



A PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS NAS UNIVERSIDADES: VARIÁVEIS PORTADORAS DE FUTURO E A TRAJETÓRIA ESTRATÉGICA DA UFSC PARA 2022

GILBERTO DE OLIVEIRA MORITZ
MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA
IRINEU MANOEL DE SOUZA
LUIZ HENRIQUE DEBEI HERLING
MARIANA OLIVEIRA MORITZ
SIMONE MORETTO CESCONETTO

Resumo

Este artigo tem como objetivo estudar as principais tendências, envolvendo variáveis portadoras de futuro, que irão influenciar a sociedade, as organizações e em especial as universidades no futuro. Ao longo do mesmo, apresentaremos uma retrospectiva histórica, as mudanças em curso e suas repercussões no ambiente das universidades e da UFSC na sua trajetória para 2022, ano em que o Brasil estará comemorando 200 anos de independência de Portugal, através de pesquisa bibliográfica e documental. Após a análise, sugere-se uma reflexão de como antecipar e preparar estratégias como consequência das variáveis elencadas, que facilitarão a tomada de decisão dos gestores, atuais e futuros, das universidades, de maneira geral e da UFSC, em particular, no enfrentamento desses novos desafios.

Palavras-chave: Universidade, Prospecção, Cenários, Estratégias e Variáveis Portadoras de Futuro.

1 Introdução

De diferentes maneiras, futuro e passado, incluindo o presente, podem ser meras abstrações da mente humana no esforço de envolver-se com a realidade, instância 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, de acordo com dossiê tendências da *Scientific American Brasil* (2010).

Independentemente das considerações acima enunciadas, a prospecção de cenários é um esforço da ciência em sondar o tempo, através de seus atores e de suas variáveis, no sentido de nos revelar as tendências que estão por serem observadas e

identificadas no esforço constante do homem em busca de entender e compreender cada vez mais o seu futuro e o seu destino neste universo de complexidade que nos envolve.

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

Segundo Pinto e Patrício (2000), neste cenário mutável, percebe-se a universidade como uma instituição menos dinâmica. Para Tofler (1987) o futuro da educação é mais estático e previsível, em face das mudanças em curso. Por este motivo, é necessário preparar os gestores das universidades para o imprevisível ao invés do viés exclusivo das influências do mercado e de suas políticas internas.

Segundo Buarque (1994), seja qual for o caminho da humanidade, ela passa pela universidade, e esta terá que reagir e transformar-se buscando agilidade e flexibilidade para o desenvolvimento de uma educação de qualidade em que a integração e as soluções para a sociedade e as organizações, sejam o critério fundamental para este milênio.

Vivemos um momento de discussão e redefinição da universidade e de quanto ela contribuiu para a formação do ser humano na sua totalidade. Para assumir o mundo das novas idéias é necessário ter clareza de que toda a transformação social só é possível por meio da educação. E a educação precisa ser um processo constante de ensinar, criar e aprender sobre a cultura e os seres humanos (RISTOFF, 1999).

Transformações políticas, sociais e econômicas na sociedade têm levado as Universidades em todo o mundo e, em especial, na América Latina a examinar suas estruturas na busca de padrões mais elevados e criativos para o seu funcionamento.

Nesta década, amplos e intensos debates estão acontecendo na sociedade, sobre a universidade, sua organização, estrutura, produto, 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 para potencializar o ser humano na sua preparação para um futuro cada vez mais instável e complexo (BROTTI e COLOSSI, 2000).

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

Pode-se concluir, em face do contexto acima apresentado, que a gestão universitária, nos próximos anos, enfrentará todos estes desafios, exigindo dos seus quadros competência e flexibilidade nunca vista anteriormente. É nesta circunstância que se insere a relevância da prospecção dos cenários futuros como um novo denominador de administração, pois eles ajudam a modificar e quebrar os paradigmas e os modelos mentais em vigor, permitindo sonhar e estruturar uma nova rede de conhecimentos e estratégias para o enfrentamento destes imprevisíveis desafios.

Cabe às universidades e à UFSC, ir além e entender a profundidade e amplitude das mudanças, e situar-se adiante no novo mundo de idéias em formação. Para isso, ela

tem que seguir dois rumos: entender estas mudanças e educar-se a si própria para compreender, estruturar e viabilizar a construção do seu futuro.

Nesse contexto, em um mundo cheio de surpresas, com que os gestores universitários podem contar? Partindo dessa premissa, a idéia dos autores deste artigo é identificar e analisar, as variáveis/tendências que mais estarão afetando a vida das instituições de ensino superior e em especial a UFSC, na sua trajetória para 2022, ano emblemático no estudo dos cenários futuros, pois na oportunidade o Brasil estará comemorando seus 200 anos de independência de Portugal.

2. Metodologia

De acordo com o pensamento de Gil (2002), uma pesquisa ou um estudo pode ser definido como um procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo procurar respostas aos problemas propostos.

Diversas classificações, utilizando-se um leque expressivo de autores na área, podem ser usadas para descrever um mesmo estudo, as quais se diferenciam de acordo com as variáveis, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o processo de pesquisa ou de estudo, segundo Moretto *et al* (2009).

Em relação ao tipo de estudo pode-se classificá-lo como sendo qualitativo e predominante descritivo e interpretativo, cujas suposições baseiam-se na idéia de que a realidade social não existe em um sentido concreto, mas isso sim é produto da subjetividade e das experiências dos indivíduos e das organizações. Sobre o tema, Triviños (2006, p.110) afirma que “o estudo descritivo pretende descrever com ‘exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Para atingir o objetivo a que se destina esse estudo, utilizou-se a seguinte metodologia: primeiramente foram pesquisados os textos sobre as universidades e os seus desafios atuais, sem querer esgotá-los. A seguir, foram feitas pesquisas nos principais livros de cenários prospectivos e nos artigos mais recentes que abordam as tendências relevantes que irão influenciar o futuro das organizações e da sociedade.

Os autores do artigo, para realizar as tarefas acima apontadas, utilizaram o método Delphi, para selecionar e classificar os livros, os artigos e os textos e, em especial as variáveis portadoras de futuro utilizadas no presente estudo.

A história registra que o método Delphi foi empregado pela primeira vez em 1948, pela organização americana *Rand Corporation*, com o intuito de estimar os prováveis efeitos de um maciço ataque atômico aos Estados Unidos. Segundo Moritz (2004, p.127) “pode-se defini-lo como a técnica de avaliação que busca o consenso de opiniões de um grupo de pessoas, na sociedade ou nas organizações, a respeito de eventos atuais e futuros”.

Portanto, a visão prospectiva das variáveis portadoras de futuro é o objetivo final. Elas foram selecionadas e analisadas através do julgamento intuitivo dos autores, baseado num processo de troca de informações, experiência e criatividade sobre o estudo em pauta.

Assim, em função da complexidade do assunto, muitas limitações surgiram ao longo do estudo efetuado e em decorrência seus autores esperam que os leitores transformem estas limitações, em sugestões para novos estudos e pesquisas neste campo imprevisível de conhecimento que é o futuro.

3. Cenários Prospectivos

Nas organizações contemporâneas, pode-se constatar, uma crescente discussão acerca da necessidade de se utilizarem estudos do futuro, em função do aumento das

pressões exógenas, que obrigam-nas a tentar alcançar uma forma apropriada de se relacionar com este ambiente, com objetivo de garantir a sua sobrevivência.

Segundo Moritz (2004), diante dessa realidade, a Ciência da Administração vem recomendando o uso das ferramentas de Gestão Estratégica, Inteligência Competitiva, Aprendizagem Organizacional e Prospecção de Cenários, para o enfrentamento desse contexto turbulento. Em consequência, 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, já que a sua utilização é uma forma de garantir aos gestores que suas decisões sejam tomadas com mais qualidade, criatividade e intensidade estratégica.

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, 2002). Assim, cenários prospectivos criarão a base de estratégias que vão facilitar e agilizar a busca das metas futuras na organização.

Segundo Marcial & Grumbach (2002), o desejo de conhecer o futuro existe desde o início da humanidade e, na busca por este conhecimento, o homem saía à procura dessas informações com o objetivo de minimizar o risco de suas decisões.

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

Após a II Guerra Mundial, dois fatores conjunturais – a Guerra Fria e a Reconstrução 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 nesta época as duas metodologias que até hoje influenciam os estudos sobre o assunto: a de origem anglo-americana, sob a liderança de Herman Kahn (1967) e a continental ou francesa onde se destaca o papel fundamental de Gastón Berger (1957), introdutor do termo “*Prospectivo*” para mostrar a necessidade de uma atitude orientada para o futuro.

Possibilidades alternativas e importantes sobre o estudo de cenários prospectivos foram ofertadas mais recentemente por Pierre Wack, Michel Godet, Peter Schwartz, Hugh Courtney e Kees van der Heijden.

Marcial & Grumbach (2002) destacam que no Brasil a prática de elaboração de cenários é recente. As primeiras organizações a utilizarem tal prática foram o BNDES, a Eletrobrás, a Petrobrás e a Eletronorte, em meados da década de 1980, em função de operarem com projetos de longo prazo, exigindo uma visão de futuro mais intensa e estratégica. Destacam-se, também, os estudos coordenados pela antiga Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE/PR), que iniciou em 1996 estudos prospectivos que geraram, em 1977, o trabalho intitulado “Cenários Extrapolatórios do Brasil em 2020”, que geraram outros documentos do gênero, culminando com o “Projeto Brasil em 3 Tempos: 2007, 2015 e 2022”, publicados pelo Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, em seu caderno de nº 01 de 2004.

No ambiente acadêmico, segundo Buarque (2003), os primeiros estudos foram os do Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPERJ), intitulado Manual

de Técnicas de Previsão (1976), secundado pelos trabalhos de Henrique Rattner e de Hélio Jaguaribe.

Poderíamos ressaltar, ainda, os nossos pioneiros e os atuais praticantes do estudo de cenários: Grumbach, Marcial, Araújo, Bethlem, Porto, Nascimento e Buarque, entre outros.

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”.

Marcial & Grumbach (2002) dividem as técnicas de prospecção de cenários em três grupos: *de ajuda a criatividade; de avaliação e de análise de multicritérios*.

De acordo com Marcial (1999), Bethlem (2002), Buarque (2003), Marcial & Grumbach (2004), os métodos de elaboração de cenários que possuem base conceitual, passos definidos e filosofia estruturante são os seguintes: *o descrito por Michel Godet; da General Electric; o de Peter Schwartz ou da Global Business Network (GBN); o de Michel Porter e o de Raul Grumbach*.

Portanto, planejar através do estudo de cenários prospectivos significa elaborar estratégias que vão ajudar a definir a vida das organizações no seu amanhã e para este estudo estão disponíveis as mais diferentes metodologias que contribuem com os gestores para conhecerem melhor as incertezas do ambiente, permitindo a construção de um futuro melhor, já no presente.

Nessa direção, Giannetti (Exame CEO, p. 20, 2010) afirma: “A formação de capital humano é o nosso maior desafio civilizatório”. Isto equivale a dizer que o governo e as instituições de ensino superior, precisam investir maciçamente em educação, pesquisa e gestão, retirando-as da posição intermediária que sempre ocuparam em nossa sociedade.

4. A Universidade e seus desafios futuros

A universidade surgiu como contemporânea de uma transição, no momento em que a Europa dos dogmas e do feudalismo iniciava seu rumo ao renascimento do conhecimento e à racionalidade científica do mercantilismo ao capitalismo. Redescobrimos nos conventos, por obra de judeus e muçulmanos, o conhecimento da filosofia clássica dos gregos. Ela passa a ser o instrumento da criação do novo saber que serviria ao novo mundo, que surgiu entre o fim do feudalismo dogmático e a consolidação do liberalismo capitalista (BUARQUE, 1994).

Ao longo do tempo ela vem evoluindo e tornando-se instituição chave para o crescimento e desenvolvimento das nações. Pode-se afirmar que, em todo o mundo, a segunda metade do século XX foi o período de maior crescimento da universidade. O futuro pode vir a dizer que este foi o tempo da “universidade”, pelo crescimento do número de universidades, e de unidades em cada uma delas, pela massificação no número de alunos e pela profissionalização de seus professores e gestores.

Mas foi também o período de sua acomodação. Os intelectuais da contestação ao escolasticismo e ao dogmatismo dos primeiros séculos transformaram-se em professores estabelecidos. Estes, em vez de novas idéias, tendem a se preocupar com suas carreiras bem-consolidadas. A verdade é que a universidade da segunda metade do século XX é uma universidade mais política e carreirista. Os interesses pessoais se sobrepõem aos interesses institucionais, numa clara influência da sociedade imediatista e materialista em que estamos vivenciando (BUARQUE, 1994)

Os últimos anos do século XX mudam drasticamente esta realidade. A universidade descobre a crise do mundo, decorrentes do alto grau de complexidades

macro ambientais e velocidade de mudanças jamais vistas na história de nossa civilização e mergulha em sua crise.

Desse modo, as universidades, envolvidas por este ambiente instável em função da evolução descontínua rumo ao futuro, merecem a priorização de ações de nossa sociedade, que deve envolver-se na solução dos seus desafios atuais e futuros, neste início de século XXI.

Para corroborar tal prioridade, deve-se levar em consideração que a economia baseada no conhecimento exige cada vez mais capital humano como condição de criatividade no uso da informação, no aumento da eficiência no segmento de produtos e serviços e ainda como condição de empregabilidade, uma vez que quanto mais elevado ele for, maior é a sua capacidade para transferir capacidades cognitivas e aptidões nos constantes processos de reciclagem exigidas por esta nova economia.

Em vista dessa situação, para sobreviver, as universidades têm de estar a serviço de três idéias mestras – sociedade da informação, economia do conhecimento e inovação da gestão – e para isso têm de serem elas próprias transformadas por dentro, por via das tecnologias da informação, da comunicação e dos novos tipos de gestão.

Entre as habilidades requeridas dos gestores universitários, para o enfrentamento deste ambiente turbulento e incerto, encontram-se não só o conhecer e o planejar o longo prazo, mas em especial, implantar o estudo de cenários prospectivos ou a arte da visão de longo prazo em nossas instituições de ensino superior.

Se neste novo século, a universidade, deseja participar da construção de uma modernidade social subordinada à ética e a sustentabilidade, ela terá de mudar. E a universidade da subversão ética terá primeiro, de subverter-se a si própria. Para ajudar a superar os sustos do século XXI, terá de assustar-se consigo próprio; para isso deve, inicialmente, eliminar a prisão da ilusão, que não lhe permite nem ao menos perturbar-se (BUARQUE, 1994).

Com uma gestão inovadora, a universidade, poderá dar um passo no sentido de reorientar-se para ser um instrumento dos sonhos deste século, saltando da certeza à dúvida, do materialismo aos valores culturais, da evolução teórica das idéias, da modernidade técnica à modernidade ética, da utopia dos meios à utopia dos fins, do nacionalismo dependente a um cosmopolitismo diversificado, da prioridade à economia para uma prioridade ao desenvolvimento sustentável. Para isso, a universidade deve retomar seu gosto pela aventura (BUARQUE, 1994).

A universidade brasileira poderá ser o campo desta nova experiência de mudança de gestão, se a comunidade universitária aceitar o gosto pela aventura e viver a grande paixão que representa enfrentar as dificuldades e desafios, que são a razão de ser de uma instituição voltada para fazer avançar o conhecimento, o crescer com qualidade, respeitando o desenvolvimento sustentável.

4.1 A Universidade brasileira: histórico e evolução.

Nossa história registra que da Colônia à República, houve grande resistência à idéia 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 se frustraram (FÁVERO, 1980).

Sob os princípios liberais de descentralização no início da República é que 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 elas existido de fato, os autores, em geral, são levados a considerar a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), criada em 1920, como

primeira universidade brasileira, por ter sido instituída por força de um decreto do Governo Federal (FÁVERO, 1980).

Até a Revolução de 1930, 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 Benjamin Constant, em 1890-91”. Tal orientação, em 1911, é ainda mais acentuada com a Reforma Rivadávia Correa, a qual institui também o ensino livre.

Com a preocupação de corrigir alguns dos efeitos negativos da Reforma Rivadávia Correa, o governo promulga o Decreto nº 11.530, de março de 1915, que reconhece através do seu artigo 6º, a possibilidade de aglutinar instituições de ensino superior no Brasil, ao determinar: “O Governo Federal, quando achar oportuno, reunirá em Universidade e Escolas Politécnicas e de Medicina do Rio de Janeiro, incorporando a elas uma das Faculdades Livres de Direito, dispensando-a da taxa de fiscalização e dando-lhe gratuitamente edifício para funcionar.” (FÁVERO, 2000)

Em 23 de dezembro de 1920 é aprovado o primeiro Regimento da URJ, através do Decreto nº 14.572, que estabelece 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”. (FÁVERO, 2000).

Assim, a primeira universidade oficial federal brasileira é criada, resultando da justaposição de três escolas, sem maior integração entre elas e cada uma conservando suas características próprias, com se pode depreender de sua leitura histórica.

Todavia, apesar das restrições feitas à criação da URJ, não podemos esquecer que mesmo com todos esses problemas e incongruências em torno de sua criação, há um dado a ser considerado: a instituição da Universidade do Rio de Janeiro teve o mérito de reavivar e intensificar o debate em torno do problema universitário no país. Entre as questões recorrentes nesses debates destacam-se: concepção da universidade; funções que deverão caber às universidades brasileiras; autonomia universitária; se o modelo de universidade a ser adotado no Brasil, deve ser único ou cada universidade deverá ser organizada de acordo com suas condições peculiares e as da região onde se localiza (ABE, 1929).

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

Ao longo de sua evolução a universidade brasileira vem enfrentando e superando desafios, apesar do descuido de nossa sociedade com a educação; da escassez de políticas governamentais adequadas a sua valorização ou dos ditames do mercado que na maioria das vezes mercantiliza o ensino, fragilizando sua qualidade; talvez isto explique as classificações, nada honrosas, entre as instituições de ensino superior internacionais, considerando que somos a 8ª economia do mundo em termos de produto interno bruto (PIB).

4.2 A UFSC e o seu futuro

Segundo o site da (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, foi oficializada por Decreto Estadual em 1935.

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

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

Assim como outras universidades mantidas pela União, a Universidade de Santa Catarina recebeu a denominação de universidade Federal pela Lei n.º 4.759, de 20/08/65. Com a reforma universitária do final dos anos 60, foram extintas as Faculdades e a Universidade adquiriu a atual estrutura didática e administrativa (Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969), com a denominação de centros, os quais agregam os departamentos.

No ensino básico, o Colégio de Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados, respectivamente, em 1961 e 1980, atendem à educação básica.

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

Nos últimos anos, dentro do Projeto Universidade Aberta do Brasil (MEC/UAB), foi dada a UFSC, a possibilidade para o desenvolvimento de infraestrutura que viabilizou a oferta de cursos de extensão, graduação e especialização em 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 vagas. Com base nos recursos desse programa, a UFSC também criou e instalou, em 2009, os novos *campi* de Araranguá, Curitiba e Joinville.

Portanto, a UFSC ao longo dos últimos 50 anos, modificou o panorama do ensino superior em nosso Estado, permitindo o progresso e o desenvolvimento das organizações públicas e privadas catarinenses, através da formação e absorção de seus profissionais, fazendo com que nossa economia seja hoje a 7ª mais importante entre os 26 estados brasileiros.

A UFSC muito tem contribuído, também, para formação dos quadros de professores das escolas de ensino fundamental, médio e superior do Estado de Santa Catarina, transformando-o no terceiro de maior taxa de alfabetização (95,6% da população) e no segundo de maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), do Brasil (Almanaque Abril, 2010).

Sintetizando, a UFSC, na comemoração de seus 50 anos, é composta de: 57 Departamentos e 2 Coordenadorias Especiais, os quais integram 11 Unidades Universitárias (Centros). Oferta 39 Cursos de Graduação, com 52 Habilitações nos quais estão matriculados 38.323 alunos. Oferece ainda, 26 cursos de Doutorado, 104 cursos de Mestrado e 88 Especializações, em nível de pós-graduação. (Site da UFSC em 2010.)

O Campus Universitário, atualmente integrado por cerca de 30.000 pessoas, dispõe de uma infra-estrutura que permite funcionar como uma cidade. Além de uma Prefeitura responsável pela administração do "campus", há órgãos de prestação de serviços, hospital, gráfica, biblioteca, creches, centro olímpico, editora, bares e restaurantes, teatro experimental, horto botânico, museu, área de lazer e um Centro de Convivência.

Esta é a UFSC, cujo grande desafio neste início de século XXI, é consolidar seu crescimento com qualidade e inovação, ofertando a sociedade catarinense um profissional voltado ao desenvolvimento econômico e social, comprometido com a ética e respeitando a biodiversidade.

4.3 A Prospecção de Cenários: as variáveis portadoras de futuro que irão influenciar a UFSC e sua gestão rumo ao ano de 2022

As mudanças que vêm transformando os sistemas educacionais das universidades brasileiras, longe estão de acompanhar a fantástica velocidade das transformações operadas por verdadeiras revoluções sociais acionadas por fatores poderosos, como o demográfico, o econômico, o político, o científico, o tecnológico, em seus impactos sobre os velhos padrões sociais e culturais. (Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, 1970)

A nova ordem mundial, que está se instituindo neste início de século, questiona o papel e a missão da universidade, bem como a responsabilidade do Estado em prover a de recursos suficientes para a sua manutenção e atuação. Há, da parte do governo e da sociedade, uma maior cobrança por eficiência e qualidade da instituição. Por consequência, ela deve buscar conhecimentos que respondam, no mínimo, aos desafios e problemas socioeconômicos e político-culturais da sua região.

No Brasil, a universidade pública precisa comprometer-se cada vez mais com a produção, a sistematização e a disseminação do saber. Deve promover o debate, a comunicação e a discussão de novas idéias. Precisa colocar-se continuamente em interação com a sociedade que a sustenta. Portanto, ela deve cumprir com seu compromisso social de formar o homem no sentido de construir uma sociedade mais justa e igualitária.

Nesse cenário, qual deverá ser sua contribuição a sociedade catarinense? Qual o nosso sonho? E, como vamos inspirar, a nós mesmos e nossa sociedade para o desenvolvimento e a competitividade de nossas organizações públicas e privadas?

Para se ajustar ao momento e suas rupturas, cabe a universidade pública brasileira, mais que qualquer outra instituição, uma consciência que ponha a tecnologia e a inovação da gestão subordinada a estes novos interesses sociais.

Segundo Buarque (1994, p. 41), “se o projeto libertário de pensar não for abraçado pela universidade pública, ela ficará na retaguarda da produção do conhecimento que surgirá extra-campus, restando-lhe apenas a tarefa de elaborar, *a posteriori*, os detalhes teóricos de pensamentos formulados no exterior”.

Portanto, cabe à universidade pública brasileira, situar-se como elemento de busca e definição de uma nova modernidade, que não mantenha a sociedade onde está, e que não tente imitar os países desenvolvidos, mas avance em direção a um futuro além do próprio Primeiro Mundo (BUARQUE, 1994).

Esta circunstância nos leva a compreender que o intercâmbio entre as universidades e a sociedade, nos próximos anos terá de ser permanente, em todos os sentidos, pois se caminha cada vez mais para a integração e a internacionalização das universidades públicas brasileiras.

5. A UFSC e as variáveis portadoras de futuro: uma descrição estratégica

A atual transformação econômica e social do mundo globalizado está a exigir da universidade pública brasileira, novas reformas que permitam sintonizar seus objetivos, sua estrutura, currículos e compromissos com o futuro. Segundo estudos em gestão universitária, está dentro da instituição grande parte das amarras que impedem estas mudanças e transformações.

O futuro desafia a UFSC para uma nova síntese: a inovação da gestão, com ética e sustentabilidade ambiental. Segundo Gianetti (Exame CEO, 2010), o Brasil precisa crescer, mas com qualidade. Isto significa, antes de qualquer coisa, ter a visão, a ousadia e o compromisso ético para se reinventar. Este é o ambiente que a UFSC vai estar envolvida até 2022.

Escrever sobre 2022 é falar sobre o futuro e o seu estudo implica vencer três grandes desafios: a primeira é a própria *incerteza*, a ser estruturada; a segunda é a *complexidade*, a ser reduzida; e a terceira é a *organicidade*, a ser respeitada.

A combinação de ciência e arte aconselha que se faça o uso de instrumental matemático para esclarecer as relações quantitativas e qualitativas entre as variáveis que vão compor o estudo do futuro de determinada organização, mas preponderante no seu processo são os especialistas/estudiosos que precisam manejar seus conhecimentos teóricos e práticos e usar sua sensibilidade para elaborar visões criativas sobre o futuro a ser descortinado.

Os autores deste artigo, conforme enunciados em sua metodologia elegeram o Método Delphi para exercitar suas práticas de pesquisa e visões de futuro, para produzir a seleção de variáveis que vão influenciar a vida das Universidades e em especial a UFSC e seus gestores no caminho para 2022. Trata-se de estudo probabilístico e prospectivo, levando em conta as variáveis escolhidas.

O ensaio prospectivo para a UFSC e demais Instituições de Ensino Superior (IES) é amplo e não excludente, pois escolheu-se variáveis globais, por serem portadores de futuro, que são utilizadas com objetivo de entender melhor os caminhos do futuro.

As variáveis portadoras de futuro ou fatos portadores de futuro foram pesquisadas nas mais diferentes fontes de informação, referenciadas no artigo. Acredita-se que tais variáveis vão influenciar a UFSC, através de seus quadros gestores, nos próximos anos. São elas:

1. *Tendência Descentralizadora*: cada vez mais a variável descentralização vai influenciar as ações dos dirigentes das organizações públicas e em especial da universidade no sentido de colocar, estas instituições, mais perto da sociedade, facilitando as negociações e a tomada de decisão dos envolvidos. As palavras de ordem são: desconcentrar, descentralizar, regionalizar, evitando a excessiva verticalização de recursos e decisões. Os exemplos atuais são a criação dos *campi* avançados da UFSC em Araranguá, Curitiba e Joinville;
2. *Crescente integração comercial, financeira e de serviços*: o aumento da interdependência no ambiente da globalização está envolvendo todas as formas de organização em eventos que deixaram de ser locais e regionais para se tornarem universais. Isto levará cada vez mais, para a internacionalização, da universidade brasileira, Seus departamentos internacionais deverão ser reformulados com a *expertise* de especialistas em relações internacionais e em paralelo novas e tradicionais línguas deverão, obrigatoriamente, ser ministrados para todos os cursos, em todas as fases, como o inglês, o espanhol e o mandarim (China);
3. *Inovação tecnológica*: transforma a base competitiva das organizações e da sociedade como um todo, exigindo mudanças nos padrões de ensino, pesquisa e extensão das universidades. Isto representa a tecnologia mudando os padrões de gestão – por exemplo, aumenta a velocidade de informações e decisões e no campo acadêmico exige mudança nos padrões de ensino – por exemplo, o ambiente do ensino a distância (EaD), modifica radicalmente as relações de alunos e professores e apresenta um novo coadjuvante importante o tutor presencial e de pólos, os *chats*,

- o Ambiente Virtual de Ensino Aprendizagem (AVEA), as vídeos e as teleconferências, Laboratórios de Gestão, entre outros;
4. *Crescer com qualidade*: a aspiração legítima do crescimento, de nossa sociedade, precisa 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 ser vividas. O desafio da universidade é como mudar seu paradigma atual de ensino, ainda sustentado em teorias do passado que só explicam o presente, mas não mexem com o futuro, na formação de nossa gente;
 5. *Fontes de financiamento*: reconfigurar o Estado brasileiro para promover de forma mais integrada e coerente (através da 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 brasileira. O novo *status* do país, na cena internacional, exige das nossas universidades um novo “pensar”, incorporando a academia estas novas aspirações;
 6. *Parceria universidade/organização*: estabelecer parceria com as “instituições mais desenvolvidas” e promover a participação da universidade em grandes projetos de cooperação científica internacional que atendam aos interesses nacionais. Além desta ação, o objetivo é multiplicar redes de conhecimento entre a universidade e as organizações públicas e privadas, estreitando seus laços de atividades em pesquisas e ajudando a regulamentar e fomentar campos de ação comum e alternativa de financiamento para estas instituições;
 7. *Espírito empreendedor*: esta é a grande tendência nas universidades, no sentido de proporcionar aos professores e estudantes o raciocínio criativo, independente e inovador, facilitando o desenvolvimento de competências que possibilitem a inserção inteligente e construtiva na sociedade e no mercado de trabalho, contribuindo para o surgimento de novas unidades de comércio, indústria e serviços;
 8. *Biotecnologia e nanotecnologia*: a nova estrutura econômica e social que vem predominando, continua sua trajetória de transformação das organizações e das universidades. Novas carreiras e oportunidades surgem da noite para o dia, num ritmo nunca observado antes na nossa história. Esses novos setores portadores de futuro estão cercados de otimismo e a universidade tem que responder com novos cursos a esta demanda e reciclar os tradicionais para renovar e ajustarem-se às novas exigências da ciência e do mercado;
 9. *Lazer e aposentadoria*: segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), vivemos um momento especial de lazer e entretenimento que tende a acentuar-se cada vez mais no futuro. Tal fato é verdadeiro na medida em que avanços médicos e tecnológicos estenderem a duração da vida humana além dos cem anos, e como consequência, o conceito de idade para aposentar-se deixará de existir. A universidade deverá preparar-se para reciclar estes novos trabalhadores da terceira ou quem sabe da quarta idade (“*sociedade de matusaléns*”) para novas ocupações e para a gestão do uso fruto do lazer, no sentido de colaborar com os governos, afim lidar com o “tumulto social” causado por uma população crescente e ativa de quase centenários que vão se ocupar, investir, votar e entreter-se, neste novo ambiente econômico-social;
 10. *Novas formas de energia*: neste século XXI, nos afastaremos 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, eólica, biomassa, solar entre outras fontes renováveis. Isso terá consequências

profundas para a relação entre as organizações e o meio ambiente, bem como para a infra-estrutura de nossas cidades. A universidade deverá acompanhar atentamente estes desafios e suas conseqüências no ambiente da pesquisa e do saber, contribuindo com novas tecnologias para aperfeiçoamento do seu uso racional e sustentável junto a sociedade;

11. *Demografia*: estas variáveis são importantes portadoras de futuro, pois vivemos um novo paradigma demográfico com a proliferação, no Brasil, de famílias de filho único que vão produzir mudanças em infra-estrutura e espaço físico nas novas habitações e nas cidades. O mapa urbano das cidades vai mudar e o campus universitário também, com o surgimento dos “mini-campus”;
12. *Meteorologia e condições climáticas*: são temas cada vez mais importantes para a agricultura, o transporte, o turismo, a saúde, entre outros. Ousa-se dizer que no futuro dificilmente sairemos de casa sem analisarmos as condições climáticas do nosso dia a dia. A universidade esta desafiada à preparar pessoal, laboratórios e estudos técnicos que venham a atender esta demanda em um futuro próximo;
13. *A emergência da bioética*: o reconhecimento da bioética chegou em 2005 em Paris quando a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e a Cultura (UNESCO) homologou a declaração Universal sobre a Bioética e Direitos Humanos. Este documento ampliou a agenda da bioética para além dos campos biomédico e biotecnológico, incorporando esta pauta do futuro, às organizações e por conseqüência, também, às universidades e os seus tradicionais e novos cursos.

Portanto, as variáveis portadoras de futuro, enunciadas acima, não esgotam o tema, mas foram selecionadas pelos autores do artigo, a fim de alertar a universidade e em especial a gestão da UFSC, no sentido de adotar a estratégia de prospecção de cenários em sua agenda, observando que o futuro começa nas ações administrativas de hoje.

6. Considerações Finais

A universidade, para enfrentar os desafios do futuro, tem de ter consciência plena e renovar-se de forma a ajustar seu trabalho às exigências da ruptura com a crença na utopia obsoleta, e sua substituição por novos objetivos civilizatórios. A universidade terá de reorientar sua participação no sentido de que o objetivo social, em vez de ampliar o consumo, deva ser a construção de uma sociedade com crescente disponibilidade de tempo livre e com o uso deste tempo para as atividades de enriquecimento cultural (BUARQUE, 1994).

Segundo Buarque (1994), a universidade se for capaz de navegar as mudanças, de cumprir seu papel de revolucionário das idéias, a universidade pode ser, neste século, a principal instituição de construção do novo. Constituir-se-á, assim, a nova universidade. Para tanto, o primeiro passo deverá romper as amarras que aprisionam a universidade ao passado e ao presente, para a universidade voltada ao futuro.

A Universidade atua em um contexto de complexidade e incerteza, onde são exigidas novas interfaces com a sociedade visando, capturar suas necessidades e demandas. Neste balanço entre demanda e capacidade de resposta, a flexibilidade e a capacidade de adaptação são aspectos importantes, sendo fundamental a preservação dos valores acadêmicos, expressos nas atividades de ensino, pesquisa e extensão que a Universidade desenvolve.

É dentro desse ambiente de desafios que a universidade pode e deve utilizar a técnica de cenários, pois auxilia estas instituições preparando-as para as diversas possibilidades de acontecimentos futuros, ensejando a 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.

Devemos, todavia, manter a esperança de que conseguiremos responder, com a qualidade desejada, ao complexo papel que a Universidade e sua gestão são desafiadas a desempenhar na sociedade contemporânea.

A esperança de uma gestão inovadora na Universidade, parte do princípio de optar por ações flexíveis e duradouras, levando em consideração os fatos portadores de futuro, que visem transformar profundamente a sociedade na direção da plenitude dos seus direitos e deveres, produzindo um Brasil mais justo e igualitário.

Concluindo, o balanço entre tradição (representada pelos valores acadêmicos tradicionais) e a renovação (representada pelas novas demandas da sociedade) é o diferencial que as melhores Universidades do futuro estão construindo hoje. Ou, usando analogia para a frase acima, no ambiente da prospecção de cenários, a universidade deve se organizar com “*a cabeça nas estrelas e os pés no chão*”.

7. REFERÊNCIAS

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

ALMANAQUE ABRIL. Editora Abril. 2010.

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

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

BUARQUE, Sergio C. **Metodologia e técnica de construção de cenários Globais e Regionais**. Texto para discussão, Brasília, n: 939, fevereiro de 2003.

BROTTI, Maria Gorete; COLOSSI, Nelson. Autonomia na universidade estadual do oeste do Paraná – UNIOESTE. In: _____. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000. p. 15-53.

CUNHA, Luiz Antonio. **A Universidade Temporã**. O Ensino Superior da Colônia à Era Vargas. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. O Título de Doutor Honoris causa ao Rei dos Belgas e a Criação da URJ. 2000

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

FERGUSON, M. **A conspiração Aquariana**. Rios de Janeiro: Record, 1980.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

MORETTO, Luís Neto, PACHECO, Andressa Saazaki e COTO, Gabriela Cordioli. **Criatividade dentro da Educação**: um estudo de caso do Curso de Administração da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Revista da Ciência de Administração, Vol. 11, Nº 24, maio-agosto, 2009. Florianópolis.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. O. **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.

PATRÍCIO, Z. M., PINTO, M. D. de S. et. al. **Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento**: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão dos seres humanos nas organizações. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23, 1999. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. [CD_ROM].

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

REVISTA SCIENTIFIC AMERICAN BRASIL. **Bem-vindo ao futuro**. Editora Duetto, Edição setembro/2010.

REVISTA BRASILEIRA DE ESTUDOS PEDAGÓGICOS. V.53, N. 118, ABR./JUN. 1970.

REVISTA EXAME CEO. Idéias para quem decide. Editora Abril, Ed 7 outubro de 2010.

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

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2006.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <http://pdi.paginas.ufsc.br/2009/10/28/breve-historico-da-ufsc>). Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Acessado em outubro de 2010.