a cultura das ciências, estreitarem entre os professores os laços de solidariedade intelectual e moral e aperfeiçoar os métodos de ensino”. (BRASIL, 1920, art. 6)

Neste período, o ensino superior sofreu várias alterações em consequência da promulgação de diferentes dispositivos legais. Segundo Cunha (1980, p. 132), “[...] seu início coincide com a influência positivista na política educacional, marcada pela atuação de Benjamim Constant, em 1890-91”. Tal orientação, em 1911, foi ainda mais acentuada com a Reforma Rivadávia da Cunha Corrêa, a qual instituiu também o ensino livre universitário.

Com a preocupação de corrigir alguns dos efeitos negativos da Reforma Rivadávia da Cunha Corrêa, o Governo promulgou o Decreto n. 11.530, de 18 de março de 1915, que reconhecia, por meio do seu artigo 6º, a possibilidade de aglutinar as IES no Brasil, incorporando a elas as Faculdades Livres existentes, dispensando-as da taxa de fiscalização e dando-lhes gratuitamente edifícios para funcionarem. (FÁVERO, 2000)

Assim, a primeira universidade oficial federal brasileira – Universidade do Rio de Janeiro – é criada, resultando da justaposição de três escolas (Politécnica, Medicina e Direito), sem maior integração entre elas e cada uma conservando suas características próprias.

Todavia, apesar das restrições feitas à criação da Universidade do Brasil, atual UFRJ, há um dado a ser considerado: o mérito de reavivar e de intensificar o debate em torno do problema universitário no país. Entre as questões recorrentes nos debates, a época destaca-se: a concepção da universidade; as funções que deverão caber às universidades brasileiras; a autonomia universitária; e se o modelo de universidade a ser adotado no Brasil deve ser único ou se cada universidade deverá ser organizada de acordo com suas condições peculiares e as da região onde se localiza. (ABE, 1929)

As universidades brasileiras organizaram-se formalmente como um serviço público, mantido e controlado pelo governo e voltado, sobretudo, para a preparação de profissionais liberais: médicos, advogados, engenheiros. Para uma sociedade essencialmente agrária e dependente, os cursos de Medicina, de Direito e de Engenharia serviam de instrumento para a ascensão social, a manutenção e a consolidação do regime. (FÁVERO, 1980)

Passada essa época e após a criação do Ministério da Educação e da Cultura (MEC) pelo Governo de Getúlio Vargas em 1930, tem-se a primeira discussão sobre o que viria a transforma-se no primeiro documento norteador da educação brasileira, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, por meio do educador Anísio Teixeira. (BRASIL, 2010)

O sistema educacional brasileiro até 1960 era centralizado e o modelo era seguido por todos os estados e municípios. Com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em 1961, os órgãos estaduais e municipais ganharam mais autonomia, diminuindo a centralização existente. (BRASIL, 2010)

Por meio da LDB, acontece a reforma universitária, de 1968, assegurando autonomia didático-científica, administrativa e financeira às universidades. A reforma representou um avanço na educação superior brasileira, ao instituir um modelo organizacional único – criação dos departamentos/Institutos de ensino em lugar das antigas Faculdades – para as universidades públicas e privadas. (BRASIL, 2010)

A LDB de 1961 culminou com a reforma universitária, sendo a primeira vez que o modelo vigente das universidades brasileiras foi rompido, desde a criação das Escolas Superiores de Educação Brasileiras.

Nas décadas de 1980 e de 1990, as universidades federais sofrem de estagnação, sem muitos recursos, não podem realizar concursos, não há aberturas de vagas e, portanto não existe expansão acadêmica em seu sentido amplo. Vem deste período o avanço das universidades privadas, sendo transferida para esse setor a responsabilidade das matrículas no nível superior. (FIGUEIREDO, 2005)

Após este período, as universidades são contempladas com diferentes políticas de governo. O MEC propõe novas maneiras de avaliação, política de expansão de vagas, construção de novas universidades, incentiva a Educação a Distância (EaD) por meio da UAB (Universidade Aberta do Brasil) e um instrumento único para gestão e avaliação das universidades: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que será desenvolvido no item 2.4.1 desta dissertação.

Como referencial para as políticas educacionais, o MEC coordena, desde 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que consiste num conjunto de ações estruturadas e articuladas que envolvem quatro eixos norteadores: Educação Básica e Alfabetização; Educação Continuada e Diversidade; Ensino Profissional e Tecnológico e Educação Superior. (BRASIL, 2010)

Em 2009 foram realizadas 6,44 milhões de matrículas no Ensino Superior, incluindo a modalidade presencial e a distância, por meio do programa Brasil Universitário do MEC.

Ainda, em 2009, foi dada continuidade à consolidação do segundo Ciclo de Expansão com Reestruturação no âmbito do Reuni, mediante adesão das 53 universidades federais existentes e com o início de funcionamento de dez novos *campi*. (BRASIL, 2010)

Além disso, o Governo Federal proporcionou a criação de três novas universidades no âmbito do terceiro Ciclo de Expansão, com ênfase nos interfaces internacionais: a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA); a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA); e a Universidade da Fronteira do Sul (UFFS), que abrange os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. (BRASIL, 2010)

Dentro do programa de expansão do MEC, foram criadas, ainda, 35,5 mil novas vagas em cursos presenciais, das quais, 14.770 no período noturno. De acordo com dados preliminares, foram ofertadas 193,9 mil vagas em graduação presencial em universidades federais, no ano de 2010.

Nos programas implantados, a partir de 2004, pelo MEC, pode-se destacar: a) Universidade para Todos (PROUNI), que tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica em instituições privadas de educação superior que, ao aderirem ao programa, obtêm a isenção de alguns tributos; b) Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior (FIES), programa de financiamento destinado a estudantes regularmente matriculados em cursos superiores de graduação, não gratuitos e com avaliação positiva, de acordo com regulamentação própria; c) Universidade Aberta do Brasil (UAB, visa a articulação e a integração do sistema nacional de educação superior a distância e foi criada pelo MEC em 2006 para oferecer cursos universitários na modalidade a distancia; d) Programa de Apoio a Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), é uma das ações do PDE. Tem como um de seus objetivos a ampliação do acesso e a permanência na educação superior (BRASIL, 2010). E, por último, a Avaliação da Educação Superior, que analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

(ENADE) e das avaliações institucionais e dos cursos. As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições. (BRASIL, 2010)

Ao longo de sua evolução, a universidade brasileira vem enfrentando e superando desafios como as políticas públicas, expansão e evolução tecnológica.

Apesar do descuido da sociedade com a educação e da escassez de políticas governamentais adequadas a sua valorização e das políticas que mercantilizam o ensino fragilizando sua qualidade. São essas razões que talvez expliquem as classificações nada honrosas das universidades brasileiras entre as IES internacionais, considerando que o Brasil é a sexta² economia do mundo, em termos de produto interno bruto (PIB).

2.2 PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS: ORIGEM, CONCEITOS E MÉTODOS

Cada vez mais as organizações, e com maior urgência, necessitam de mudança transformadora e voltada para o futuro da sociedade.

O principal instrumento de análise com viés de futuro é a prospecção de cenários. O que seriam cenários prospectivos? Como se aplicam na área da Educação Superior? Qual a sua utilização? Seu histórico no Brasil e no mundo?

Este item da dissertação vem abrir a discussão sobre a construção de cenários prospectivos, também, encontrada na literatura como tendências e perspectivas, na área da Educação e em especial na Educação Superior, procurando identificar e descrever os trabalhos voltados ao futuro realizados nas Universidades Públicas e no Ensino Superior.

2.2.1 Histórico e Métodos em Cenários Prospectivos

Segundo Marcial e Grumbach (2002), o desejo de conhecer o futuro existe desde o início da humanidade e, no esforço por obter esse conhecimento, o homem saiu em busca de informações com o objetivo de minimizar o risco de suas decisões.

² Segundo a *Economist Intelligence Unit (EIU)*, empresa de consultoria e pesquisa ligada à Revista *The Economist* (2011).

Há inúmeras passagens que demonstram a preocupação do homem em conhecer o futuro conforme relatos do Antigo e do Novo Testamento; das histórias sobre a Idade Média; do Renascimento Italiano; do século XVIII e as obras de Pierre Maupertuis, matemático francês; no século XIX com o advento da Revolução Industrial e o surgimento do pensamento racionalista-mecanicista sustentado nas obras de Descartes, Locke, Espinosa, Newton e Darwin; e do século XX, com o romancista e futurólogo inglês Herbert George Wells associando fatos do presente com ficção científica. (MORITZ, 2004)

Após a Segunda Guerra Mundial, dois fatores conjunturais – a Guerra Fria e as reconstruções da Europa e do Japão – viabilizaram o surgimento de novas metodologias sobre o estudo do futuro e sua influência na organização e na sociedade.

Surgem, nessa época, as duas metodologias que até hoje influenciam os estudos sobre o assunto: uma de origem anglo-americana, sob a liderança de Herman Kahn (1967); e outra continental europeia, ou francesa, em que se destaca o papel fundamental de Gastón Berger (1957), introdutor do termo “prospectivo” para mostrar a necessidade de uma atitude orientada para o futuro. (MORITZ, 2004)

Importantes estudos sobre cenários prospectivos foram apresentados no final do século XX e início do século XXI por Pierre Wack, Michel Godet, Peter Schwartz, Hugh Courtney e Kees van der Heijden.

Marcial e Grumbach (2002) destacam que no Brasil a prática de elaboração de cenários é recente. As primeiras organizações a utilizarem tal prática foram o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), a Eletrobras, a Petrobras e a Eletronorte, em meados da década de 1980, em razão de operarem com projetos de longo prazo, exigindo uma visão de futuro com maiores disponibilidades de alternativas estratégicas.

Destacam-se, também, os estudos coordenados pela antiga Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE/PR), a qual iniciou em 1996 estudos prospectivos que geraram, em 1997, o trabalho intitulado *Cenários Extrapolatórios do Brasil em 2020* e outros documentos do gênero, culminando com o *Projeto Brasil em 3 Tempos: 2007, 2015 e 2022*, todos publicados pelo Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, em seu caderno de n. 1/2004.

No ambiente acadêmico, segundo Buarque (2003), os primeiros estudos foram os realizados, em 1976, pelo Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPERJ), intitulados *Manual de Técnicas de Previsão*, e secundados pelos trabalhos de Henrique Rattner

(EAESP/FGV) e de Hélio Jaguaribe (Instituto Superior de Estudos Brasileiros).

Ressaltam-se, ainda, os pioneiros e os atuais praticantes do estudo de cenários no Brasil: Grumbach, Marcial, Araújo, Bethlem, Porto, Nascimento e Buarque.

Segundo Bethlem (2002, p. 167),

[...] as técnicas projetivas de cenários podem ser quantitativas, quando utilizam dados históricos disponíveis, e qualitativas, quando utilizam o sentimento de especialistas que viveram o estudo, o fato ou a história.

Nas organizações contemporâneas, pode-se constatar uma crescente discussão a respeito da necessidade de se utilizarem estudos do futuro, por causa do aumento das pressões exógenas, que as obrigam a tentar alcançar uma forma apropriada de se relacionarem com esse ambiente, com objetivo de garantir a sua sobrevivência.

Segundo Moritz (2004), a Ciência da Administração vem possibilitar o uso das ferramentas de Gestão Estratégica, Inteligência Competitiva, Aprendizagem Organizacional e Prospecção de Cenários para o enfrentamento desse contexto complexo, competitivo e turbulento. Em consequência disso, a técnica de cenários vem assumindo lugar de extrema relevância entre as ferramentas de suporte ao processo de tomada de decisão nas organizações públicas e privadas, uma vez que a sua utilização é uma forma de garantir aos gestores que suas decisões sejam implementadas com mais qualidade e intensidade estratégica.

De acordo com Marcial (1999), Bethlem (2002), Buarque (2003), e Marcial e Grumbach (2002), os métodos de elaboração de cenários que possuem base conceitual, passos definidos e filosofia estruturante são: o descrito por Michel Godet; o da General Electric; o de Peter Schwartz ou da Global Business Network (GBN); o de Michel Porter e o de Raul Grumbach.

Desenvolver histórias de cenários sobre múltiplos futuros possíveis dá as organizações condições de enfrentarem com mais propriedade os futuros complexos e incertos, criando os fundamentos para estratégias mais criativas, abrangentes e de longo prazo. (POPCORN; HANFT, 2001)

Assim, com base em cenários prospectivos, para romper os padrões habituais e enxergar uma perspectiva mais abrangente, podem-

se criar as estratégias que irão facilitar e agilizar os caminhos futuros da organização.

Portanto, planejar por meio de cenários prospectivos significa elaborar estratégias que vão ajudar a definir a vida das organizações em seu amanhã. Para a aplicação desse estudo nas organizações, estão disponíveis as mais diferentes metodologias, as quais contribuem com os gestores para que eles conheçam melhor as incertezas do ambiente, permitindo a construção de um futuro promissor, no presente.

Nessa direção, Giannetti (2010, p. 20) afirma: “A formação de capital humano é o nosso maior desafio civilizatório”. Isso equivale a dizer que é preciso investir maciçamente em educação, pesquisa, extensão e gestão para aproximar as universidades dos anseios da sociedade. A prospecção de cenários pode ser um dos instrumentos facilitadores nesse processo.

2.2.2 Cenários Prospectivos: prospecção e incerteza

Os estudos de cenários têm sido crescentemente utilizados na área de planejamento estratégico para oferecer um referencial de futuros alternativos em face dos quais decisões serão tomadas. À medida que aumentam as incertezas, cresce a necessidade de análise e de reflexão sobre as perspectivas futuras da realidade em que se vive e diante da qual se planeja. Embora não possam eliminar incertezas nem definir categoricamente a trajetória futura da realidade estudada, as metodologias de construção de cenários contribuem para delimitar os espaços de evolução da realidade. (BUARQUE, 2003)

Para Marcial e Grumbach (2002), ao analisar o contexto em que as organizações se inserem atualmente, verifica-se que há dificuldade de definir estratégias que garantam sua sobrevivência na nova sociedade globalizada, baseada no tripé inovação, tecnologia e conhecimento, cuja competição aumenta e o volume de informações a serem monitoradas cresce exponencialmente.

A própria atividade planejadora tem como pressuposto central o fato de o futuro não estar predeterminado e ser uma construção social, resultante, portanto, das ações e das decisões da sociedade. O processo de planejamento não teria nenhum sentido se a natureza e a sociedade tivessem histórias futuras predefinidas, retirando qualquer espaço de liberdade para definir o próprio futuro. (GODET, 1997)

Parte significativa das atividades humanas está fortemente voltada para a definição do futuro, atividades estas que não procuram só antever os eventos e a realidade que se espera, como também tentam

influenciar na definição do porvir. Segundo McHale, Masini (1997, *apud* BUARQUE, 2003, p. 15-16):

[...] el futuro es un símbolo importante por el cual los seres humanos pueden hacer soportable el presente y dar un significado al pasado. Lo que quiere decir, em relación con el presente, es que al tomar decisiones y escoger nuestra posición em el presente, hacemos posible la vida em el presente y damos una ordem em relación com lo que queremos em el futuro.

A construção de cenários lida, normalmente, com sistemas altamente complexos – sistemas não lineares – e dinâmicos, que convivem com contínuas mudanças estruturais e com elevado grau de incerteza, sobre os caminhos dessas mudanças. Normalmente, esses cenários devem lidar com realidades nas quais os resultados de uma mudança original não são proporcionais às causas, também múltiplas e diversificadas. (BUARQUE, 2003)

Pensar o futuro de realidades tão instáveis e dinâmicas pressupõe uma conciliação entre conhecimento científico estabelecido e percepções de especialistas conhecedores da realidade, de modo que seja possível captar as incertezas e os sinais empíricos de mudanças. (BUARQUE, 2003)

A metodologia de cenários é uma tecnologia – com vários instrumentos e várias técnicas de organização e sistematização – que se utiliza do conhecimento científico para lidar com eventos e processos e para construir tendências lógicas e consistentes.

Segundo Godet (1996), cenários são configurações de imagens de futuro condicionadas e fundamentadas em jogos coerentes de hipóteses sobre os prováveis comportamentos das variáveis determinantes do objeto de planejamento.

Michel Porter (1989) define cenários de forma similar, ou seja, como uma “[...] visão internamente consistente da realidade futura, baseada em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que podem influenciar o objeto”.

Semelhante é o entendimento de Van Der Heidjen (1996), para quem cenários constituem um conjunto de futuros razoavelmente plausíveis, mas estruturalmente diferentes concebidos por meio de um processo de reflexão mais causal do que probabilístico usado como meio

para a reflexão e a formulação de estratégias para atuar nos modelos de futuro.

Os cenários tratam, portanto, da descrição de um futuro – possível, imaginável ou desejável – para um sistema e seu contexto, bem como do caminho ou da trajetória que o conecta com a situação inicial do objeto de estudo, como histórias sobre a maneira como o mundo (ou parte dele) poderá se mover e se comportar no futuro. (BUARQUE, 2003)

Para Schwartz (2003), nas próximas décadas, serão enfrentadas mais surpresas inevitáveis, grandes discontinuidades na esfera econômica, política e social de nosso mundo; cada uma delas modificará as “regras do jogo” tal como praticado hoje. Portanto, haverá mais e não menos surpresas no futuro, e elas estarão interligadas. Entender essas surpresas inevitáveis e nosso futuro é essencial para as decisões que devem ser tomadas no presente aumentando nossa capacidade de responder e aptidão para detectar oportunidades que, de outro modo, seriam desperdiçadas.

2.2.3 Atores, Variáveis Portadoras de Futuro e Tipologias de Cenários

Os cenários propiciam um ambiente que enriquece o debate sobre questões críticas relacionadas com o futuro da organização e permitem que os dirigentes tomem decisões de risco com mais transparência.

Schwartz (1996) afirma que, com a escolha de múltiplos cenários há mudança de comportamento, a organização passa a visualizar o seu futuro de maneira correta tornando mais fácil e possível a escolha adequada da estratégia.

Para a construção de cenários e seu conteúdo, primeiramente deve-se considerar o sistema em que a organização atua. Um cenário completo em geral contém seis componentes principais: título, filosofia, variáveis, atores, cenas e trajetória como ilustra a Figura 1. (MARCIAL; GRUMBACH, 2002)

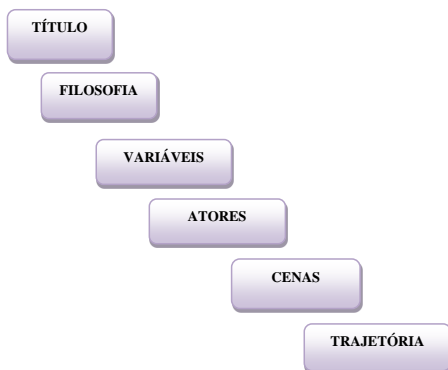


Figura 1: Componentes principais do cenário
Fonte: Elaborada pela autora deste trabalho

Nesta dissertação, sem o sentido de esgotar o assunto, a pesquisadora irá tratar apenas dos atores e variáveis envolvidos no processo. Aqui as variáveis serão tratadas como fatos portadores de futuro, analisados no capítulo 4 desta dissertação, que têm a ver com a construção das estratégias futuras das universidades públicas catarinenses.

As variáveis representam aspectos ou elementos relevantes do sistema ou do contexto considerando os objetivos do cenário. Os atores são indivíduos, grupos, decisores, organizações ou associações de classe que influenciam ou recebem influência significativa do sistema e/ou do contexto a ser considerado no cenário em estudo. (MARCIAL; GRUMBACH, 2002)

Quanto à Tipologia, de acordo com Schwartz (2000), Porto *et al.* (2001) e com Marcial e Grumbach (2002), os enfoques probabilístico de cenários podem ser classificados como:

- a) Projetivo, de uma concentração de visão de futuro da organização (um único caminho para o futuro).
- b) Extrapolativo, previsões sobre o futuro, baseado em tendências verificadas no passado e no presente.
- c) Prospectivo, de múltiplas visões de futuro da organização.

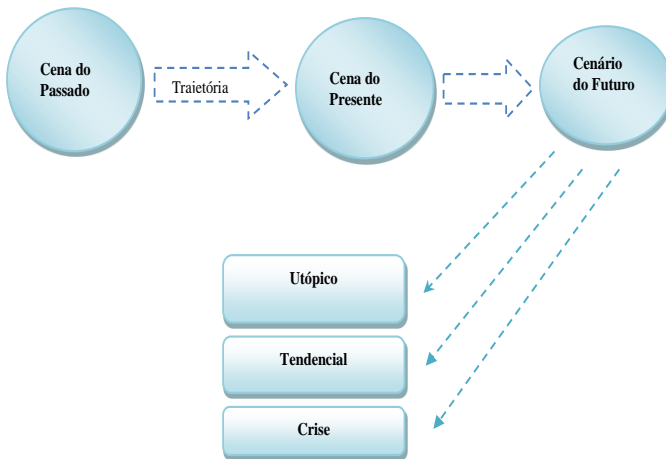


Figura 2: Exemplo de construção de cenários

Fonte: Elaborada pela autora deste trabalho

Cada processo de elaboração de cenários exige uma pesquisa específica, verifica-se que alguns assuntos estão sempre presentes. Convém, portanto, observar constantemente os seguintes temas (MARCIAL; GRUMBACH, 2002):

- a) Ciência e tecnologia – atualmente, um dos mais importantes elementos impulsionadores de acontecimentos futuros, principalmente com o advento da tecnologia da informação.
- b) Político-legal e social – em função do seu impacto, sobretudo, no comportamento do consumidor ou nas novas regras que podem vir a reger o mercado.
- c) Acontecimentos associados à opinião pública – a TV e a internet – são bons canais para obter essas informações, pois mostra o que as pessoas acreditam que está acontecendo, por meio de *blogs* ou *sites* de relacionamento e o que os formadores de opinião estão passando para a população.
- d) Cultura, música e cinematografia – porque revelam o que as pessoas estão sentindo.
- e) Macroeconomia e movimentos sociodemográficos.

Além dos fatos portadores de futuro anteriormente identificados, é possível produzir outras ações para facilitar o processo de elaboração de cenários como navegar na internet, manter contato com pessoas da área de interesse, possuir grupos de discussão, viajar e conhecer outros estudos de atividades prospectivas, no Brasil e no exterior, e desenvolver uma rede de especialistas na área como núcleos de pesquisa.

2.2.4 Estudos Prospectivos na Área da Educação Superior no Contexto Global

Diferentes estudos prospectivos de caráter extrapolativo e com abrangência global, que visam construir macrocenários no campo socioeconômico, situam a educação de uma maneira geral e, conseqüentemente, a educação superior como uma das variáveis de maior impacto no desenvolvimento da sociedade, portanto, como uma das áreas determinantes na trajetória de futuro da humanidade.

Para Tedesco (2003), as recentes transformações no campo da produção efetivadas no contexto da globalização da economia, associadas à utilização intensiva das novas tecnologias, modificam profundamente os vínculos tradicionais entre economia e sociedade e entre educação e equidade social. Nesse sentido, o ensino não poderá mais se dirigir a simples transmissão de conhecimento e de informações, mas deve potencializar e desenvolver a capacidade de produzi-los e de utilizá-los.

Trabalhos de natureza prospectiva, realizados por organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU, 2006); a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2008); a Comissão Europeia (2007) e a OCDE (2006); e os programas como o Programa de Promoción de La Reforma Educativa de América Latina y Caribe (PREAL, 2007) e o Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP, 2004) apontam para um futuro em que o conhecimento será o principal capital e a ciência e tecnologia serão campos de inovação. O grupo Futuribles Internacional de Paris (1998) realizou um exercício que manifesta a vigência do conhecimento como realidade da sociedade pós-industrial. (THIESEN, 2009)

Trabalhos realizados com enfoque nas tendências da educação superior no contexto da América Latina e Brasil podem ser encontrados nas obras de Melo e Colossi como Organizadores, com o título: Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade (2004);

Buarque com a obra – *Na fronteira do Futuro* (Projeto da UnB) (1989); Ristoff com Universidade em Foco: Reflexões sobre a Educação Superior (1999) e da UNESCO – Educação na América Latina: Análise de perspectivas (2002) e Plano de Aceleração do Crescimento (2011) e Santa Catarina: um exercício de futuro (2011) ambos de Abreu e Abreu. Todas as obras com contribuições importantes voltadas ao estudo de cenários no ambiente da gestão universitária e suas implicações estratégicas na vida dessas instituições.

Nas questões políticas e em obras que abrangem uma análise de cenários globais, a Educação é objeto de enfoque em: 2022 – Propostas para um Brasil melhor no ano do Bicentenário de Giambiagi e Porto (2011); Um novo caminho para o Brasil no século XXI da UNESCO (2002); Cinco Cenários para o Brasil 2001 – 2003 de Porto, Nascimento e Buarque (2001) e Futuro: prepare-se – Cenários e Tendências para um mundo de oportunidades de Vianna e Velasco (1998).

Schwartz (2003) salienta em sua obra que é de importância máxima valorizar a educação, pois a maior parte dos fracassos de adaptação às mudanças ocorre porque as pessoas não aprenderam o suficiente sobre as mudanças que estavam por vir. No futuro, terá que se estudar muito mais, já que os avanços na ciência e tecnologia são uma indicação de que o trabalho será cada vez mais intenso em termos de conhecimento e o valor do conhecimento científico, em particular, será cada vez maior.

A educação é encarada por muitas sociedades como uma questão ideológica. Ainda não se chegou a um consenso entre educadores e políticos que fixam orçamentos acerca de como crianças e adultos aprendem, e acerca de como preparar melhor nossas escolas. Até que se chegue a tal consenso de modo mais pragmático e menos ideológico não será possível verificar um sistema educacional funcional na maior parte dos países. Ao invés disso tem-se a presença de grupos isolados argumentando que seu enfoque é melhor para as escolas e nenhum modo sólido de comparar resultados. Sendo assim, esse é um modo extremamente disfuncional de lidar com o futuro. (SCHAWARTZ, 2003)

2.2.4.1 O estudo de Cenários Aplicados à Realidade Brasileira e ao Ensino Superior

No terreno acadêmico, o Brasil apresenta as primeiras referências às técnicas de antecipação de futuro na década de 1970 e realiza, na segunda metade da década de 1980, investidas na produção de cenários

futuros, entre os quais, se destaca o trabalho de Hélio Jaguaribe (1989), intitulado *Brasil 2000*, que procura desenhar um cenário desejado para o Brasil com base em alguns parâmetros gerais de desenvolvimento, como fatores econômicos, políticos e sociais.

Trabalhos com conteúdo teórico e metodológico sobre a prospecção de futuros surgem, já no fim da década de 1970, embora tenham sido muito pouco utilizados, na medida em que não existia, no mundo empresarial e governamental, uma percepção da importância da ferramenta prospectiva. (BUARQUE, 2003)

Alguns trabalhos de conteúdo metodológico surgem no transcorrer da década, como o estudo realizado em 1977 pelo Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPRJ), que permitiu a produção de um relatório final sob a forma de manual – intitulado explicitamente de *Manual de técnicas de previsão* (SOUZA; SOUZA; SILVA, 1976). Esse trabalho faz uma reflexão teórica e conceitual sobre a antecipação de futuro e apresenta uma proposta metodológica e técnica para a construção de cenários. Quase na mesma linha, em 1979, é publicado o livro de Henrique Rattner, professor da FGV/EAESP, sobre *o Estudo do futuro: introdução à antecipação tecnológica e social*, que constitui efetivamente um referencial metodológico para prática de elaboração de cenários. (BUARQUE, 2003)

Durante as décadas de 1980 e de 1990, houve várias tentativas, mais ou menos ambiciosas, de estudos prospectivos no Brasil com diferentes enfoques e cortes setoriais, temáticos ou espaciais. Dentre esses estudos, podem ser lembrados os cenários tecnológicos realizados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) com enfoque temático (CNPq, 1989) e com o objetivo de apoiar a definição de prioridades de C&T no Brasil; assim como o trabalho da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) de cenários do contexto socioeconômico, como instrumentos para o planejamento estratégico de organizações. (FINEP, 1992)

Na segunda metade da década de 1990, realizaram-se também os cenários elaborados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) com focalizações regionais e análise do impacto sobre o sistema de ensino superior e sobre a instituição. (BUARQUE, 2003)

No final da década de 1990, o governo federal realizou um dos mais ambiciosos empreendimentos de construção de macrocenários no Brasil, o Projeto “Brasil 2020”, implementado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República em 1998. A SAE, em seu estudo, combinou um conjunto de cenários alternativos com um cenário normativo (ou desejado), para o qual utilizou uma

ampla consulta aos atores sociais e às lideranças políticas nacionais com o objetivo de estabelecer trajetórias para o ingresso do país no grupo dos países mais desenvolvidos do mundo. (BRASIL, 1998)

Também, nesse período, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) publicou um trabalho *intitulado O Brasil na virada do milênio*, que, embora não tenha utilizado metodologia e técnica sistemática de cenários, apresentou vários ensaios de análise das perspectivas futuras – globais e, setoriais – do Brasil. (BUARQUE, 2003)

Hoje, as universidades brasileiras contam com núcleos de pesquisa e ofertam disciplinas de Cenários Prospectivos em seus currículos, a exemplo da UFSC em que é ministrada como disciplina optativa nos cursos de graduação e no ambiente do EaD e nos cursos de Pós-Graduação *lato sensu*, em Administração.

Apesar da dificuldade de continuidade dos trabalhos apresentados no ambiente acadêmico brasileiro, houve uma difusão da metodologia de construção de cenários e em algumas instituições de ensino superior consolidaram-se espaços de reflexão sobre o futuro, como: o Centro de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (USP) e o Núcleo de Estudos de Futuro da Universidade de Brasília (UnB). Nesse meio tempo, houve em todo o mundo, organizacional e universitário, grandes avanços na elaboração e nas técnicas de cenários para dar suporte ao planejamento estratégico e ser indutor de caminhos para o futuro.

No Brasil, a partir da virada do século XX, a antecipação de futuros passou a entrar no vocabulário corrente dos estudiosos, técnicos e dos gestores (planejadores), das organizações públicas e privadas, embora eles nem sempre falem a mesma linguagem ou utilizem o arsenal de ferramentas de trabalho prospectivo disponível.

2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A sociedade precisará seguir um caminho constante de transformação, criado e recriado pelas pessoas, por meio de maciços investimentos na educação e na cultura.

A educação passou a ser a atividade econômica mais significativa no mundo moderno, quer pelo número de pessoas que com ela estão envolvidas, quer pelo montante de recursos gerados ou necessários para a operação das instituições ou dos sistemas educacionais. (THIESEN, 2011)

Definida como fator predominante para as nações e para as pessoas neste século, a educação passou a ser encarada como elemento

estratégico de desenvolvimento. Diante da sociedade tecnológica que se desenha e que implica mudanças radicais em produtos de uso comum, processos e trabalho, impõe-se a pergunta: Qual devem ser a forma e o conteúdo da educação formal? Ainda não há uma resposta para tal pergunta, embora as pessoas, governo e sociedade já estejam em busca de soluções.

A educação superior, nesse contexto, ganha especial destaque por representar o nível mais alto de formação e de produção de conhecimento, a universidade passou a ser objeto de análise e de preocupação por parte de pesquisadores e de cientistas de diferentes áreas.

Tratar do futuro da universidade obriga os gestores a focalizar seu papel no contexto social **como** agente de discussão dos fenômenos políticos e ideológicos, sociais e econômicos das sociedades nas quais se insere. Esse papel não é trivial, já que força a universidade a olhar para si mesma criticamente e a pôr-se em julgamento como agente do próprio processo histórico. (POZ, 2003)

Em virtude dos fatos apresentados, tornam-se válidos e necessários os trabalhos na área de Gestão Universitária para que se possa entender como os diferentes aspectos da universidade atuam e podem ser melhorados dentro de uma instituição com diferentes objetivos sociais, econômicos e acadêmicos.

As Instituições Públicas de Ensino Superior no Brasil vêm experimentando profundos questionamentos não apenas, como afirmam Durham (1993), Bryson (1995), Kaufman, Herman e Watters (1996), Ordorika (1995) e Rowley, Lujan e Dolence (1997), sobre seus objetivos e funções, mas também no que se refere às suas estruturas, à organização e a administração, assim como sobre eficiência e a qualidade do seu trabalho, seus serviços e a maneira como elas vêm empregando os recursos oriundos da sociedade. (ESTRADA, 2011)

No que se refere à sua administração, o processo de mudança se realiza pela implantação e pela adaptação de técnicas de gestão administrativas já utilizadas com sucesso pelas organizações privadas; pois, na concepção de Meyer Jr.(1997), assim como as empresas, as universidades brasileiras estão necessitando de uma reformulação gerencial de maneira a posicionar-se de forma mais competitiva no ambiente.

Para Souza, (2009), a complexidade que já é peculiar na gestão das instituições universitárias está sendo ainda ampliada devido às características da sociedade do conhecimento, às peculiaridades da gestão pública brasileira e às mutações das instituições universitárias,

em face dos programas e dos projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo federal nesta última década.

Pereira, Melo e Cunha (2008, p. 134) afirmam que:

O sistema pluralista, que existe na Universidade, dividido em linhas de disciplinas, subgrupos de professores, grupos de estudantes e administradores, faz dela o tipo de instituição das mais complexas do mundo. A estrutura de poder nem sempre é bem definida, e os limites internos e / ou externos acabam por impedir a concretização de um projeto universitário, estabelecendo certo descrédito da instituição perante a sociedade. Por isso, há a necessidade de criar as condições necessárias para responder, de forma competente, aos limites que lhe são impostos.

De fato, nos últimos anos, tem se tornado cada vez mais complexa a gestão das universidades públicas, em razão de mudanças externas (políticas, sociais e ambientais), merecendo destaque: nas décadas de 1960 e de 1970, a reforma universitária de 1968, que provocou uma mudança radical na educação superior brasileira; na década de 1980, o movimento das diretas para Presidente da República (Nova República), que desencadeou o processo de eleições diretas (consulta à comunidade universitária, referendado, na maioria das instituições universitárias, pelo seu Conselho Universitário) nas universidades federais; na década de 1990, a aprovação pelo congresso nacional, depois de quase dez anos de discussão da “Nova LDB” – Lei de Diretrizes e Bases da Educação; e, na década atual, a criação da UAB, a implantação do REUNI e de outras ações estratégicas de governo já externadas anteriormente nesta dissertação.

Acrescentam-se aos desafios expostos duas dificuldades que ainda continuam presentes no cenário das universidades brasileiras: recursos financeiros insuficientes para atender a demanda e a ausência de visão de longo prazo das instituições, visão esta que construa alternativas estratégicas que possam fundamentar melhor suas ações permanentes no presente.

A Universidade é, conforme Melo (2002), uma das instituições mais importantes da sociedade no momento atual, pois é dela que sairão os profissionais que vão enfrentar as grandes transformações sociais, a competitividade das economias globalizadas e o processo de inovação e de mudanças contínuas nas organizações públicas e privadas.

Assim, insere-se na discussão das funções universitárias uma corrente em que o processo econômico e social dos países depende, invariavelmente, da ação direta da instituição universidade, destacando-se como um valioso patrimônio no exercício de suas funções de ensino, pesquisa e extensão.

Nesse sentido, a gestão das universidades requer não apenas bons administradores, mas lideranças que tenham compromisso ético com os valores acadêmicos e legitimidade diante dos vários segmentos da comunidade acadêmica; requer também criatividade e ideias. E a solução não se encontra no imitar modelos, e sim em adaptá-los e em transformá-los, principalmente no que se refere às funções da universidade e seu futuro desenvolvimento.

Para Dias (2003, p. 77): “[...] não há modelos a serem imitados. A universidade do século XXI tem de ser construída pelos elementos que constituem cada sociedade”.

Por esse motivo, Rizzatti e Rizzatti (2004) afirmam que a função da administração universitária é auxiliar a instituição a seguir pelo melhor caminho para que possa atingir seus objetivos, sem comprometer o futuro e sem assumir riscos desnecessários. Como detentora da autoridade deliberativa, a direção universitária deve representar aquilo que a comunidade universitária deseja, no intuito de que todos se comprometam com suas metas e seus ideais e que haja empatia entre os seus participantes.

As organizações universitárias, por sua complexidade, exigem sempre dos seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Nesse particular, os modelos gerenciais racionais e analíticos disponíveis não têm ajudado muito os gestores universitários a lidar com a complexidade, as ambiguidades do presente e as incertezas do futuro presentes nas organizações universitárias. (MEYER; MEYER JR, 2003)

A educação superior e, por consequência, a Universidade está sendo desafiada pelas novas oportunidades relacionadas às inovações tecnológicas, que estão melhorando as formas pelas quais o conhecimento pode ser produzido, administrado, disseminado, acessado e avaliado.

Em virtude das novas questões impostas à Universidade pública brasileira e por sua complexidade é que surgiu o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a utilização do Planejamento

Estratégico, nestas instituições, em busca de nortear as suas ações e de organizar seus caminhos para o futuro.

2.4.1 Plano de Desenvolvimento Institucional na Universidade (PDI)

As Universidades são organizações complexas, que possuem características peculiares que as diferenciam das demais instituições. A diversidade de objetivos, o tipo de profissional que nela atua e o fato de estarem voltadas para o ensino, pesquisa e extensão fizeram com que as Universidades desenvolvessem um estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar decisão influenciando, assim, no seu processo decisório.

Assim, percebe-se que as Universidades são instituições singulares divididas em várias subculturas, caracterizadas pela diversidade e pela ambivalência de objetivos, desse modo, há necessidade de analisar os modelos e a complexidade dos processos decisórios presente nessas instituições. (COLOSSI, 1999)

Para Delors (1999), a Universidade assume a sua complexidade no sentido de possuir diversas funções como: possuir fonte do saber, acompanhar a evolução do mercado, disponibilizar cultura e estudo aberto para todos e ser o local onde se produz e se socializa o conhecimento.

Para dar conta desses múltiplos papéis, a Universidade, como organização, assume posturas estratégicas com o objetivo de orientar o estabelecimento de todas as suas ações e políticas, necessárias para a instituição cumprir a missão a que se propôs. Para que ocorra esse processo, a Universidade cerca-se de teorias administrativas ou iniciativas governamentais que auxiliam no cumprimento desses objetivos.

Em virtude desses múltiplos papéis e dos programas que assume perante o governo e a sociedade brasileira, a Universidade passa a programar suas ações com base no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que vem a ser:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades

acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes. (BRASIL, 2011)

As iniciativas governamentais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), trouxeram um novo momento para a realidade das Universidades: o de pensar a longo prazo. As Universidades começaram obrigatoriamente a visualizar ações para o horizonte estratégico de cinco anos como solicitado pelo MEC em seus PDIs.

Nessa perspectiva, considera-se a imperativa necessidade de reorganização do processo de gestão acadêmica e administrativo-financeira de forma a preparar a instituição para o pleno exercício da autonomia universitária, prevista constitucionalmente e há tempo almejada pela comunidade universitária. As instituições de ensino superior (IES) possuem no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com a participação de toda a comunidade universitária, o instrumento necessário para criar as raízes de sua definitiva autonomia.

Como registro histórico é importante destacar as seguintes ações governamentais na área: o Ministério da Educação, por meio da Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, constatou a necessidade de incluir no seu processo de avaliação nas instituições de ensino superior, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Como dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI, destacam-se ainda: a Lei n. 9.394/1996 (LDB), o Decreto n. 5.773/2006 (dispõe sobre as funções de regulação e avaliação das IFES), a Lei n. 10.861/2004 (institui o SINAES) e o Decreto n. 2.494/1998 (regulamentação da EaD). Complementam esse regramento outras Portarias, Resoluções do MEC, do CES³ e do CNE⁴, dando suporte à estruturação dos PDIs nas IFES. (BRASIL, 2011)

Conforme as diretrizes para a elaboração do PDI, a sua construção deverá ser feita de forma livre, mas sem deixar de contemplar os seus eixos temáticos essenciais que são: o Perfil Institucional, a Gestão Institucional, a Organização Acadêmica, a

³ Conselho de Educação Superior.

⁴ Conselho Nacional de Educação.

Infraestrutura, os Aspectos Financeiros e Orçamentários e a Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional. (BRASIL, 2011)

Em suma, o PDI entrou na vida das instituições de educação superior como ferramenta de apoio e de auxílio à gestão e, além de ser uma obrigação das instituições, essa ferramenta serve de estímulo aos membros da comunidade universitária ao criar expectativas e sugestões para a Universidade. Essas sugestões podem ser colocadas em um documento de horizonte temporal de cinco anos.

A concepção de planejamento, estratégico e transformador, requer uma reformulação dos processos de definição de prioridades institucionais e requer, também, uma estrutura de participação e de mobilização da sociedade para a tomada de decisão mais coletiva e compartilhada por todos. Apenas assim, com esse novo enfoque de planejamento, é possível construir um projeto coletivo reconhecido e abraçado pela comunidade universitária, o PDI.

2.4.2 Planejamento Estratégico na Universidade (PE)

Embora as Universidades sejam apegadas às suas antigas tradições e resistentes às mudanças, é crescente a diversidade de novas situações em que se deparam, exigindo que se preocupem com o planejamento a curto, médio e longo prazo de absorção de inovações e da demanda, experimentando assim grandes transformações. As razões dessas mudanças são tanto por fatores externos quanto internos.

Uma vez que as Universidades são organizações centradas no conhecimento, cujo trabalho é desenvolvido por profissionais especializados, as técnicas de gestão necessitam ser adequadas a esse contexto, caso contrário sua eficácia ficará ameaçada.

Trazendo essas considerações para a vida acadêmica, percebe-se atualmente, por um lado, a sociedade e o governo forçando mudanças e, por outro, a estrutura universitária resistindo a esses impactos.

Segundo as colocações de Cunha (1995), as Instituições Públicas, por serem criadas e sustentadas pelo poder público, geralmente têm a sua sobrevivência garantida e, portanto, não desenvolvem grandes preocupações com ameaças e oportunidades. Ao mesmo tempo, encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas.

Lerner (1999) defende que o planejamento estratégico pode ajudar a Universidade a enfrentar as tendências do segmento Ensino Superior, preparando-a para as adaptações que se farão necessárias. É

importante destacar a necessidade de se repensar estrategicamente a Universidade trazendo a seguinte citação:

Instituições de ensino superior, que não repensarem os seus papéis, responsabilidades e estruturas, podem esperar tempos difíceis na próxima década e nas próximas gerações. Algumas não irão sobreviver. Muitas terão que fazer muito mais com bem menos. (GLASSMAN; ROSSY *apud* LERNER, 1999, s/p)

No que tange ao planejamento estratégico, de acordo com Pereira (2010), ele tem por objetivo aumentar a competitividade da organização, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar no futuro para construí-lo, integrar decisões isoladas em um plano único, fortalecer os pontos fortes e eliminar os fracos da organização.

Meyer e Meyer Jr. (2003) afirmam que o planejamento estratégico procura cumprir as seguintes funções: apoiar o processo decisório, trazer maior racionalidade às decisões na organização e orientar as ações na organização.

O planejamento estratégico desenvolve uma análise racional do ambiente externo e interno conduzindo o gestor universitário a uma tomada de decisão a respeito do posicionamento da organização num contexto competitivo e formata as bases do seu planejamento futuro.

A prática do planejamento e a formulação da estratégia nas organizações acadêmicas, segundo Keller (1983), implica uma combinação de análise racional, manobras políticas e interações psicológicas, com participação e grande dose de tolerância.

Ao se examinar a realidade complexa da gestão das Universidades observa-se que o planejador universitário, para cumprir o seu trabalho, necessita reunir não apenas competências técnicas e políticas, mas habilidades pessoais ao lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas na organização.

Essa adaptação exige dos gestores universitários habilidades artesanais para que possam implantar um processo de planejamento que oriente o trabalho na organização e, ao mesmo tempo, respeite a autonomia dos indivíduos e de grupos presentes na área acadêmica, a fim de motivá-los a produzir e a contribuir para a consecução dos objetivos estabelecidos pela gestão universitária.

Há, ainda, os mitos criados em torno do planejamento estratégico, que muitas vezes iludem ou frustram os planejadores e todas aquelas

pessoas que dele participam. Ao abordarem o planejamento praticado nas Universidades, Meyer e Lopes (2003) destacam o desafio dos gestores universitários em passarem do campo das ideias para a ação concreta e apontam os seguintes mitos presentes nas atividades de planejamento universitário: racionalidade e intuição, processo e ritual, intenção e ação, informações gerenciais e redes informais, participação e comprometimento.

O planejamento estratégico universitário não deve se resumir à solicitação de previsão das necessidades humanas, financeiras e materiais junto às unidades acadêmicas e aos órgãos administrativos. Esse planejamento deve ser capaz de questionar ações com o objetivo de encontrar soluções para os problemas vividos pelas instituições.

Bodini (1998) chama a atenção para alguns aspectos na hora da realização do processo de planejamento estratégico em Universidades:

- a) A metodologia tradicional para o planejamento estratégico é possível de ser implantada em Universidades, porém, deve-se levar em consideração que as universidades são sistemas complexos e que, muitas vezes, serão necessárias adaptações individuais.
- b) Se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, o mesmo não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isso porque a Universidade está inserida no macroambiente e sua missão (ou finalidade) dependerá dos objetivos nacionais e regionais, dos recursos disponíveis, das políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país.
- c) Deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.
- d) As Universidades podem dar início ao planejamento estratégico priorizando algumas de suas áreas, como por exemplo, ensino de graduação, e evoluindo gradativamente para outras áreas.
- e) Implantar modelo participativo para administrar as mudanças.
- f) Transformar o planejamento em administração estratégica.

Segundo Pereira (2010), para construir o Planejamento Estratégico, a Universidade precisa conhecer duas coisas: primeiro, os conceitos e depois a dinâmica da construção, esta última é que faz a grande diferença, pois a dinâmica da construção não se aprende em

livros ou palestras, isso se aprende fazendo. Desse modo, vale destacar o exposto por Drucker (*apud* PEREIRA, 2010): o processo de planejamento é mais importante do que o produto final. Com isso, o autor quer dizer que o “livrinho”, o Plano em si, produto final, não é nada diante dos desafios diários da condução do Planejamento Estratégico na organização, embora seja importante para a divulgação do Plano. (PEREIRA, 2010)

Verifica-se assim que a implementação de estratégias de mudanças dependerá do trabalho e do envolvimento dos atores, de sua motivação e da supervisão desse trabalho. O setor educacional não pode mais utilizar práticas de atuação arcaicas e totalmente alheias à questão do planejamento, e muito menos ignorar a necessidade de priorizar a gestão de sua Instituição de Ensino.

Meyer (1988) destaca a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta nas mãos do administrador universitário que permite identificar e buscar soluções aos problemas cruciais da organização, reduzindo as improvisações tão comuns na administração de hoje.

Para as organizações universitárias, abordar cenários estratégicos auxilia os gestores a construir o futuro e os objetivos da organização, preparando-se para as novas tendências, instabilidades políticas ou governamentais e para modificações sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata do delineamento dos procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos desta dissertação.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A metodologia define como foi realizada a pesquisa. É necessário levar em conta que o conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre a teoria e a realidade empírica. Essa articulação se dá por meio de um fio condutor que é o método. A metodologia pode ser entendida como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. (MINAYO, 1999)

O caminho escolhido neste estudo foi a pesquisa descritiva por meio de entrevistas semiestruturadas, já que se trata de um estudo que procura determinar *status*, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. Para Vergara (1998), a pesquisa descritiva expõe a característica de determinada população, não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Os meios de investigação que foram utilizados na pesquisa são: pesquisa de campo, documental e bibliográfica.

Demo (1989) define a metodologia como condição necessária para a competência científica e como disciplina instrumental para o cientista. Nesse sentido, Castro (1978) afirma que o objetivo do método é o de ajudar a compreender, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo.

Em Lakatos e Marconi (1997), por meio do método, tem-se o alcance de atividades sistemáticas e reacionais que, com maior segurança, permitem alcançar o objetivo, dessa forma traçou-se o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando o pesquisador nas decisões.

Portanto, este capítulo tem o objetivo de delinear a forma da pesquisa proposta e foi subdividido em: delineamentos da pesquisa, população e amostra, perguntas de pesquisa, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e limitação da pesquisa.

3.2 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Este estudo é classificado como uma pesquisa descritiva, tendo em vista que o objetivo é não manipular os fatos, mas registrar, analisar

e se possível correlacioná-los, ou seja, expor características de uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre diversas variáveis. (CERVO; BERVIAN, 1983)

Partindo, sempre, da premissa de que os objetivos do trabalho, a natureza e as possibilidades do pesquisador são fatores primordiais para definição do tipo de pesquisa a ser realizado. (RICHARDSON, 1985)

Goldemberg (2000) afirma que para muitos cientistas sociais os métodos quantitativos simplificam a vida social limitando-se aos fenômenos que podem ser enumerados, sacrificando a compreensão do significado em troca do rigor matemático. No entanto, nenhum pesquisador consegue obter conhecimento completo da realidade, assim, o uso de diferentes abordagens de pesquisa pode facilitar o esclarecimento de diversas questões.

Com a união de vários pontos de vista metodológicos, diferentes técnicas de coleta e análise de dados (qualitativas), é possível obter uma ideia mais ampla e inteligível da complexidade do problema em estudo.

A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais; compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo

[...] traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação. (MAANEN, 1979, p. 520)

Este trabalho, portanto, está alicerçado em abordagem do tipo qualitativo, com o objetivo de captar a realidade da forma mais fidedigna possível.

A pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas aos dirigentes e especialistas em gestão universitária e em Universidades. As entrevistas foram gravadas, analisadas e transferidas para a dissertação como resultado final da pesquisa.

3.2.1 Sujeitos da Pesquisa

O universo da pesquisa proposta é composto pelas Universidades públicas gratuitas do Estado de Santa Catarina. Para tanto, esta dissertação trata das seguintes instituições de ensino superior existentes no Estado: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC),

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

As entrevistas foram realizadas no período entre janeiro e maio de 2012 e os atores da pesquisa contemplavam seus cargos até a data referida. Os sujeitos representativos ou atores da pesquisa na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) são os seguintes:

- a) o Reitor;
- b) o Diretor de Ensino da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG); e
- c) o Diretor do Departamento de Planejamento da Secretaria de Planejamento.

Na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), os entrevistados foram:

- a) o Vice-Reitor;
- b) o Pró-Reitor de Planejamento; e
- c) a Pró-Reitora de Ensino.

Na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é objeto das entrevistas os seguintes atores:

- a) o Reitor;
- b) a Chefe de Gabinete do Reitor; e
- c) o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PDI).

Para dar mais suporte e contextualização histórica na presente pesquisa, foram entrevistados, também, especialistas e estudiosos das Universidades públicas gratuitas catarinenses. A pesquisadora foi realizada com as seguintes autoridades: Vice-Presidente do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina e mais dois pesquisadores na área de Gestão Universitária e Educação Superior de Santa Catarina.

3.2.2 Coleta de Dados

O planejamento da coleta de dados visa definir uma série de medidas preliminares que possam facilitar a realização da pesquisa e que minimizem a ocorrência de fatos que comprometam os seus resultados. (MATTAR, 1999)

Foram utilizados dois tipos de fontes de dados para a execução da presente pesquisa: os chamados dados secundários obtidos por meio da pesquisa documental e bibliográfica, e os dados primários correspondentes aos dados obtidos durante as entrevistas. Os dados secundários foram obtidos por meio de artigos; em documentos da internet por meio dos *sites* das Universidades pesquisadas, do Ministério

da Educação, da Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina e Secretaria de Assuntos Estratégico do governo federal; os Planos de Desenvolvimento Institucional das Universidades pesquisadas e, também, bibliografia de suporte diversificada para atender esta dissertação nos seguintes temas: métodos e técnicas de pesquisa social, metodologia científica, instituições de ensino superior, gestão das Universidades, Universidade pública, administração estratégica, cenários prospectivos e planejamento estratégico em Universidades.

A fonte de dados primários utilizada, conforme já descrito, foi baseada em uma entrevista semiestruturada com as autoridades universitárias e especialistas em educação superior, já nominado anteriormente.

Lakatos e Marconi (1997) definem a entrevista como o encontro entre duas pessoas para que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto por meio de uma convenção de natureza profissional.

As entrevistas foram realizadas individualmente com cada entrevistado (baseado no esquema *face-to-face*) pela maior probabilidade de obtenção de respostas complexas e detalhadas que essa técnica permite. A pesquisadora contou com o apoio de equipamento fotográfico para gravar as entrevistas nas instituições de ensino e nas residências de alguns entrevistados.

3.2.3 Análise dos Dados

Conforme Gil (1994), o objetivo da análise dos dados é descrever, interpretar e explicar os dados coletados de maneira que respondam às questões formuladas no estudo. Conforme já demonstrado anteriormente, a análise desse estudo é qualitativa, com o uso da técnica de análise de conteúdo das entrevistas e de análise documental dos documentos recolhidos.

A análise dos dados, em pesquisa científica, deve atender a três finalidades, que são: estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou modificar o padrão de conhecimento do tema pesquisado e articular o assunto ao contexto cultural do qual ele faz parte. (TRIVINOS, 1987)

Segundo afirmação de Minayo (1999), a análise de conteúdo parte de uma leitura de primeiro plano, para depois se atingir um nível mais aprofundado dos dados em análise. Assim, os dados coletados por meio das entrevistas, pesquisa documental e bibliográfica foram

descritos, interpretados e apresentados de forma estruturada em função dos objetivos propostos.

Os dados primários serão tratados com a técnica de análise documental (questões abertas). Essa análise, segundo Richardson (1985), analisa os documentos oriundos das entrevistas efetuadas, sendo essencialmente restrita à temática, e tem como objetivo a determinação fiel dos fenômenos sociais obtidos.

Esse estudo aproveitará, também, os dados obtidos sobre os cenários prospectivos das Universidades públicas gratuitas catarinenses que serão identificados e qualificados, a fim de permitir considerações e conclusões sobre suas estratégias em relação ao futuro.

3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA

A partir dos objetivos específicos definidos foram formuladas perguntas de pesquisa para fazer parte do questionário a ser aplicado (Apêndice A). Conforme metodologia proposta, esta dissertação se utilizou do Método Delphi para exercitar as práticas das visões de futuro e para produzir a seleção de variáveis que influenciarão a vida das Universidades públicas gratuitas de Santa Catarina. Ainda, em relação às variáveis portadoras de futuro, presentes na pergunta de número 6, do questionário, selecionadas por meio do Método Delphi, junto a especialistas em prospecção de cenários, elas foram escolhidas durante o processo de pesquisa e de elaboração da presente dissertação.

Além dos documentos, dos livros e das revistas da área, utilizados para a composição da argumentação e da justificativa das variáveis selecionadas, destacam-se: o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC, a *Revista Scientific American Brasil*, a *Revista Filosofia Ciência e Vida*, a *Revista Eletrônica Gual*, a *Revista de Ciências da Administração* e a *Revista Exame CEO*.

Por meio da leitura do material selecionado, foi possível estabelecer critérios para a escolha das variáveis, sendo que os documentos destacados embasaram cientificamente a escolha dos assuntos e deram respaldo para os argumentos apresentados.

As perguntadas de pesquisa utilizadas nas entrevistas com os dirigentes e especialistas em Universidades públicas gratuitas catarinenses podem ser conferidas no Apêndice A.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Toda a pesquisa tem possibilidades e limitações. É interessante antecipar-se às críticas que poderão ser feitas ao trabalho desenvolvido explicitando quais as limitações que dificultaram o trabalho nesta dissertação. Assim sendo, as limitações sofridas durante o decorrer da pesquisa foram as seguintes:

1ª) As entrevistas possuem uma visão “*Top Down*” da Universidade, já que os entrevistados, em sua maioria, são dirigentes dos cargos mais altos na estrutura organizacional das Universidades pesquisadas e os especialistas já ocuparam, também, cargos de gestores das Universidades, como Reitor e Pró-Reitor. Não obstante essa limitação, é importante destacar que essa foi a trajetória e o recorte de pesquisa conscientemente escolhidos.

2ª) Foram detectadas dificuldades na hora de agendar a entrevista com respondentes, em virtude do pouco tempo disponível deles, pois a UFSC estava em processo de mudança de gestão na sua Reitoria e ocorreram dificuldades semelhantes, em áreas importantes, nas outras duas Universidades pesquisadas

3ª) O estudo e as conclusões, provavelmente, não podem ser generalizados para o conjunto das outras Universidades Públicas gratuitas Brasileiras.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo busca-se responder ao problema de pesquisa, bem como os objetivos propostos nesta dissertação. Inicialmente são caracterizados o ensino superior público gratuito em Santa Catarina objeto do presente estudo e o perfil dos entrevistados, para, em seguida, apresentar e analisar os resultados obtidos.

Ressalta-se que para a contextualização de cada uma das três universidades buscou-se caracterizar aqueles elementos que tinham mais relação com o interesse da pesquisa, uma vez que se trata de organizações complexas.

4.1 O CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS GRATUITAS EM SANTA CATARINA

O Estado de Santa Catarina inicia sua história de Ensino Superior em 1919, pelo Instituto Politécnico, de pouco tempo de vida, e, em sua esteira inovadora, viria a seguir, em 1932, a fundação da Faculdade de Direito na Cidade de Florianópolis, Capital do Estado Catarinense. A partir deste marco, outras instituições de ensino superior isoladas foram sendo criadas no Estado, até a década de 1960.

De certa forma, refletindo o atraso do seu sistema educacional universitário, em relação aos outros Estados do Sul, a Universidade Federal de Santa Catarina foi criada somente em 1960, sendo aglutinadas a ela, na Capital do Estado, as Faculdades de Direito (1932), de Ciências Econômicas (1943), de Farmácia e Odontologia (1952), de Filosofia e Medicina (ambas de 1956), de Serviço Social (1958) e de Engenharia Industrial (1960).

Nas demais regiões do Estado, com exceção da Faculdade de Engenharia de Joinville, criada em 1956, nenhum fato histórico foi digno de registro, pois, no passado, o comum era os catarinenses do sul, da serra e do oeste ir estudar nas Faculdades de Porto Alegre e de Curitiba.

Nesse avanço da educação universitária em nosso Estado, registre-se que a Faculdade de Engenharia de Joinville, em conjunto com a Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG), criada em 1964; a Faculdade de Educação (FAED), em Florianópolis; e a Faculdade de Medicina Veterinária, em Lages, criada em 1965, constitui o núcleo que deu origem à Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC), em 1965; e a partir deste marco, a Educação Superior foi interiorizada no Estado.

A partir dos anos de 1960 e de 1970, na maioria dos casos por iniciativas comunitárias municipais, surgiram as Fundações Universitárias regionais que vieram a dar suporte a instituições importantes em nosso território como UNISUL, UNIVALE, FURB, UNIPLAC, UNIOESTE, entre outras.

Mais recentemente foram criadas a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), na cidade de Chapecó e os *campi* de Araranguá, Curitiba e Joinville da Universidade Federal de Santa Catarina, em 2009.

Hoje, Santa Catarina possui um sistema de educação superior bem desenvolvido e respeitado em todo o Brasil pela sua organização e qualidade de ensino. Essa foi uma das conclusões da análise das políticas de Educação apresentada em 2011 por especialistas da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE/ONU) durante a Conferência Internacional de Educação realizada neste mesmo ano.

No referido estudo, um dos motivos principais constatados pelos pesquisadores, refere-se à boa frequência dos alunos na educação superior em Santa Catarina, cuja média está acima da média nacional.

O índice de frequência no Estado é de 26%, enquanto no Brasil é de 24%. Os especialistas ponderaram, porém, que o índice está um pouco abaixo da média na América do Sul, que é de 30%, segundo dados da Secretária de Educação do Estado de Santa Catarina (2011).

Em virtude de os dados sobre ensino superior catarinense serem acima da média, em relação aos demais Estados brasileiros, pode-se afirmar que tal posição é fruto das seguintes situações: uma rede de escolas municipais e estaduais de ensino com relativa qualidade; uma alta taxa de alfabetização e a criação das três universidades públicas gratuitas que têm contribuído para o desenvolvimento da educação em nosso estado, tanto pela expansão das universidades federais (UFSC/UFFS), como a estadual (UDESC), em seu processo de democratização e interiorização do ensino, contribuindo decisivamente com o desenvolvimento das mais diversas regiões do Estado e em especial da região oeste de Santa Catarina e suas circunvizinhanças nos Estados do Paraná e Rio Grande do Sul.

No subcapítulo que segue, serão apresentadas as principais características das três universidades públicas gratuitas de Santa Catarina: a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); e a Universidade da Fronteira Sul (UFFS).

4.1.1 A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Segundo UFSC (2010), o ensino superior no Estado de Santa Catarina iniciou-se com a criação da Faculdade de Direito, em 11 de fevereiro de 1932. Organizada inicialmente como instituto livre, essa instituição foi oficializada por decreto estadual em 1935.

Na antiga Faculdade de Direito germinou e nasceu a ideia da criação de uma universidade pública que reunisse todas as Faculdades existentes na Capital do Estado.

Com o avanço da melhoria do ensino superior no País, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, foi criado, pela Lei n. 3.849, de 18 de dezembro de 1960, a Universidade de Santa Catarina, reunindo as Faculdades de Direito, de Medicina, de Farmácia e Odontologia, de Filosofia, de Ciências Econômicas, de Serviço Social e a Escola de Engenharia Industrial, sendo oficialmente instalada em 12 de março de 1962.

Assim como outras universidades patrocinadas pela União, a Universidade de Santa Catarina recebeu a denominação de Universidade Federal pela Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965. Com a reforma universitária do final dos anos de 1960, foram extintas as demais Faculdades e a Universidade Federal de Santa Catarina adquiriu a atual estrutura didático-administrativa, por meio do Decreto-Lei n. 64.824, de 15 de julho de 1969, com a denominação de Centros, os quais agregam os Departamentos de Ensino.

O Colégio de Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados, respectivamente, em 1961 e 1980, atendem desde então à educação básica e à família no ambiente da UFSC.

Na modalidade de ensino a distância (EaD), a UFSC iniciou sua atuação em 1995 com a criação do Laboratório de Ensino a Distância (LED/CTC), privilegiando a pesquisa e a capacitação de estudantes e de profissionais via projetos de extensão, com a oferta de diversos cursos de aperfeiçoamento formatados em videoaulas geradas por satélite.

Nos últimos anos, o projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB/MEC) possibilitou à UFSC o desenvolvimento de uma infraestrutura que viabilizou a oferta de cursos de extensão, de graduação e de especialização para grande parte do território nacional, contribuindo para a expansão da Instituição.

Na modalidade de ensino presencial, a participação da UFSC no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), em 2008, permitiu, de forma significativa, a oferta de novos cursos e mais vagas. Com base

nos recursos desse programa, a UFSC também criou e instalou, em 2009, os novos *campi* de Araranguá, de Curitiba e de Joinville.

Portanto, a UFSC, ao longo dos últimos 50 anos, modificou o panorama do ensino superior no Estado de Santa Catarina, permitindo o progresso e o desenvolvimento das organizações públicas e privadas catarinenses, por meio da formação e da absorção de seus profissionais, fazendo com que a economia do Estado seja, hoje, a sétima mais importante entre os 26 Estados brasileiros, segundo publicação do *Guia do Estudante e Profissões para o Vestibular de 2012*, da Editora Abril S.A.

A UFSC tem contribuído, também, para a formação dos quadros de professores das escolas de ensino fundamental, médio e superior do Estado de Santa Catarina, transformando-o no terceiro Estado com maior taxa de alfabetização da população (95,6%) e no segundo com maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil. (ABRIL, 2011)

Sintetizando, a UFSC, nos seus 50 anos, é composta de: 57 Departamentos e duas Coordenadorias Especiais, os quais integram 11 Unidades Universitárias (Centros de Ensino) e três *Campi*. Oferta 39 cursos de graduação, com 52 habilitações, nos quais estão matriculados aproximadamente 38.000 estudantes. Oferece, ainda, 26 cursos de doutorado, 104 cursos de mestrado e 88 especializações, em nível de pós-graduação. (UFSC, 2010)

O *Campus* Universitário da Trindade, atualmente integrando aproximadamente 33 mil pessoas, dispõe de uma infraestrutura que lhe permite funcionar como uma cidade. Além de possuir uma Prefeitura responsável pela administração do Campus, ela, conta também com órgãos de prestação de serviços, como hospital, gráfica, biblioteca, creches, centro olímpico, editora, bares e restaurantes, teatro experimental, horto botânico, museu, área de lazer e dois centros: de eventos e de convivência.

Essa é a UFSC, cujo grande desafio neste início de século XXI é consolidar seu crescimento com qualidade e inovação, ofertando à sociedade catarinense profissionais, voltados para o desenvolvimento econômico e social, e que estão comprometidos com a ética e o respeito à biodiversidade.

4.1.2 A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

O Governo do Estado de Santa Catarina criou, em 1965, a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina

(UDESC), concebendo-a como uma instituição vocacionada à preparação dos recursos humanos necessários ao desenvolvimento integral e integrado do Estado.

A criação e a implementação das Unidades de Ensino Superior do Estado foram distribuídas inicialmente em três regiões (Florianópolis, Joinville e Lages), caracterizando uma política de *campi* vocacionados, tendo por objetivos (UDESC, 2011):

- a) qualificar pedagogicamente profissionais para o magistério e para os estudos e pesquisas educacionais, que detectassem e apresentassem soluções aos problemas educacionais;
- b) suprir de profissionais qualificados a administração pública e as empresas catarinenses em processo de expansão e de modernização, bem como de estudos e pesquisas visando à modernização da administração e a gerência;
- c) atender ao crescimento industrial, especialmente no setor metal-mecânico, igualmente carente de recursos humanos especializados;
- d) responder à necessidade de dinamizar e de modernizar a agricultura e a pecuária do Estado.

Em maio de 1965, por meio do Decreto n. 2.802, que criou a Universidade Estadual, foram incorporadas as seguintes Escolas Superiores existentes no Estado: Faculdade de Educação (FAED); Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG); e a Faculdade de Engenharia de Joinville (FEJ). Logo após, ocorreu a criação de outras unidades, como a Escola Superior de Medicina Veterinária (ESMEVE), autorizada a funcionar em 1972, e a Escola Superior de Educação Física, autorizada a funcionar em 1973.

A partir de 1982, houve uma nova legislação sobre Universidades, que contemplou a configuração da UDESC, reiniciou-se o trabalho para o seu reconhecimento junto ao Conselho Federal de Educação, que culminou com a Portaria Ministerial n. 893, de 11 de novembro de 1985, publicada no *Diário Oficial da União* em 26 de novembro de 1985.

A partir de outubro de 1990, a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina é transformada em Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), fundação pública mantida pelo Estado, vinculada à Secretaria de Educação, com patrimônio e receita próprios, autonomia didático-científica, administrativa, financeira, pedagógica e disciplinar, observada, no que for aplicável, a organização sistêmica estadual. Como

ente jurídico próprio goza do princípio constitucional de autonomia universitária. (UDESC, 2011)

Com o objetivo de adaptar o seu Estatuto aos princípios e às finalidades estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB n. 9.394/96 – foi aprovado pelo Decreto n. 4.184, de 6 de abril de 2006 e publicado no Diário Oficial do Estado de Santa Catarina n. 17.859, de 6 de abril de 2006, o novo Estatuto da UDESC.

Consolidando-se como universidade, a UDESC vem evoluindo do seu objetivo inicial de formar e qualificar recursos humanos para colocar em prática o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Conforme estabelecido em seu Regimento Geral, artigo 3º,

[...] a UDESC está estruturada na forma de *multicampi* e compreende: a Reitoria, os *campi*, os Centros, as Unidades Avançadas e os Departamentos. (UDESC, 2007, art. 3º)

A UDESC conta hoje com uma estrutura de seis *campi*, distribuídos pelo Estado, 12 Centros, 45 cursos de graduação, 18 cursos de mestrado e cinco cursos de doutorado.

A UDESC, como única Universidade Estadual de Santa Catarina, procura atender as carências das diferentes realidades observadas no Estado para diminui-las.

4.2.3 A Universidade da Fronteira Sul (UFFS)

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é uma instituição de ensino superior pública e popular. Criada pela Lei n. 12.029, de 15 de setembro de 2009, a UFFS abrange os 396 municípios da Mesorregião Fronteira do Mercosul – composto pelas seguintes regiões: Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul. (UFFS, 2011)

Desde sua criação, a UFFS tem cinco *campi* – Chapecó (SC) – sede da instituição – Realeza e Laranjeiras do Sul (PR) e Cerro Largo e Erechim (RS). Historicamente desassistida pelo poder público, especialmente com relação ao ensino superior, a mesorregião sonhava com uma universidade federal há décadas.

Com 33 cursos em 42 turmas ingressantes anualmente, a universidade prevê ter 10 mil alunos nos primeiros cinco anos. As graduações oferecidas privilegiam as vocações da economia regional –

visando o desenvolvimento regional integrado, pela valorização e superação da matriz produtiva – e estão em consonância com a Política Nacional de Formação de Professores do Ministério da Educação (MEC).

Observa-se que a UFFS é, sob todos os aspectos, uma Universidade em construção, que implica seus dois anos de existência, efetivar pela primeira vez, as matrículas dos acadêmicos dos 42 cursos de graduação; elaborar e aprovar os planos de ensino e os projetos político-pedagógicos; institucionalizar os Grupos e as Linhas de Pesquisa; implantar os primeiros cursos de Especialização e programas de Mestrado e Doutorado; definir as Linhas e as áreas prioritárias da Extensão; organizar a Reitoria, as Pró-Reitorias, os *campi* e todos os setores que oferecem as condições para o pleno desenvolvimento das atividades-fim da UFFS. (TREVISOL, 2011)

Assim como toda e qualquer construção humana, a UFFS como instituição precisa pensar o seu cotidiano; o seu projeto de universidade não está dado, nem concluído. A reflexão e o debate são desafios abertos e permanentes, de cuja intensidade dependerá, em boa medida, a qualidade acadêmica e a organicidade de sua inserção social.

A Universidade Federal da Fronteira Sul tem três de existência e, em virtude disso, recaem sobre ela as mais variadas expectativas, apostas e desafios.

Nascida da organização de movimentos sociais e das lideranças políticas e comunitárias da Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul e seu entorno. O lugar (geográfico, político e social) de nascimento da UFFS está longe de ser algo irrelevante. Além de inserir-se na história do Ensino Superior brasileiro como a primeira universidade pública federal nascida dos movimentos sociais, tal fator atua decisivamente sobre a construção de sua identidade e para a definição de sua missão, objetivos, diretrizes e políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão. Os dez princípios norteadores estabelecidos no Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da UFFS indicam, com bastante clareza, os pressupostos filosóficos, políticos e acadêmicos que devem orientar a nascente Universidade (UFFS, 2011):

- a) Respeito à identidade acadêmica;
- b) Integração entre as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- c) Atendimento às diretrizes da Política Nacional de Formação de Professores do Ministério da Educação;
- d) Universidade de qualidade, comprometida com a formação de cidadãos conscientes;
- e) Universidade democrática;

- f) Universidade que combate as desigualdades sociais e regionais;
- g) Universidade que tenha na agricultura familiar um setor estruturador e dinamizador do processo de desenvolvimento;
- h) Universidade que tenha como premissa a valorização e a superação da matriz produtiva existente;
- i) Universidade pública e popular; e
- j) Universidade comprometida com o avanço da arte, da ciência e comprometida com a melhoria da qualidade de vida do cidadão da Mesorregião.

Os dez princípios norteadores expressam o lugar de origem (contexto) da UFFS, assim como apontam o seu lugar de destino (finalidades). Trata-se, portanto, de uma Universidade que nasce da sociedade, para ser um bem público a seu serviço. Significa concebê-la e realizá-la tendo como ideia-força o princípio da democratização, dentro e fora da Universidade.

Em virtude dos fatos apresentados, observa-se que a UFFS desde sua origem se compromete com a integração dos três pilares (ensino, pesquisa e extensão), com o desenvolvimento social regional e com o futuro, formando e capacitando alunos, e estruturando o desenvolvimento e a consolidação da instituição.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este item da dissertação tem por objetivo apresentar os resultados dos questionários respondidos pelos sujeitos da pesquisa que compreendem especialistas em gestão universitária, dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina, da Universidade do Estado de Santa Catarina e da Universidade Federal da Fronteira Sul.

A seguir serão analisadas as respostas da pesquisa efetuada no contexto das perspectivas e das tendências da Universidade Pública gratuita Catarinense. Volta-se a ressaltar que tais perguntas foram respondidas, conforme pontuado anteriormente nesta dissertação, pelos seguintes especialistas e dirigentes:

- a) Especialistas na área de gestão universitária e universidade: Professores Doutores Alcides Abreu, Gerson Joner da Silveira e Dilvo Ristoff.
- b) Dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC): Reitor Álvaro Toubes Prata, Assessor Especial da Secretaria de Planejamento da Instituição, Professor Doutor Hans Michael von Bellen e o Diretor de Ensino da Pró-

Reitoria de Ensino de Graduação, Professor Doutor Carlos Pinto.

- c) Dirigentes da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC): Vice-Reitor Antonio Heronaldo de Sousa, Pró-Reitor de Planejamento Marcos Tomasi e a Pró-Reitora de Ensino Sandra Makowiecky.
- d) Dirigentes da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS): Reitor Jaime Giolo, Professora de Administração e Chefe de Gabinete do Reitor Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta e o Pró-Reitor de Planejamento Vicente de Paula Almeida Junior.

Para resguardar a fidedignidade das respostas optou-se por classificar os sujeitos por ordem numérica e alfabética, evitando a identificação dos entrevistados a partir de suas respostas. A ordem será Gestores (1 a 9) e Especialistas (x, y, w).

As questões efetuadas tinham por objetivo expor os seguintes contextos gerais:

- a) Compreender o momento atual vivido pelas universidades públicas gratuitas de Santa Catarina;
- b) Entender a importância do PE e do PDI para essas instituições de ensino superior;
- c) Identificar as variáveis portadoras de futuro, objeto de preocupação da gestão futura dessas instituições de ensino superior catarinenses; e
- d) Prever tendências e perspectivas que deverão ser observadas, no futuro, pelos gestores universitários das instituições públicas gratuitas de Santa Catarina.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste tópico serão apresentadas as falas dos entrevistados e suas opiniões sobre os temas abordados.

O primeiro tema se refere ao momento atual da universidade e foram apresentados os seguintes argumentos:

Para o Especialista y

A universidade está muito atrasada, ela tem que se transformar, tem que haver uma mudança completa da instituição.

Segundo os especialistas e os dirigentes das Universidades Públicas gratuitas Catarinenses, há uma vertente que percebe o atual momento da universidade como de crise, sem diferença do modelo de gestão de 50 anos atrás, com perda de identidade em alguns cursos e com reflexo na sua função de educar repercutindo, também, na tríade, ensino, pesquisa e extensão, como é possível perceber nas palavras do Gestor 9:

[...] o momento atual é de crise, crise de identidade onde o conjunto de dicotomias em que a universidade muitas vezes se perde. Uma dicotomia que eu destacaria seria entre o ensino, pesquisa e extensão. A universidade pública tem dificuldade de articular essas questões, esta seria a primeira crise.

Dentro deste paradoxo moderno de crise *versus* oportunidade, outra corrente dos entrevistados acredita que o atual momento vivido pelas universidades, em processo de franca expansão, refletindo um momento otimista de inovação, de avaliação e consolidação de sua expansão pelo Estado, de aproveitar as oportunidades dentro dos diversos programas públicos, como é o caso do REUNI, desenvolvidos e apoiados pelo MEC. Como se percebe na fala do Especialista w: *Momento é de grandes desafios, especialmente os seguintes: expansão, democratização e qualidade do ensino superior [...] e do Gestor 2: [...] no sistema público universitário vivemos um momento de expansão que chega próximo de 70 universidades públicas, no Brasil, junto com a perspectiva de interiorização graças ao programa REUNI.*

Percebe-se na fala dos entrevistados que a universidade vive um momento de contradições, assim como relata Thiesen (2011, p. 57):

Nesse cenário mutável e globalizado, percebe-se a universidade brasileira como uma instituição menos dinâmica e por consequência, exige-se dela cada vez mais uma ação voltada para o futuro e para sua internacionalização.

Ou seja, a universidade que durante muito tempo viveu um período de estagnação, hoje leva algum tempo para aceitar e se adaptar às mudanças, para aproveitar o momento de expansão, o momento para repensar as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e o momento

de rever sua gestão e focá-la para as contribuições que esse novo contexto social vai lhe trazer no futuro, como analisa o Gestor 1

[...] o momento atual é de muita mudança e oferece a oportunidade da universidade, se transformar e estar a altura da modernidade do seu tempo, desse novo tempo de inovação e de novas tecnologias.

Para Tofler (1987), é necessário preparar os gestores das universidades para o imprevisível, em vez da visão exclusiva das influências do mercado e de suas políticas internas.

O desafio está posto para a gestão de nossas instituições: crise e seus reflexos de estagnação *versus* oportunidade com crescimento e criatividade.

Com relação ao segundo tópico da pesquisa, sobre os principais desafios a serem vencidos pelos gestores das Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina, assim se manifestaram os entrevistados.

Um dos grandes desafios para os especialistas e dirigentes das universidades públicas gratuitas catarinenses seria a gestão do sistema público universitário e suas complexidades, como se pode perceber na afirmação do Gestor 1:

[...] é preciso recuperar a autonomia universitária, dar agilidade para a instituição, gerenciar a universidade nas melhores práticas da gestão pública, com metas, resultados e cobranças.

Para Buarque (2005), não se pode temer ousar, imaginar uma nova universidade, nem enfrentar o desafio intelectual e político de exigir condições para implantar a reforma que surgir no debate. Não se pode perder a chance de influenciar no destino da universidade e por meio dela no futuro do Brasil.

Todos os entrevistados ressaltam a importância da preparação dos dirigentes universitários que muitas vezes ocupam cargos de chefia sem a devida qualificação e desenvolvimento de suas lideranças, que é colocado como um ponto importante para o Gestor 4:

[...] um grande desafio para o professor que além de dar aulas e fazer pesquisas, tem que ser gestor e ainda falta um corpo técnico para dar conta desses problemas. Mais um grande desafio é a forma colegiada das universidades, é

muito importante discutir tudo, planejar as coisas de forma democrática, desde que a universidade toda pense no bem da universidade e não nos seus interesses partidários e nas questões políticas.

Para Estrada (2011), as universidades têm profundos questionamentos sobre seus objetivos e funções, mas também no que se refere a suas estruturas, organização e administração, assim como sobre eficiência e qualidade do seu trabalho e serviços e a maneira como vêm empregando os recursos oriundos da sociedade. Percebe-se essa preocupação na fala do Gestor 5:

O grande desafio é a inovação, a pesquisa, a pós-graduação, a tecnologia, a questão do ensino, a gente está criando cursos e não estamos ouvindo os empresários e a sociedade para saber se o perfil do egresso é aquele que o mercado deseja, nós estamos fazendo projeto de extensão e muitas vezes acabam não tendo impacto necessário junto à sociedade, ao empresariado e as políticas públicas.

Outro ponto importante é a luta para vencer as amarras do sistema público, muito legalista, e a busca por maior espaço em relação a tão decantada autonomia universitária, como observa-se na fala do Gestor 3:

Outro desafio seria vencer as amarras do sistema público, porque vivemos em uma estrutura pautada na desconfiança, que temos que dar muitas explicações para cada passo inovador que a universidade precisa dar. O problema da universidade é que as coisas não andam juntas, é fácil aumentar ou criar um curso, mas o difícil é construir um prédio e novas salas que comportem esse curso.

Outros desafios apontados pelos entrevistados é despertar uma cultura de avaliação nas universidades públicas que muitas vezes não é bem aceita pelos seus componentes, no caso os representantes docentes, discentes e técnicos administrativos. Por meio dessa cultura de avaliação é que se pode manter o bom desempenho da universidade, manter a sua qualidade nesse momento de expansão, de abertura de vagas, da expansão do EaD e de garantia de qualidade na formação desses novos alunos, como fala o Gestor 6:

[...] temos o desafio de continuar a crescer, mas buscando outras modalidades, como por exemplo, ampliar a plataforma de educação a distancia, deve-se ampliar a expansão principalmente da graduação através da modalidade semipresencial e a requalificação da educação continuada também através dessa modalidade.

Outro grande desafio seria acompanhar a velocidade das mudanças tecnológicas e preparar laboratórios, salas de aula, enfim, a infraestrutura adequada para receber as novas tecnologias e proporcionar o diferencial metodológico que permite cada vez mais atrair os alunos para dentro da universidade, percebido na fala do Gestor 5:

[...] a questão da inovação tecnológica, ninguém melhor do que as universidades para poder ser o grande alavancador dessa questão e os gestores públicos tem que fazer essa ponte, da iniciativa privada com a universidade e a sociedade.

Todos os desafios recaem sobre a necessidade de preparação de uma boa gestão universitária, gestão estratégica e integrada, aberta, com metas e capaz de suprir e atender as suas demandas internas e, principalmente, as demandas da sociedade catarinense. Para Meyer Jr. (1997), as universidades brasileiras necessitam de uma reformulação gerencial de maneira a posicionar-se de forma mais competitiva no ambiente.

Em relação ao terceiro item da pesquisa, ou seja, qual o papel do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na Universidade Pública gratuita de Santa Catarina, os gestores e especialistas se pronunciaram assim:

Sobre a questão é possível identificar diferentes respostas dadas refletindo outras opiniões, configurando que cada organização tem sua própria cultura administrativa, aonde se verifica que cada instituição trata o PDI de maneira específica.

Na fala do Gestor 9:

[...] o PDI dentro de uma universidade é um instrumento para construir coesão e a coerência entre o conceito e a ideia de universidade e suas peças estratégicas, sejam administrativas ou pedagógicas. O PDI dá o perfil da universidade, mostra o que é a universidade do ponto de

vista do seu conceito interno e de sua ideia de universidade, do ponto de vista dos seus pressupostos e do ponto de vista do seu entender o contexto, ou seja, de compreender e atender o entorno social no qual ela está inserida.

Essa afirmação está de acordo com a afirmativa de Rizzatti e Rizzatti (2004), quando afirmam que a função da administração é auxiliar a instituição a seguir pelo melhor caminho para a realização de seus objetivos, sem comprometer o futuro e sem assumir riscos desnecessários.

Nessa percepção, verifica-se que o PDI é um documento norteador, uma ferramenta que auxilia a traçar o caminho para o futuro da universidade; algo pensado pela comunidade universitária, baseado num documento formal que agrega na gestão universitária, sinalizando suas metas e objetivos definidos para o médio prazo como mostra a fala do Gestor 2:

A universidade começa a pensar no futuro, o PDI surge como uma ferramenta que faz a universidade começar a olhar para o futuro e que permita algum grau de alinhamento organizacional que é difícil de alcançar na universidade do presente.

É considerado um olhar pra o futuro, um facilitador no contexto da avaliação e na manutenção da estabilidade na troca de gestão, pois a universidade passa a basear seu planejamento em um documento escrito e formal, sustentado pela coletividade universitária.

Para Colossi (1999), a universidade é uma instituição singular, dividida em várias subculturas, caracterizada pela diversidade e ambivalência de objetivos e para auxiliar os múltiplos papéis exigidos e exercidos pela universidade é que ela assume perante o governo federal o planejamento e a execução do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Em outra instituição pública catarinense, o PDI é entendido como o Planejamento Estratégico, conforme observado na fala do Gestor 5:

Existe na universidade uma confusão muito grande entre o PDI e o PE. Aqui na universidade quando pedíamos o planejamento, as pessoas entregavam o PDI, por isso a confusão.

Já em outra instituição, o PDI é atrelado ao Projeto Pedagógico Institucional (PPI), já que esses documentos estratégicos irão garantir a consolidação da universidade como é possível perceber na fala do Especialista y:

O PDI é importante, pois estabelece as metas para os próximos anos, mas antes dele tem que vir o PPI que é o projeto pedagógico institucional e que foi colocado como parte do PDI.

Apesar da dificuldade de entender adequadamente o que é o PDI e o que venha a ser o PE, todos os gestores das Instituições estudadas na pesquisa e, também, os especialistas externos ressaltaram esse importante instrumento de gestão – o PDI; que está se consolidando nas universidades e, principalmente, nas federais catarinenses, transformando-se num importante instrumento de modernização da gestão universitária em Instituições de Ensino Superior.

Em relação ao papel do Planejamento Estratégico (PE) na Universidade Pública gratuita de Santa Catarina, assim se manifestaram os dirigentes e especialistas.

A importância do Planejamento Estratégico na vida administrativa das universidades, também, possui opiniões divergentes, já que para a maioria dos especialistas e gestores a universidade não possui um viés estratégico, como diz o Especialista y:

O planejamento estratégico funciona se tiver um pensamento estratégico dentro da universidade e se você conseguir construir toda uma estrutura de gestão baseado em estratégia, eu diria que o mais importante é trabalhar intensamente a mudança comportamental dos professores e dos demais colaboradores das universidades.

Na visão de Lenner (1999), o planejamento pode ajudar a universidade a enfrentar as tendências do segmento Ensino Superior, preparando-a para as adaptações necessárias.

Uma das dificuldades percebidas na fala dos gestores é a de que a universidade não possui massa crítica para a construção de cenários e não imagina cenários futuros possíveis em sua ação estratégica do presente.

Segundo o Gestor 5:

[...] não é fácil sensibilizar, já criamos uma estratégia na questão do orçamento, porque na hora de executar ou colocar em prática a coisa é diferente, para elaborar o planejamento somos ótimos, mas a universidade tem que aprender a usar essa ferramenta que ao longo do tempo foi sendo aprimorada e simplificada.

E, na opinião do Gestor 1:

[...] planejamento estratégico não é algo simples e, sobretudo, dentro da visão universitária, os profissionais que atuam na universidade não estão acostumados a pensar estrategicamente em relação ao futuro.

Corroborando com essas ideias, Pereira (2010) salienta que o processo de Planejamento Estratégico é mais importante do que o produto final, ou seja, de nada importa o Plano em si e a sua estruturação, diante dos desafios diários de sua condução e divisão de papéis.

Todos os entrevistados consideram um instrumento estratégico de extrema importância no papel de organizador das atividades universitárias, na função de comprometimento e responsabilidades junto à comunidade universitária.

Segundo Keller (1983), a prática do planejamento e a formulação de estratégia nas organizações acadêmicas implicam uma combinação de análise racional, manobras políticas e interações psicológicas com participação e grande dose de tolerância.

Para o Gestor 6:

O planejamento estratégico tem sido feito e aprimorado, pois cada unidade e/ou centro têm seus sonhos, mas precisam ser analisados. É uma cultura relativamente nova na universidade que passa por cenários nunca antes analisados como o da concorrência, nesse sentido o planejamento surge como uma ferramenta de auxílio para que nos possibilite alocar melhor os recursos humanos e financeiros.

É possível perceber que o papel do planejamento estratégico é peça importante para auxiliar na alocação de recursos, na melhoria dos cursos das universidades, na busca de respostas sobre a concorrência

entre as universidades públicas, provocadas pelo REUNI, na parte político-pedagógica e, finalmente, no aspecto de equilibrar a distribuição de recursos orçamentários.

A grande dificuldade percebida nas falas dos entrevistados é a de que o planejamento estratégico é um exercício de gestão que a universidade tem dificuldade de realizar. Para o Especialista y:

Eu acho que ele é um instrumento importantíssimo de gestão, mas repito se o planejamento estratégico, assim como o PDI, se esquecerem de que a universidade é antes de tudo uma instituição acadêmica, não puramente administrativa, não puramente política, enfim, tudo tem que ser voltado para o desenvolvimento dos profissionais quanto a identificação de seus talentos para pesquisa e desenvolvimento de estudos aprofundados com vistas a necessidade da nossa sociedade.

É importante destacar que o PE é um exercício que deve ser realizado, mas, para tanto, deve-se considerar que a universidade é uma instituição acadêmica preservar sua flexibilidade e criatividade, pois esse tipo de organização busca resultados sociais de difícil mensuração.

No tópico que aborda se as ferramentas de gestão – PDI e PE – preparam a Universidade Pública gratuita de Santa Catarina para o futuro, assim se expressaram os entrevistados.

Nesta pergunta de pesquisa, pôde-se observar que há incerteza da parte dos gestores e dos especialistas na hora de dizer que as ferramentas auxiliam a universidade em uma perspectiva de futuro.

Por exemplo, a opinião do Gestor 7:

[...] não tenho uma opinião definida. São ferramentas importantes. Mas eu acho que sim, acredito que a universidade consegue visualizar o seu futuro e trabalhar naquela direção.

O Gestor 2 assim se manifesta sobre o assunto:

[...] em termos ideais sim, o problema é mudar a cultura de uma instituição de estrutura pesada como a universidade para a lógica de olhar á frente, isso talvez demore um pouco. Eles preparam a universidade para o futuro quanto mais efetivos se tornarem.

Para Godet (1997), a prática da atividade planejadora tem como pressuposto central o fato de o futuro não estar predeterminado e ser uma construção social, resultante das ações e das decisões da sociedade. Ainda, segundo o autor, o planejamento de qualquer instituição perde o seu sentido se o futuro estiver predeterminado.

Afirmativamente, alguns gestores acreditam que esses documentos preparam a universidade para o futuro como é o depoimento do Gestor 4: [...] *com certeza, porque a cada momento elas fazem com que a universidade estabeleça metas, reavalie e perceba o atingir dessas metas*[...] e, o Gestor 1:

[...] sim, porque é uma oportunidade que se tem de discutir a instituição e o seu futuro, o aprimoramento delas e a maneira de transformar esses dois instrumentos em uma cultura na nossa comunidade, ajudando a preparar a universidade para o futuro.

A discussão desses documentos, entre os entrevistados, leva a pensar que a universidade é capaz de se avaliar, de repensar estratégias, de traçar metas para o futuro dentro das suas competências e funções perante a sociedade e a comunidade universitária. Como afirma Buarque (2003), quando fala que pensar o futuro da universidade é observar realidades instáveis e dinâmicas, que, ao mesmo tempo, pressupõe uma conciliação entre conhecimento científico estabelecido e as percepções de especialistas conhecedores da realidade, de modo que seja possível captar as incertezas e os sinais empíricos das mudanças.

Mas para que essas ferramentas – o PDI e o PE – funcionem é necessário que elas se tornem efetivas para a comunidade acadêmica; que sejam visíveis para a sociedade; que saiam do topo da administração e abracem todo o entorno da universidade, entendendo que, muitas vezes, esses instrumentos não provocaram os resultados esperados e são pouco efetivos, como fala o Especialista x:

Se eles estiverem amarrados a essa visão de mundo do que se pretende fazer, o que é o que vai estar previsto. Isto quer nos dizer que a nossa visão de mundo pode vir a ser o que queremos para o Brasil no futuro, ou seja, uma visão reducionista do futuro das nossas instituições.

Chama a atenção, nas entrevistas efetuadas, o registro da falta de profissionalização do corpo técnico e docente para utilizar essas

ferramentas e incorporá-las na cultura organizacional, fazendo com que as universidades comecem a planejar o seu futuro e aprendam a lógica de pensar a longo prazo.

Enfim, podemos comprovar, pelas entrevistas realizadas, a existência do velho ditado de que na prática a teoria é outra, ou seja, os instrumentos de PE e de PDI precisam ser aplicados com mais intensidade nas universidades para possibilitar suas posteriores utilizações estratégicas na construção do futuro destas instituições.

Assim, segundo Meyer e Meyer Jr (2003), os modelos gerenciais racionais e analíticos disponíveis não têm ajudado muito os gestores universitários a lidar com a complexidade, as ambiguidades do presente e as incertezas do futuro presentes nas organizações universitárias.

No item em que é solicitada a opinião dos entrevistados em relação às variáveis portadoras de futuro, selecionadas anteriormente, foi solicitado aos dirigentes e aos especialistas que pontuassem as mais influentes na vida das Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina no futuro, por ordem de importância, com atribuição de notas, que vão de 5, como a mais relevante, e 1, como a menos relevante.

Os resultados dessas respostas estão demonstrados no Quadro 5:

Variáveis Portadoras de Futuro	Pontuação dos Especialistas e Gestores
1) Tendência Descentralizadora/Desconcentradora	5, 5, 4, 3, 4, 3, 3, 5, 3, 4: 39
2) Crescente integração comercial, financeira e de serviços	5, 4, 5, 5, 5, 5, 4, 5, 5, 4, 4: 51
3) Inovação tecnológica (elemento de transformação do mundo)	5, 5, 4, 5, 5, 5, 5, 5, 5, 5, 5: 54
4) Crescer com qualidade	5, 5, 5, 3, 4, 4, 4, 4, 5, 5, 4: 48
5) Fontes de financiamento alternativas (ampliação de parcerias em outros ambientes não institucionais – OSs, OSCIPs, ONGs, entre outras)	4, 3, 5, 5, 4, 5, 4, 5, 5, 5, 4: 49
6) Parceria universidade/organizações públicas e privadas	5, 5, 5, 5, 4, 5, 4, 5, 5, 3: 46
7) Espírito empreendedor	4, 4, 5, 4, 4, 5, 5, 5, 4, 3: 43
8) Biotecnologia e nanotecnologia	5, 5, 4, 5, 4, 3, 3, 5, 4, 4, 4: 46
9) Educação Terciária (ocupação, lazer e aposentadoria)	5, 5, 4, 4, 3, 4, 4, 4, 3, 3: 39
10) Novas formas de energia	5, 5, 4, 5, 5, 3, 5, 5, 3, 4, 5, 4: 53
11) Demografia e Mobilidade	5, 5, 3, 5, 3, 4, 2, 5, 3, 5, 2: 39
12) Internacionalização	5, 4, 4, 4, 4, 5, 5, 4, 4, 3: 42

Variáveis Portadoras de Futuro	Pontuação dos Especialistas e Gestores
13) Ambiente da EaD e suas repercussões nas instituições e na sociedade	5, 5, 5, 5, 5, 5, 5, 4, 5, 2: 46

Quadro 5: Pontuação das Variáveis Portadoras de Futuro.

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho

Para os gestores e especialistas, as questões que terão mais impacto no futuro das universidades públicas gratuitas catarinenses são:

1) Inovação Tecnológica – transformação do mundo (54 pontos): a universidade deve ter o poder de acompanhar as constantes inovações tecnológicas presentes na sociedade do conhecimento; precisa ter infraestrutura para apoiar seus laboratórios e produzir inovações em salas de aula para que o estudante tenha acesso a essa tecnologia e devem possibilitar uma reciclagem permanente dos docentes neste processo. Um exemplo dessa transformação, que já acontece nos dias de hoje, é a Educação a Distância (EaD).

2) Novas formas de energia (53 pontos): o Brasil é um país muito rico em biocombustíveis que podem até substituir o uso do petróleo auxiliando no desenvolvimento agrário, econômico e sustentável do país. Para que isso possa se tornar realidade, a universidade deve preparar seus *campi* para a produção e pesquisa dessas novas formas de energia, deixando de ser um mero país exportador de matérias-primas para produzir e exportar produtos de maior valor agregado, a partir da otimização dos seus recursos naturais.

3) Crescente integração comercial, financeira e de serviços (51 pontos): nas últimas décadas, o mundo tem passado por um período de transformações na ordem política, econômica e social. A evolução da tecnologia, dos meios de transporte e das comunicações faz com que as trocas entre blocos econômicos, regiões, países e organizações sejam aperfeiçoadas minimizando custos, distância e logística, e o tempo em que são realizadas. Estados continuam quebrando barreiras comerciais, para permitir a livre negociação e a circulação de produtos, serviços e, por que não dizer, de pessoas, entre diferentes nações. Intensifica-se, cada vez mais, um mercado internacional. A tecnologia, leva à criação de um ambiente inovador, com rápidas transformações em todas as áreas: econômica, social e organizacional. A política de gestão da universidade deve estar à frente de iniciativas que firmem parcerias com diferentes áreas do seu entorno; ela deve abrir suas portas para essas iniciativas de integração e, ao mesmo tempo, cumprir a função de

extensão, por meio dos seus docentes e discentes, ampliando e aprofundando cada vez mais as relações universidade/organizações.

4) Fontes de financiamento alternativas – ampliação de parcerias em outros ambientes não institucionais: OSs, OSCIPs, ONGs, entre outras (49 pontos): a universidade na sua inibição em transformar-se ainda está muito dependente do executivo (Governos Federal, Estadual e Municipal) para garantir o seu financiamento. Conforme entrevista dos especialistas e gestores das universidades públicas gratuitas catarinenses, a instituição deveria abrir-se mais para a sua comunidade e desenvolver novas parcerias com organizações não institucionais/governamentais e que seriam incluídas nos seus projetos atuais e futuros, oferecendo significativamente opções na questão dos financiamentos. A política seria de fornecer mão de obra especializada, pesquisas e projetos inovadores, tanto para a iniciativa privada, como para a área pública e para organizações/instituições não governamentais, gerando imensos benefícios a ela própria, à sociedade e ao desenvolvimento e crescimento do país.

5) Crescer com qualidade (48 pontos): nesse processo de expansão, a universidade não pode conviver com um crescimento desordenado, tem que aumentar suas vagas e sua infraestrutura com uma gestão universitária competente, preparada e criativa, a fim de atender com muito profissionalismo alunos, professores, técnicos administrativos, organizações e sociedade de uma maneira geral. O Brasil, por ser uma das maiores economias do mundo, já deveria estar vivenciando novos tempos de qualidade na gestão, nas organizações, na educação, na saúde, na segurança e na infraestrutura, pois quem teria que liderar esse processo é, sem dúvida, a universidade brasileira e, em especial, as públicas em face da maior competência de seus quadros.

Considerando essas circunstâncias, pode-se afirmar que inúmeras são as tendências que surgem neste novo milênio e que provocam mudanças cada vez mais intensas. Para Ferguson (1980), é importante assimilar e administrar as informações que fazem parte do panorama socioeconômico de cada setor, evidenciando novos paradigmas que refletem não apenas o avanço e as descobertas da ciência, mas também a transformação pessoal dos indivíduos neste mundo de incertezas; por isso será importante, para os atuais gestores universitários, prestar atenção especial às variáveis portadoras de futuro escolhidas pelos especialistas e gestores das universidades públicas catarinenses, pois elas provavelmente vão moldar o futuro dessas organizações.

Em virtude do contexto apresentado, é que Thiesen (2011) afirma que, mais do que em qualquer outro período da história humana, a

contemporaneidade volta seus olhares para o futuro e busca formas mais objetivas para antecipá-lo ou identificar os fatos que lhe são portadores.

Por isso, a importância da relação das variáveis portadoras de futuro que mais irão impactar a gestão das universidades, selecionadas pelos especialistas e gestores das universidades públicas gratuitas catarinenses, sendo referência para novas estratégias, tendências inovadoras de gestão e base para uma adequada prospecção.

É importante que os atuais administradores das instituições de ensino superior público em Santa Catarina observem e contemplem, nos seus planejamentos estratégicos e institucionais, a influência dessas variáveis nas ações voltadas para o futuro, chamando a atenção para o fato de elas serem trabalhadas no presente, para que se possa colher os seus frutos no futuro.

Em razão do que foi exposto, destaca-se o que Thiesen (2011) afirma sobre a potencialidade do conhecimento e, sobretudo sobre a prospecção de cenários; isso significa que as organizações universitárias devem depositar suas expectativas no sentido de encontrar alternativas para enfrentar as incertezas do presente e as possibilidades do futuro devido a esse mundo cada vez mais competitivo.

Buarque (2003) afirma que a construção de cenários lida com sistemas altamente complexos, não lineares e dinâmicos, que convivem com contínuas mudanças estruturais e com elevado grau de incerteza sobre o caminho dessas mudanças. Os gestores alertam para algumas das variáveis citadas anteriormente que serão indispensáveis, já que elas devem ser trabalhadas, no seu planejamento, para a universidade ter mais confiança sobre qual será o seu desenho no futuro.

Em relação às políticas públicas que mais têm impacto na vida das Universidades Públicas gratuitas Catarinenses, os gestores e os especialistas apresentaram as opiniões a seguir.

Essa pergunta, também, provocou muita divergência no pensamento dos dirigentes e especialistas, pois se percebeu nas suas respostas a falta de sintonia nas ideias desenvolvidas sobre o tema e a escolha de diferentes políticas públicas por parte de cada um dos entrevistados, como se pode verificar nas suas opiniões:

Gestor 8:

[...] no momento somos parte integrante de duas grandes políticas educacionais: a expansão das IFES, através do REUNI e a política de valorização e formação dos professores da educação básica.

Gestor 3: [...] o que mais impactou foram as políticas de investimento em infraestrutura [...]; e

Gestor 2:

O programa universidade aberta do Brasil (UAB), foi o que causou maior impacto nas IFES e os investimentos para que isso acontecesse dentro da universidade antes sem recursos para esta ação.

Nesse sentido, Souza (2009) coloca que a complexidade, já peculiar na gestão das instituições universitárias, está sendo mais ampliada ainda, diante das características da sociedade do conhecimento, as peculiaridades da gestão pública universitária e as mutações das instituições universitárias em face dos programas e dos projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo estadual e federal.

Mas, de maneira geral, segundo os entrevistados, a política que mais impactou a universidade foi o REUNI:

Gestor 7: [...] até agora foi fundamental a política de expansão da educação superior, através do REUNI.

Gestor 2:

[...] nesse caso posso falar do REUNI que acabou dando recursos significativos com toda a dificuldade que a universidade tem em conseguir manter o padrão de qualidade. Acredito que daqui a trinta anos será lembrado como o grande salto da universidade [...]

O Gestor 1:

[...] a primeira seria a expansão da universidade, através do REUNI e a responsabilidade que a universidade passou a ter de estar presente em várias regiões do Estado.

Enfim, muitas das opiniões desses gestores ressaltaram como positiva as ações políticas desenvolvidas pelo Estado brasileiro no sentido de aumentar substancialmente as verbas disponibilizadas para o projeto REUNI, o aumento consequente das vagas, a interiorização da universidade e a criação de novas universidades, apesar das dificuldades que a instituição tem de avançar e de acompanhar as mudanças com

rapidez e fluidez para poder mudar o seu contexto e expandir seus horizontes.

Para outros gestores, é possível verificar opiniões diferentes, como é o caso do Gestor 4:

As políticas que tem grande impacto são essas que chegam sem avisar e a universidade tem que aderir senão fica de fora do cenário nacional e geralmente são essas que não são discutidas, que não nascem de um acordo com a própria universidade, o Estado e o Município.

Outras políticas citadas foram a falta de recursos para melhoria da infraestrutura, fazendo com que a universidade viva uma constante falta de espaço físico, principalmente salas de aula, de professores e laboratórios. Essas limitações produzem dificuldades na expansão e na concretização das metas pretendidas para Universidade Aberta do Brasil (UAB) que trouxe, entre outros benefícios, a possibilidade para as pessoas que vivem longe dos grandes centros urbanos de fazer um curso de nível superior.

Neste tópico, os gestores e especialistas responderam sobre como as funções de ensino, pesquisa, extensão e administração devem se preparar para formar os cidadãos do futuro.

Em resposta a essa pergunta, os especialistas e gestores das universidades públicas gratuitas catarinenses acreditam que para a universidade cumprir o seu papel fundamental de ensino, pesquisa e extensão, ela precisa de uma excelente gestão universitária que faça essa tríade funcionar de modo integrado como comenta o Especialista y:

[...] os professores gestores e os administradores têm que estar atentos para as necessidades do entorno social, necessidades imediatas e não podem só pensar o futuro e naquilo que ainda não existe, tem que pensar, também, no presente e no que está feito, para melhor qualificar a formação universitária.

O Gestor 3:

Os três pilares têm que andar sempre juntos, não é possível ter um bom ensino sem uma boa pesquisa e extensão e a administração é uma consequência que vai permitir que essas áreas funcionem em harmonia e progresso.

Fátima de Paula (2002) comenta que para isso acontecer é preciso que os gestores estejam atentos e reflitam que há a necessidade de integrar essas atividades no seu planejamento de curto, médio e longo prazo. Ressalta-se nas respostas que não existe bom ensino, sem boas pesquisas, uma intensa extensão com as organizações e uma gestão baseada no profissionalismo e na competência para harmonizar e executar essas importantes funções das Universidades.

Segundo o Gestor 4:

O ensino, a pesquisa, a extensão e a administração estão muito interligadas e o aluno deve ter um pouco dessas experiências durante a sua vivência na universidade. Cada um deve fazer bem a sua parte com relação a conceito de cidadania e da formação do cidadão ético, esse é o papel da moderna universidade integradora.

Nessa mesma linha se manifesta o Gestor 8:

[...] sempre de modo integrado, a pesquisa alimenta o ensino e ambos possibilitam que o conhecimento gerado retorne à sociedade, permeado por uma boa gestão.

Ainda sobre o assunto, nas palavras do Gestor 9:

Então eu entendo que o ensino, pesquisa e extensão forma o sujeito competente tecnicamente e eticamente, visto que de um lado ele tem a ciência e de outro a ética. Para mim esse é o cidadão do presente e do futuro também.

Para Ristoff (1999) vive-se um momento de discussão e de redefinição da universidade, um momento de verificar o quanto ela contribui para a formação do ser humano em sua totalidade de papéis e para isso acontecer é indispensável a integração das três clássicas funções universitárias – ensino, pesquisa e extensão – induzidas e desenvolvidas por uma excelente gestão universitária, estratégica e de visão de futuro.

Muitos gestores e especialistas concordam que a universidade deve abrir as suas portas para a sociedade, deve estabelecer um canal de comunicação com os empresários para saber qual o profissional que eles estão procurando e quais as inovações que precisam ser pesquisadas

para melhorar os padrões de inovação tecnológica de produtos e serviços de nossas organizações privadas.

Nessa mesma linha de raciocínio, assim manifesta-se o Gestor 1:

A inserção social da universidade que a leva a ter uma rica atividade de extensão, é o fato do aluno enquanto presente aqui na instituição conviver em um ambiente democrático, de debate, de inclusão, de construção, de procurar uma verdade dentre tantas.

Para os entrevistados, a universidade tem que ser mais flexível com seus processos administrativos e acadêmicos, pois o seu papel principal é o de educar e reeducar constantemente a sociedade, transformando as pessoas, no sentido de prepará-las melhor para desenvolverem suas atividades profissionais com competência, ética e preservando o meio ambiente.

Na opinião do Gestor 5:

[...] a administração tem que se flexibilizar para proporcionar maior dinamismo da tríade, ensino, pesquisa e extensão e o ensino precisa se voltar para o mercado de trabalho, pois o mundo lá fora é muito diferente do que ensinamos.

E o Gestor 6:

[...] a universidade tem que sair desse modelo tradicional de organização e gestão, tem que interagir, nós temos cada vez mais concorrência, então eu acho precisamos encontrar caminhos diferentes para um desafio diferente, no sentido de enfrentarmos as questões impostas pela sociedade.

Para os entrevistados também é papel da tríade – ensino, pesquisa e extensão – além de uma boa administração, criar um ambiente democrático, inovador e ético, para a sociedade no seu entorno. Esse ambiente deve ser o primeiro objetivo de toda a gestão das Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina.

Assim, para Brotti e Colossi (2000), discute-se muito sobre os reais objetivos da universidade, sua vocação internacional, nacional, regional, a gratuidade do ensino, a qualidade das pesquisas e sua interação com o ambiente das organizações e da sociedade. Por isso, a

importância que gestores e especialistas dão à abertura de canais para a sociedade, com o intuito de realizar uma permanente troca de opinião sobre a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão; que devem ser feitas para aprimorar cada vez mais a formação do estudante e sua futura inserção no mercado de trabalho catarinense e brasileiro.

Como fechamento das questões abordadas, os gestores e especialistas apresentaram, suas opiniões e reflexões a respeito dos caminhos que deverão ser percorridos pelas Universidades Públicas gratuitas Catarinenses para melhor atender aos anseios da sociedade. Em relação a essa pergunta, foi possível perceber que existe um isolamento da universidade em relação à sociedade:

Sobre o assunto, assim foi o depoimento do Gestor 5:

Temos que ter mais contato com a sociedade, pois é ela que dá o caminho. Mas tem que uniformizar aquilo que a sociedade pensa e fala. Muitas vezes, a universidade não escuta a sociedade, por isso ela tem que ter um canal amplo de comunicação.

Na opinião do Gestor 6:

Temos que ter mais contato com a sociedade, pois é ela que nos informa sobre suas necessidades. Mas a instituição tem que hierarquizar os desejos da sociedade. A maioria das vezes a universidade não ouve a sociedade e não consegue estabelecer bons canais de comunicação com o seu entorno. Um dos maiores desafios da gestão universitária é estabelecer um bom diálogo com a sociedade, sentir o que ela pensa e precisa.

Os especialistas e gestores concordaram que a universidade deve aprender a olhar para a sociedade e o seu entorno social e também, concordaram que a sociedade tem dificuldades de externar seus anseios coletivos, mas, vive de anseios estabelecidos pelos intelectuais, pela mídia, pelos governos e pela própria universidade.

Segundo o Especialista x:

A sociedade não tem anseio. Seus anseios são definidos em esferas privilegiadas da sociedade como o Estado, os intelectuais e suas ideias, os modismos midiáticos, a internet, entre outros.

Segundo Melo (2002), a universidade é uma das instituições mais importantes da sociedade no momento atual, pois é dela que sairão os profissionais que enfrentarão as grandes transformações sociais, a competitividade das economias globalizadas e o processo de inovação e das mudanças contínuas nas organizações públicas e privadas.

Assim, observa-se que alguns entrevistados acreditam que o papel da universidade é formar bons cidadãos para a sociedade catarinense e brasileira e desenvolver uma importante massa crítica, com o objetivo de capacitá-los para que tenham um emprego no futuro, realizando o sonho de todo o cidadão: ter profissão, emprego e renda que proporcionem uma vida digna.

De acordo com Gestor 7: *[...] as nossas instituições têm muito a fazer em Santa Catarina, em termos de saúde, engenharia e administração pública.*

O Gestor 8 opina sobre o tema:

[...] temos o papel de incluir e gerar oportunidades para pessoas que ficaram esquecidas por muito tempo. Assim nosso desafio é oferecer a essas pessoas o acesso à produção de conhecimento científico, mas sem ignorar o conhecimento empírico que elas possuem. Afinal, a teoria não existe sem a prática. É decorrência dela.

A expectativa é a de que a universidade possa dar uma boa qualidade de ensino a esse cidadão que necessita fundamentar bem sua profissionalização. Alguns dirigentes colocam que uma forma de abrir as portas da universidade seria a participação de alguns membros da sociedade na construção do planejamento estratégico de gestão.

Ainda sobre o assunto, o Gestor 2 manifesta-se assim:

[...] acredito que não teremos desenvolvimento se não ouvirmos exatamente o que a sociedade precisa e para isto acontecer existem alguns caminhos. O PDI na hora de sua discussão no contexto regional precisa ter a participação de membros da sociedade para gerar canais de comunicação. A extensão é um problema que precisa ser resolvido no âmbito da universidade, principalmente, na maneira de operacionalizá-lo.

Seguindo essa linha de pensamento, Dias (2003) coloca que não existem modelos a serem imitados, existe a universidade do século XXI

sendo construída pelos elementos que constituem a sociedade contemporânea.

Para os entrevistados, a universidade deve integrar a sua sociedade, avançar nas diferentes regiões aumentando seu potencial socioeconômico e dispondo de cursos necessários para atender aos anseios das diferentes regiões do Estado de Santa Catarina.

Nas palavras do Gestor 3:

Aqui se criam cursos ao bel prazer sem consultar o gestor da universidade, entendo que em virtude dessa expansão a universidade deverá analisar melhor os cursos que pretende abrir para atender as necessidades de diferentes regiões do Estado.

Gestor 8, assim manifestou-se:

Talvez falte para Santa Catarina uma integração com o Oeste, o Brasil se criou no litoral, faltaram universidades no oeste e não há dúvida que nossas relações privilegiadas são com a Europa e não há dúvida, também, que temos que expandir nossas relações com a África e tomara que a UFOBA tenha um importante papel neste processo.

Ainda nesta linha de pensamento, o Gestor 9 externou sua opinião:

[...] um desses novos caminhos já esta sendo construído, é a possibilidade de ofertar ensino público gratuito na mesorregião, particularmente o oeste, até então privilégio das regiões litorâneas de todo o país.

Em síntese, as Universidades Públicas gratuitas Catarinenses devem integrar-se com a sociedade para que ambas, trabalhando em conjunto, possam trazer desenvolvimento econômico, social e tecnológico a todas as regiões do Estado de Santa Catarina, democratizando o ensino por meio dos novos *campi* e da Educação a Distancia que tem contribuído bastante no acesso da população ao ensino público, gratuito e de qualidade.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

O presente capítulo apresenta as conclusões finais relativas ao trabalho desenvolvido no presente estudo, tendo como referência os objetivos estabelecidos para a pesquisa e, a partir de sua análise, são feitas sugestões que poderão ser contempladas e aprofundadas em outros trabalhos do gênero.

Na primeira parte da dissertação, baseada nos Capítulos 1 e 2 foram sintetizados os principais destaques desde a introdução, os objetivos até o estudo da base teórica empírica que dá sustentação à presente dissertação por meio de um amplo resumo, subjetivo, das principais contribuições do estado da arte ao presente estudo.

Na segunda parte, referente aos Capítulos 3 e 4, são apresentadas, a metodologia, as entrevistas efetuadas e sua análise, com o objetivo de colaborar com os gestores das Universidades Públicas gratuitas Catarinenses, através da identificação das tendências e de perspectivas que mais impactarão a gestão dessas instituições no futuro.

E, na terceira e última parte desta dissertação, sustentados pelos Capítulos 5 e 6, são apresentadas as conclusões sobre o estudo, a análise da pesquisa efetuada e as referências utilizadas ao longo do trabalho.

5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho lidou com opiniões diferentes na formação de estratégias para as Universidades Públicas gratuitas Catarinenses, baseados em diferentes experiências vividas pelos entrevistados e de suas visões sobre a gestão universitária, o momento atual da Universidade, o Planejamento Estratégico, o Plano de Desenvolvimento Institucional, as tendências futuras para essas instituições e, finalmente, a repercussão disso tudo no ambiente das Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina.

O estudo apresentou, também, a riqueza da diversidade de pontos de vista dos entrevistados sobre o assunto em tela, uma vez que as instituições envolvidas, apesar de serem todas elas públicas e gratuitas e com jurisdição em Santa Catarina, possuem características e culturas diferenciadas diante do seu contexto legal, institucional, social e regional.

Na presente dissertação, procurou-se relacionar os resultados da pesquisa com a teoria aplicada que dá sustentação ao estudo e chegou-se a importantes conclusões sobre como a estratégia e as ferramentas estratégicas, representadas pelo PE, PDI e as variáveis portadoras de

futuro, poderiam fortalecer ou inibir o desempenho da gestão dessas instituições de ensino superior em Santa Catarina.

A indagação central, a partir dos dados coletados, é a seguinte: que inferências podem ser tiradas dos resultados da pesquisa para os destinos das Universidades Públicas gratuitas Catarinenses e para as mudanças que sempre se colocam como necessárias para uma universidade independente, competente e inovadora?

A partir dos dados coletados e das variáveis portadoras de futuro escolhidas pelos dirigentes e pelos especialistas, observou-se que a preocupação dos gestores para e com o futuro da Universidade são nas áreas de inovação tecnológica, novas formas de energia, integração comercial e financeira, fontes de financiamento alternativas e qualidade.

Lembrando que, quando se fala em mudança, a universidade tem fortes amarras nesse sentido, conforme se observa na fala de Raimó (1999) quando se reporta aos limites da administração pública:

a) A organização pública é complexa pela diversidade funcional e estrutural;

b) Há interdependência entre política e administração em todos os níveis organizacionais;

c) A dinâmica organizacional está limitada pelos padrões normativos, principalmente a gestão de recursos humanos.

Em face dessas características é que os gestores públicos se deparam muitas vezes com a lentidão e com pouca iniciativa dentro das instituições universitárias, no sentido de transformá-las em organizações dinâmicas e adequadas ao momento de mudanças e de inovações que passa a sociedade.

Abordando mudanças na universidade brasileira, pode-se dizer que a principal delas tem a sua origem na Reforma Universitária de 1968, que definiu parâmetros para uma ampla reforma estrutural. Certos traços gerais se estabeleceram como determinantes de todo o sistema universitário brasileiro, desde a estrutura formal (com ênfase no sistema departamental) até procedimentos comuns (como políticas públicas de educação comuns, vestibular unificado, necessidade de concursos públicos para a docência e para os servidores técnicos administrativos, entre outros). Pode-se dizer que o objetivo da Reforma Universitária visava, em especial, capacitar as universidades brasileiras a atingirem um padrão uniforme em todo o País, sem o efeito das disparidades regionais.

Explicitamente, dizia-se também que a universidade deveria ser um parceiro crucial do desenvolvimento econômico em nosso país. A Reforma se destinava, fundamentalmente, às instituições federais de

ensino, mas suas diretrizes extrapolaram esse âmbito para atingir a todos os outros níveis – o privado, o estadual e o municipal.

Mesmo com a imposição desse modelo unificador é possível verificar nesta pesquisa que até as universidades pertencentes ao mesmo Estado, como é o caso deste trabalho, possuem diferentes características e necessidades, principalmente no momento atual, ambiente de estímulo à expansão, vivenciado por todas elas.

Hoje, a universidade pública vive essa expansão com a criação de novas instituições, interiorizada com novos *campi*, baseada em conceitos vindos de uma política de inclusão social, elas são mais humanizadas no sentido de atender aos aspectos socioeconômicos da região em que se situam como é o caso da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Mas será que a Universidade Pública gratuita Catarinense é capaz de acompanhar o contexto econômico-social brasileiro? Será que ela é capaz de pensar no futuro? A gestão está preparada para os desafios atuais e futuros? Ou melhor, ainda, produzir mão de obra e tecnologia que possibilitem ao Brasil continuar a situar-se entre as economias mais desenvolvidas do mundo? E, sobre o impacto causado pelas mudanças das políticas públicas educacionais? E os impactos dos documentos de gestão estratégica como o PDI e o Planejamento Estratégico, eles podem contribuir para harmonizar e apontar caminhos para um futuro melhor das nossas instituições de ensino superior?

Foi possível verificar na pesquisa que infelizmente a universidade não tem mais tanta influência junto à sociedade e, muitas vezes, seus processos se iniciam por meio de políticas públicas que não conseguem corrigir, em tempo e oportunidade, os erros de uma política elitista educacional do passado.

Hoje, o Brasil encontra-se em uma posição estratégica importante perante o mundo, a globalização vem se dando de forma gradativa, mas parece que a universidade brasileira tem dificuldade de acompanhar e de se adaptar a essas constantes modificações no cenário internacional.

Apesar desse bom momento, o Brasil ainda não volta a sua atenção para a educação, padrões não satisfatórios são mantidos em relação ao desempenho dos estudantes de outros países. O investimento do PIB de 5%, em educação, não será suficiente para realizar as mudanças significativas previstas no Plano Nacional de Educação, segundo os especialistas entrevistados nesta pesquisa.

Sobre a Universidade Pública gratuita Catarinense, pode-se dizer que ela vive um processo de transição, depois de anos de estagnação e em face de sua grande expansão, a instituição procura uma nova identidade perante seu público interno e externo.

Na fala dos especialistas e dos gestores é possível perceber uma universidade idealizada, um sonho de universidade distante da que se possui agora, uma universidade que seja onipresente e que atenda a todos os anseios da sociedade. Uma universidade que funcione com todas as suas funções interligadas, com o PDI e o Planejamento Estratégico voltados para o futuro, recriando uma universidade participativa e criativa com uma excelente visão estratégica de futuro. Também, observa-se certa descrença nas possibilidades da instituição, no aprofundamento de suas relações com a sociedade. Ou seja, se a universidade não interage com a sociedade, essa sociedade tem mais dificuldade de ir até ela e, em consequência disso, muito do que é produzido na universidade fica retido nela, impossibilitando sua propagação em prol de uma sociedade mais justa, inovadora e de qualidade.

Nesta pesquisa foi possível verificar que existem mais uniformidades nas respostas dos gestores da UFSC e naquilo que ela acredita para o seu futuro. A pesquisa mostrou que essa constatação é fruto da experiência, da tradição, da dedicação, da abertura e da profissionalização da gestão desta Instituição.

Outra importante observação é a de que os dirigentes das instituições pesquisadas possuem pensamento estratégico voltado para o futuro, mas, em razão da universidade ser uma instituição complexa, estruturalmente engessada e perseguindo diferentes objetivos ao mesmo tempo, isso faz com que esses gestores cuidem mais do dia a dia das instituições e menos do seu planejamento de médio e longo prazo. No entanto, eles entendem que, a partir do PE e do PDI, a universidade buscará uma nova identidade colocando no papel os seus desejos, a sua ambição, as suas metas e, por isso, começará a enfrentar novos desafios decorrentes da globalização, da modernidade educacional e da inovação tecnológica.

Hoje, as universidades lidam com desafios diferentes e complexos como: excesso de vagas em alguns cursos, uma velada competição entre elas, cursos que sofrem com evasão dos estudantes, enfim, a universidade tem que assistir praticamente todas as regiões do Estado, penando com a tradicional falta de recursos para atingir na totalidade e com qualidade seus objetivos.

A Universidade Pública gratuita Catarinense vive o momento de repensar o seu “ser”, a sua identidade; de repensar as suas estratégias, de se abrir internacionalmente, de tentar acompanhar o progresso do Brasil e da necessidade de investir na educação, entre outros instrumentais

metodológicos, por meio do democrático sistema de educação a distância (EaD).

Na UFSC, entende-se um pensamento uniformizado e muita perspectiva em relação ao REUNI, já que sua efetividade trouxe novos *campi* e transformou a Universidade em um canteiro de obras. No aspecto estratégico, a UFSC tem dificuldades de pensar e de possuir iniciativas em longo prazo, mas seus gestores concentram esforços para atender esse objetivo. Hoje, a UFSC conta com os progressos da EaD, com a criação de novos cursos em diferentes regiões do Estado e até firmando as suas relações internacionais no ambiente da Graduação, da Pós-Graduação e da Extensão.

Na UDESC, pode-se perceber que a tentativa de implantar o planejamento estratégico, embora ineficiente em alguns momentos e demorado em sua execução, mostra que todos os entrevistados possuem, em comum, um pensamento estratégico e concordam com o uso dessa ferramenta como orientadora do futuro da universidade, como bem diz um dos entrevistados:

Somos ótimos para fazer o documento relativo ao Planejamento Estratégico, ou seja, o Plano 20, mas a universidade tem que aprender a utilizar e a executar essa ferramenta, ao colocá-la em prática.

Na UFFS, percebe-se um discurso otimista com o atual momento vivido pela universidade, momento de implantação, de delegar tarefas, da importância de uma gestão integrada, do uso do PDI e mais ainda, do Plano Pedagógico em uma universidade que tem conceitos diferenciados, conceitos voltados para o seu entorno social, cursos criados em prol da população agrária regional, sem se esquecer dos tradicionais cursos de uma universidade pública gratuita.

A universidade, para enfrentar os desafios do futuro, tem de possuir consciência plena dos aspectos oriundos da internacionalização das instituições universitárias e precisa renovar-se de forma a ajustar seu trabalho às exigências da ruptura em uma crença utópica obsoleta. Ela precisa da substituição por novos objetivos civilizatórios e de preservação do ambiente. A universidade terá de reinventar sua participação social no sentido de que seu objetivo, em vez de unicamente ofertar profissionais ao mercado de trabalho e, como consequência, ampliar o consumo por meio de novos produtos e serviços, deve ser a construção de uma sociedade com crescente disponibilidade de tempo livre e criativo para o bom usufruto das

atividades de enriquecimento econômico, social e cultural. (BUARQUE, 1994)

Destaca-se, com muita intensidade neste trabalho e na bibliografia de suporte, que a universidade atua em um contexto de complexidade e de incerteza, no qual são exigidas novas *interfaces* com a sociedade, a fim de suprir suas necessidades e suas demandas. Nesse balanço entre demanda e capacidade de resposta, a flexibilidade e a adaptabilidade são aspectos importantes, sendo fundamental a preservação de alguns valores acadêmicos e a inovação de outros, expressos nas suas atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão que a universidade desenvolve e que venha a desenvolver.

É dentro desse ambiente de desafios que as Universidades Públicas gratuitas Catarinenses podem e devem utilizar a técnica de cenários, pois ela auxilia essas instituições preparando-as para as diversas possibilidades de acontecimentos futuros, dando-lhes condições para uma tomada de decisão com maior eficiência e eficácia e, conseqüentemente, tornando-as aptas à formulação de um planejamento organizacional adequado, flexível e com visão de futuro.

Os gestores dessas instituições devem manter a esperança de que se conseguirá responder, com a qualidade desejada, através de uma profissionalização cada vez mais intensa de seus quadros, ao complexo papel que a universidade, no seu todo, é desafiada a desempenhar na sociedade contemporânea.

Essa esperança de uma gestão inovadora nas Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina parte do princípio de se optar por ações flexíveis e de longo prazo no ambiente estratégico, levando em consideração as variáveis portadoras de futuro e ajudando a direcionar a sociedade catarinense para a plenitude dos seus direitos e dos seus deveres, em prol de um Brasil mais justo e igualitário.

Se a universidade for capaz de navegar as mudanças e de cumprir seu papel de revolucionária das ideias, ela poderá ser, neste século XXI, a principal instituição da construção do novo; constituindo, assim, a nova universidade voltada para o futuro com ética, qualidade e inovação. Para tanto, o primeiro passo será romper as amarras que a prendem ao passado e a imobiliza no presente, transformando-se em uma universidade voltada às reais necessidades da sociedade e ao futuro ético e transformador dos seus esforços acadêmicos e administrativos.

Conclui-se que o balanço entre tradição (representada pelos valores acadêmicos tradicionais) e renovação (representada pelas novas ideias e demandas da sociedade) é o diferencial que as melhores universidades do futuro estão construindo hoje. Ou, usando a analogia

para a frase anterior, no ambiente das tendências e das perspectivas de cenários universitários, a universidade deve estabelecer estratégias que a levem a um olhar atento no Futuro, mas com os pés no presente.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Esta dissertação não vale somente pelo potencial de reproduzir conhecimento sobre os temas aqui abordados, mas vale também pelo processo de discussão e reflexão que ela produz.

E, partindo desse princípio, este trabalho não esgota o assunto e nem pretende encerrá-lo, pois a riqueza do estudo merece dos estudiosos da área novas pesquisas que, sem dúvida, vão esclarecer melhor os temas aqui analisados e desenvolvidos.

Dentro desse enfoque é que se sugere, a seguir, uma relação de temas estratégicos e prospectivos importantes que devem ser levados em conta pelos pesquisadores e estudiosos em gestão universitária e, ainda, pelos atuais e futuros administradores das Universidades Públicas de Santa Catarina:

- a) REUNI e o seu impacto futuro na gestão das Universidades Públicas gratuitas Catarinenses;
- b) A otimização dos canais formais e informais de comunicação entre os anseios da sociedade catarinense e suas universidades públicas gratuitas;
- c) Estudo e pesquisa sobre quais os conhecimentos e habilidades os administradores dessas instituições deverão ter para desenvolver melhor suas estratégias de médio e longo prazo;
- d) Estudo da atuação dos gestores universitários, dentro de um contexto brasileiro legalista e institucional *versus* um ambiente internacional cada vez mais flexível e autônomo;
- e) A pesquisa sobre a tomada de decisão e o perfil dos gestores universitários e as dificuldades de sua concretização no dia a dia dessas instituições.

REFERÊNCIAS

ABE – Associação Brasileira de Educação. **O problema universitário brasileiro**. Rio de Janeiro: A Encadernadora S.A., 1929.

ABREU, Alcides; ABREU, Ana Claudia Donner. **A Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional versão de 1996, instrumento para mudar a cara e o conteúdo do Brasil**. Florianópolis, maio de 1998.

ABRIL. **Guia do Estudante**. [2011]. Disponível em: <www.guiadoestudante.abril.com.br/profissoes>. Acesso: em: dia, mês 2011.

ALMANAQUE Abril. **Geografia Brasil**. São Paulo: Abril. 2010.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BODINI, V. L. Planejamento Estratégico em Universidades. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. (XVIII: 1998: Niterói) **Anais...** Niterói : Universidade Federal Fluminense, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. História. [2010]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=171>. Acesso em: 20 nov. 2010.

BRASIL. **Decreto n. 14.572**, de 23 de dezembro de 1920. Approva o Regimento da Universidade. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=14572&tipo_norma=DEC&data=19201223&link=s>. Acesso em: 24 jul. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Sapiens Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior**. Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional. Artigo 16 do Decreto n. 5.773, 9 de maio de 2006. Atualizado em 05/06/2007. Disponível em: <<http://www4.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 8 nov. 2011.

BROTTI, Maria Gorete; COLOSSI, Nelson. Autonomia na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). *In*: BROTTI,

Maria Gorete; COLOSSI, Nelson. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000. p. 15-53.

BRUNNER, J. J. **Nuevos escenarios de La educación**: revolución tecnológico y sociedad de La información. Santiago: Preal. Disponível em: < <http://www.preal.cl/>>. Acesso em: 29 out. 2011.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da Universidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

_____. **A refundação da universidade**. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Brasília: ABMES Editora, 2005.

BUARQUE, Sérgio. **Metodologia e técnica de construção de cenários Globais e Regionais**. Texto para discussão, Brasília, n. 939, fev. 2003.

CASTRO, C. M. **A Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CERVO; Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COLOSSI, N. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. ENCUESTO REGIONAL NOA SOBRE AVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. **Anais...** Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

CUNHA, Luiz Antonio. **A Universidade Temporã**: o ensino superior da Colônia à Era Vargas. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST – Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

DELORS, Jacques *et al.* **Educação**: um tesouro a descobrir; 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC:UNESCO, 1999.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1998.

ESTRADA, Rolando Luiz Solis. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf>. Acessado em: 2 jan. 2012.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **Universidade e Poder: análise crítica/fundamentos históricos: 1930-1945**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1980.

_____. **O Título de Doutor Honoris causa ao Rei dos Belgas e a Criação da URJ**. Rio de Janeiro: PROEDES/FE/UFRJ, 2000.

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FIGUEIREDO, Érika Suruagy A. de. Reforma do Ensino Superior no Brasil: um olhar a partir da história. **Revista da UFG**, Goiás, v. 7, n. 2, dez. 2005. Disponível em: <www.proec.ufg.br>. Acessado em: 1º out. 2010.

GIANNETTI, Eduardo. A civilização brasileira. **Revista EXAME CEO**, São Paulo, n. 7, p. 16-33, out. 2010.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODET, Michel; ROUBELAT, Fabrice. Creating the future: the use and misuse of scenarios. **Long Range Planning**, Viena (Áustria), v. 29, n. 2, p. 164-171, 1996.

GOLDEMBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

JANOTTI, Aldo. **Origens da universidade: a singularidade do caso português**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1992.

LAKATOS; Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LERNER, Alexandra L. **A Strategic Planning: primer for higher education**. Califórnia State University. Califórnia: College of Business Administration and Economics, 1999. Disponível em: <<http://www.des.calstate.edu/strategic.html>>. Acesso em: 1º mar. 2004.

MAANEN, John, Van. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 24, n. 4, December, 1979.

MARCIAL, Elaine Coutinho, GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários prospectivos: como construir um futuro**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Aplicação de metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da inteligência competitiva**. Dissertação de DEA. Université de Droit et des Sciences d' Aix Marseille, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, Planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELO, P. A. de. A Cooperação Universidade/Empresa nas universidades públicas brasileiras. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MEYER Jr., Victor. Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade. *In*: FINGER, Almeri Paulo. **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MEYER Jr, Victor. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. *In*: **Seminário Internacional de Gestão pela Qualidade em Universidades**, Florianópolis, 1997.

MEYER Jr, Victor; MEYER, Bernardo. **Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior: técnica ou arte?** 2003. Disponível em: <<http://ebookbrowse.com/victor-meyer-jr-planejamento-estrategico-nas-instituicoes-doc-d138177368>>. Acesso em: 2 jan. 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 13. ed. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1999.

MORENO, P. “Escenários para La educación em El contexto de La globalización y La postmodernidad”. **Revista de La Facultad e Economá-Buap**, México, Benemértia Universidad Autónoma de Puebla, ano V, n. 16, jan.-abr, 2001.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Planejando por Cenários Prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos**. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2004.

PAULA, Maria de Fátima de. **A modernização da Universidade e a transformação da inteligência universitária: casos USO e UFRJ.** Florianópolis: Insular, 2002.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F.; MELO, P. A.; CUNHA, M. S. A História e a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina com o Processo de Planejamento Estratégico. *In*: DOMINGUES, M. J. C. S.; SILVEIRA, A. **Gestão de Ensino Superior: temas contemporâneos.** Blumenau: Edifurb, 2008. p. 127-150.

POPCORN, Faith, HANFT, Adam. **O dicionário do futuro: as tendências e expressões que definirão nosso comportamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria.** Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000. 206p.

REVISTA Scientific American Brasil. **Bem-vindo ao futuro,** São Paulo: Ediouro Duetto Editorial Ltda., ano 8, n. 100, set. 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

RISTOFF, D. I. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior.** Florianópolis: Insular, 1999.

RIZATTI, Gerson; RIZATTI, Gerson Júnior. **Organização universitária: mudança na administração e nas funções administrativas.** [2011]. Disponível em: <www.inpeau.ufsc.br/.../Gerson%20Rizzatti%20-%20organização%20universitária.doc>. Acesso em: 1º jun. 2011.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento.**

Tese apresentada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC, 2009.

SCHWARTZ, Peter. **The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World.** New York: Currency Doubleday, 1996.

SCHWARTZ, Peter. **Cenários as surpresas inevitáveis: como antecipar e preparar estratégias para o futuro da sociedade, dos empreendimentos e da nossa vida.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STREBEL, P. **Breakpoints.** São Paulo: Atlas, 1993.

TEDESCO, Juan Carlos. Los pilares de la educación del futuro. *In: Debates de educación*, Barcelona, 2003. [ponencia em línea]. Fundación Jaume Bofia: UOC, 2003. Disponível em: <<http://www.uoc.edu/dt/2036/index.html>>. Acesso em: 22 set. 2011.

TEIXEIRA, Anísio . **Educação e universidade.** Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1988.

THIESEN, Juarez da Silva. **O futuro da educação: contribuições da gestão do conhecimento.** Campinas: Papirus, 2011.

TOFFLER, A. (Org.). **Aprendendo para o futuro.** São Paulo: Arte Nova, 1987.

TREVISOL, Joviles Votorio; CORDEIRO, Maria Helena; HASS, Monica. (Org.). **Construindo agendas e definindo rumos: I Conferência de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFFS.** Chapecó: Série Memórias, 2011.

TRIVINOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios: the art of strategic conversation.** Chichester, Nova York, Brisbane, Toronto, Singapura: John Wiley & Sons, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SAVIANI, Demerval. O plano de desenvolvimento da educação: análise do projeto do MEC. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 28, n. 100 – Especial, p. 1.231-1.255, out. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 9 jun. 2011.

UDESC – Universidade do Estado De Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2010.

UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul. **Instituição**. [2011]. Disponível em:

<http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=822>. Acesso em: 1º dez. 2011.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. 2009. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. [2010]. Disponível em:

<<http://pdi.paginas.ufsc.br/2009/10/28/breve-historico-da-ufsc>>. Acesso em: 6 out. 2010.

Apêndice A – Perguntas da Pesquisa

- 1) Como você analisa o momento atual da Universidade?
- 2) Quais são os principais desafios a serem vencidos pelos gestores das Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina?
- 3) Qual o papel do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para as Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina?
- 4) Qual o papel do Planejamento Estratégico (PE) nas Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina?
- 5) As ferramentas de gestão – PDI e PE – preparam a universidade para o futuro?
- 6) Com base nas variáveis portadoras de futuro, selecionadas abaixo, pontue aquelas que mais influenciarão a vida das Universidades Públicas gratuitas de Santa Catarina no futuro - (a nota varia de cinco a um, sendo cinco para a que mais influenciará e um para a de menor influencia).

Variáveis Portadoras de Futuro	Nota (5 a 1)
Tendência Descentralizadora/Desconcentradora: cada vez mais a variável descentralização influenciará nas ações dos dirigentes das organizações públicas e, em especial, nas ações das Universidades, no sentido de colocar essas instituições mais perto da sociedade, facilitando as negociações e a tomada de decisão dos envolvidos. As palavras de ordem serão: desconcentrar, descentralizar, regionalizar; evitando a excessiva verticalização de recursos e de decisões. Os exemplos atuais são a criação dos campi avançados da UFSC em Araranguá, Curitibanos e Joinville, e a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) em Chapecó. (PDI/UFSC, 2009)	
Crescente integração internacional nas áreas comercial, financeira e de serviços: o aumento da interdependência no ambiente da globalização envolverá todas as formas	

Variáveis Portadoras de Futuro	Nota (5 a 1)
de organização em eventos que deixarão de ser locais e regionais para se tornarem universais. Isso levará cada vez mais, para a internacionalização, a Universidade brasileira. Seus departamentos internacionais deverão ser reformulados com a expertise de profissionais em relações internacionais e, em paralelo, novas e tradicionais línguas deverão obrigatoriamente ser ministradas para todos os cursos, em todas as fases, como o inglês, o espanhol e o mandarim (na China). (PDI/UFSC, 2009)	
Inovação tecnológica e seu impulso de transformar o mundo: A inovação tecnológica transformará a base competitiva das organizações e da sociedade em sua totalidade, exigindo mudanças nos padrões de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão das Universidades. Isso representará a tecnologia mudando os padrões de administração universitária – por exemplo, o aumento da velocidade de informações e de decisões – e, no campo acadêmico, exigirá mudança nos padrões de ensino – como, o ambiente do ensino a distância (EaD), que já está modificando radicalmente as relações entre estudantes e professores e apresenta novos coadjuvantes: o tutores presencial e de polos, os chats, o Ambiente Virtual de Ensino Aprendizagem (AVEA), as videoaulas e as teleconferências, os laboratórios de gestão, entre outros. (PDI/UFSC, 2009)	
Sustentar e crescer com qualidade: a aspiração legítima do crescimento de nossa sociedade precisará estar integrada a uma visão abrangente de desenvolvimento, entendido com respeito à sustentabilidade ambiental e com a progressiva capacitação dos cidadãos brasileiros para vidas mais livres e dignas de serem vividas. O desafio da Universidade será como mudar seu paradigma atual de ensino, ainda sustentado em teorias do passado que somente explicam o presente, mas não mexem com o futuro, na formação e melhor qualificação dos seus acadêmicos. (EXAME CEO, 2010)	
Fontes de financiamento alternativas (ampliação e parcerias no ambiente da iniciativa privada e em outros ambientes não institucionais – OSs, OSCIPs, ONGs,	

Variáveis Portadoras de Futuro	Nota (5 a 1)
<p>entre outras): será preciso reconfigurar o Estado brasileiro para promover de forma mais integrada e coerente, por meio de uma ampla reforma política e tributária, a ampliação de novas fontes de financiamento para as instituições de Ciência e Tecnologia, principalmente para os institutos e núcleos de pesquisa estabelecidos nas Universidades públicas brasileiras. O novo status do País, na cena internacional, exigirá da Universidade brasileira um novo “pensar”, incorporando à academia essas novas aspirações. (EXAME CEO, 2010)</p>	
<p>Parceria Universidade brasileira e organizações internacionais: será preciso estabelecer parcerias com “instituições mais desenvolvidas” na cena internacional e promover a participação da Universidade brasileira em grandes projetos de cooperação científica internacional que atendam aos interesses nacionais. Além desta ação, o objetivo será multiplicar redes de conhecimento entre a Universidade brasileira e as organizações públicas e privadas internacionais, estreitando seus laços de atividades em pesquisas e ajudando a regulamentar e a fomentar novos campos de ação, aprofundando os tradicionais e inovando com alternativas operacionais voltadas ao desenvolvimento equilibrado da sociedade. (EXAME CEO, 2010).</p>	
<p>Espírito empreendedor: esta é a grande tendência nas Universidades, no sentido de que o empreendedorismo proporcionará aos professores e aos estudantes o raciocínio criativo, independente e inovador, facilitando o desenvolvimento de competências que lhes possibilitem a inserção inteligente e construtiva na sociedade e no mercado de trabalho, contribuindo para o surgimento de novas unidades de comércio, de indústria e de serviços. (PDI/UFSC, 2009)</p>	
<p>Biotecnologia e nanotecnologia: a nova estrutura econômica e social que vem predominando continuará sua trajetória de transformação das organizações e das Universidades. Novas carreiras e oportunidades surgem da noite para o dia, em um ritmo nunca observado antes</p>	

Variáveis Portadoras de Futuro	Nota (5 a 1)
<p>na história acadêmica do País. Esses novos setores portadores de futuro estão cercados de otimismo, e a Universidade terá de responder com novos cursos a essa demanda e de reciclar os cursos tradicionais para ajustarem-se às novas exigências da ciência e da sociedade. (SCIENTIFIC AMERICAN BRASIL, 2010)</p>	
<p>Educação Terciária (ocupação, lazer e aposentadoria): segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), vivemos um momento especial de lazer e de entretenimento, o qual tende a acentuar-se cada vez mais no futuro. Tal fato é verdadeiro na medida em que avanços médicos e tecnológicos estenderam a duração da vida humana para além dos 100 anos de idade. Como consequência, o conceito de idade para aposentar-se deixará de existir. A Universidade deverá preparar-se para reciclar esses novos trabalhadores da terceira ou quem sabe da quarta idade (sociedade de matusaléns) para novas ocupações e para a gestão do usufruto do lazer, no sentido de colaborar com os governos na lida com o “tumulto social” causado por uma população crescente e ativa de quase centenários, que irão ocupar-se, entreter-se, investir e votar neste novo ambiente econômico-social. (SCIENTIFIC AMERICAN BRASIL, 2010)</p>	
<p>Novas formas de energia: neste século XXI, o País se afastará progressivamente da economia baseada na energia derivada do carbono, como os combustíveis fósseis, rumo a novas formas de energia baseadas em células combustíveis a hidrogênio, nos ventos (eólica), na biomassa, no sol (solar), entre outras fontes renováveis. Isso terá consequências profundas na relação entre as organizações e o meio ambiente, e para a infraestrutura das cidades. A Universidade deverá acompanhar atentamente esses desafios e suas consequências no ambiente da pesquisa e do saber, contribuindo com novas tecnologias para o aperfeiçoamento do seu uso racional e sustentável na sociedade. (SCIENTIFIC AMERICAN BRASIL, 2010)</p>	
<p>Demografia e Mobilidade: o gradual deslocamento migratório de seres humanos, que vem ganhando impulso</p>	

Variáveis Portadoras de Futuro	Nota (5 a 1)
desde meados do século XIX, passa a assumir forma permanente: uma contínua “inundação” humana em todas as partes do globo. No Brasil, vive-se um novo paradigma demográfico com a proliferação de famílias com filho único, as quais produzirão mudanças na infraestrutura e no espaço físico das novas habitações e das cidades. O mapa urbano das cidades mudará, e o campus universitário também, com o surgimento do “minicampus”, virtual, nos polos educacionais dos municípios brasileiros. (EXAME CEO, 2010)	
Internacionalização: tendência universal nas Universidades, propiciando o estreitamento dos laços de amizade entre os países, contribuindo na formação de profissionais éticos e responsáveis por uma vida de qualidade no planeta terra. (HSM Management, 2012)	
A modernidade do ambiente do EaD: A Educação à Distância é hoje responsável pelo alcance de alunos até ontem sem a possibilidade de realizar um curso superior, é através desta ferramenta que a Universidade abre as suas portas e atinge regiões isoladas. O EaD é a técnica de ensino mais capacitada à auxiliar a democratização do Ensino Superior em nosso País. (PDI/UFSC, 2009)	

- 7) Quais as políticas públicas que possuem mais impacto na sua instituição de ensino – a Universidade pública gratuita de Santa Catarina pesquisada?
- 8) Como as funções básicas de ensino, pesquisa, extensão e gestão devem se preparar para formar o profissional e os cidadãos do futuro?
- 9) Em sua opinião quais serão os novos caminhos a serem percorridos pelas Universidades Públicas gratuitas Catarinenses para melhor atender os anseios da nossa sociedade?