

# A Prospecção de Cenários nas Universidades: variáveis portadoras de futuro e a trajetória da Universidade Federal de Santa Catarina para 2022

*Mariana Oliveira Moritz<sup>1</sup>*

*Luiz Henrique Debei Herling<sup>2</sup>*

*Pedro Antônio de Melo<sup>3</sup>*

*Alexandre Marino Costa<sup>4</sup>*

## Resumo

Este artigo tem como objetivo estudar as principais tendências, envolvendo variáveis portadoras de futuro, que influenciarão a sociedade, as organizações e, em especial, as universidades. Para tal, são apresentadas, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, uma retrospectiva histórica, as mudanças em curso e suas repercussões no ambiente das universidades e, em especial, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em sua trajetória para 2022, ano em que o Brasil comemorará 200 anos de sua Independência de Portugal. Após a análise, sugere-se uma reflexão sobre como planejar as estratégias em consequência das variáveis selecionadas, as quais poderão facilitar a tomada de decisão dos gestores das universidades e da UFSC, para o enfrentamento desses novos desafios, rumo ao futuro.

---

1 Mestranda em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. End.: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, INPEAU, Campus Universitário s/n, Trindade, Florianópolis - SC. CEP: 88034-900 – Brasil. Email: moritzmari@gmail.com.

2 Mestrando em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. End.: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Campus Universitário s/n, Trindade, Florianópolis - SC. CEP: 88034-900 – Brasil. Email: lhherling@gmail.com.

3 Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Mestre em Administração pela UFSC. Professor do Departamento de Ciências da Administração - CAD, do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU, e do Programa de Pós-Graduação em Administração - CPGA; Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Universitária; Diretor do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - INPEAU. End.: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, INPEAU, Campus Universitário s/n, Trindade, Florianópolis - SC. CEP: 88034-900 – Brasil. Email: pedromelo@inpeau.ufsc.br.

4 Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, atualmente é Vice-Diretor do Centro Sócio-Econômico – CSE da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. End.: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Campus Universitário s/n, Trindade, Florianópolis - SC. CEP: 88034-900 – Brasil. Email: marino@cse.ufsc.br.

Artigo recebido em: 10/09/2010. Aceito em: 10/06/2011. Membro do Corpo Editorial Científico responsável pelo processo editorial: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

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

## 1 Introdução

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).

Independentemente do enunciado, 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 hoje, 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).

Segundo Patrício *et al.* (1999), nesse cenário mutável, percebe-se a universidade como uma instituição menos dinâmica. Para Toffler (1987), o futuro da educação é mais estático e previsível, em face das mudanças em curso. 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, ele passa pela universidade, que terá de reagir e de 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 deste milênio.

Vive-se um momento de discussão e de redefinição da universidade, sobretudo o de 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 em todo o mundo e, em especial, na América Latina a examinarem suas estruturas em 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, 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 Brottie 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.

Pode-se concluir, em face do contexto apresentado, que a gestão universitária, nos próximos anos, terá de enfrentar todos esses desafios, exigindo de seus dirigentes competência e flexibilidade nunca vistas anteriormente. É nessa circunstância que se insere a relevância da prospecção dos cenários futuros como um novo denominador de administração, pois eles ajudam a modificar e a quebrar os 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 irem além, entenderem a profundidade e a amplitude das mudanças, e situarem-se adiante no novo mundo de ideias em formação. Para isso, elas têm de seguir dois rumos: entender essas mudanças; e educar-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 premissa, este artigo procura identificar e analisar as variáveis portadoras de futuro que mais afetarão a vida das Instituições de Ensino Superior (IES), em especial a UFSC, em sua trajetória para 2022, ano emblemático para o estudo dos cenários futuros, pois o Brasil estará comemorando seus 200 anos de Independência.

## 2 Metodologia

De acordo com 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, segundo um leque expressivo de autores da área, podem ser usadas para descrever um mesmo estudo, as quais se diferenciam de acordo com as variáveis, as técnicas e os instrumentos utilizados nas etapas do processo de pesquisa ou de estudo (MORETTO; PACHECO; COTO, 2009).

Em relação ao tipo de estudo desenvolvido, pode-se classificá-lo como qualitativo e predominantemente descritivo e interpretativo, cujas suposições baseiam-se na ideia de que a realidade social não existe em um sentido concreto, mas que 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 este estudo, foi utilizada 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.

Para realizar a pesquisa, foi utilizado o método Delphi para selecionar e classificar os livros, os artigos e outros textos, para identificar 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”.

No ambiente da visão prospectiva, as variáveis portadoras de futuro foram selecionadas e analisadas por meio do julgamento intuitivo dos autores, baseado em um processo de troca de informações, de experiência e de criatividade sobre o material a disposição para a pesquisa.

Assim, em razão da complexidade do assunto, muitas limitações surgiram ao longo do estudo e, em decorrência, espera-se que os leitores transformem essas limitações em sugestões para novos estudos e para novas pesquisas neste campo imprevisível de conhecimento que é o futuro.

### **3 Cenários Prospectivos**

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 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, uma vez que a sua utilização é uma forma de garantir aos gestores que suas decisões sejam tomadas com mais qualidade 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; HANFT, 2001). Assim, com base em cenários prospectivos, podem-se criar as estratégias que irão facilitar e agilizar os caminhos futuros da organização.

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.

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; do Século XIX e o processo 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.

Importantes estudos sobre cenários prospectivos foram ofertados recentemente 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 de Hélio Jaguaribe.

Ressaltam-se, ainda, os pioneiros e os atuais praticantes do estudo de cenários no Brasil: 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.

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.

Portanto, planejar por meio de cenários prospectivos significa elaborar estratégias que vão ajudar a definir a vida das organizações em seu amanhã. Para esse estudo, estão disponíveis as mais diferentes metodologias, as quais contribuem com os gestores para que estes 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 e gestão para aproximar as universidades, cursos técnicos e faculdades da nossa sociedade. A prospecção de cenários pode ser um instrumento facilitador nesse processo.

## **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. Ao redescobrir nos conventos, por obra de judeus e de muçulmanos, o conhecimento da filosofia clássica dos gregos, a universidade 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 o 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. Pode-se dizer que esse foi o tempo da “universidade”, pelo crescimento do número de universidades e de unidades em cada uma delas, pela massificação no número de estudantes, e pela profissionalização de seus professores e gestores.

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 ideias, tenderam 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 mais carreirista. Os interesses pessoais se sobrepuseram aos interesses institucionais, retratando a clara influência da sociedade imediatista e materialista em que se vive hoje (BUARQUE, 1994).

Os últimos anos do Século XX mudaram drasticamente essa realidade. A universidade descobriu a crise no mundo, decorrente do alto grau de complexidades macroambientais e da velocidade de mudanças jamais vistas na história da civilização, e, assim, mergulhou em sua própria crise.

Neste início de Século XXI, as universidades, envolvidas em um ambiente instável de evolução descontínua rumo ao futuro, merecem a priorização de ações da sociedade, que deve dedicar-se à solução dos seus desafios atuais e futuros.

Para corroborar com tal prioridade, deve-se levar em consideração que a economia baseada no conhecimento exige cada vez mais capital humano como condição para o uso da informação, nos processos decisórios, para o aumento da eficiência no segmento de produtos e de serviços e, ainda, como condição de empregabilidade, uma vez que quanto mais bem preparado for o capital humano, maior será o seu potencial para transferir capacidades cognitivas e aptidões nos constantes processos de reciclagem exigidos por essa nova economia.



Em vista dessa situação, as universidades têm de estar a serviço de três ideias mestras – sociedade da informação, economia do conhecimento e inovação da gestão – e para isso elas próprias precisam se transformar por meio das tecnologias da informação, da comunicação e dos novos instrumentos de gestão.

Entre as habilidades requeridas dos gestores universitários para o enfrentamento desse ambiente turbulento e incerto, encontram-se não apenas o conhecimento e o planejamento a longo prazo, mas, em especial, a utilização do estudo de cenários prospectivos nas IES.

Se neste novo século a universidade deseja participar da construção de uma modernidade social subordinada à ética e à sustentabilidade, ela terá de mudar. A universidade da subversão ética terá que primeiro se subverter. E para ajudar a superar as dificuldades do Século XXI, terá de assustar-se consigo própria; para isso, deve, inicialmente, eliminar a prisão da ilusão, que não lhe permite nem ao menos perturbar-se com a realidade fora de seus muros (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 ideias, da modernidade técnica à modernidade ética; da utopia dos meios à utopia dos fins; do nacionalismo dependente a um cosmopolitismo diversificado; e da prioridade à economia para a prioridade ao desenvolvimento sustentável. Para tal, a universidade deve retomar seu gosto pela aventura (BUARQUE, 1994).

A universidade poderá ser o campo dessa nova experiência de mudança de gestão se a comunidade universitária aceitar o papel da aventura e viver a grande paixão de enfrentar dificuldades e desafios, que são a razão de ser de uma instituição voltada ao avanço do conhecimento e ao crescimento com qualidade, respeitando o desenvolvimento sustentável.

#### **4.1 A Universidade Brasileira: histórico e evolução**

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 (FÁVERO, 1980).

Segundo Fávero (2000), em 23 de dezembro de 1920 foi aprovado o primeiro Regimento da URJ, 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”.

Nesse 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 Correa, a qual instituiu também o ensino livre.

Com a preocupação de corrigir alguns dos efeitos negativos da Reforma Rivadáviada 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 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 é criada, resultando da justaposição de três escolas, sem maior integração entre elas e cada uma conservando suas características próprias, como se pode depreender de sua leitura histórica.

Todavia, apesar das restrições feitas à criação da URJ, há um dado a ser considerado: o mérito de reavivar e intensificar o debate em torno do problema universitário no País. Entre as questões recorrentes nesses debates destacam-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 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 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 (MEC, 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 (MEC, 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 para as universidades públicas e privadas (MEC, 2010).

Já nas décadas de 1980 e 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 este setor a responsabilidade das matrículas no nível superior (FIGUEIREDO, 2005).

Após esse 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 e um instrumento único para gestão e avaliação das universidades: o Plano de Desenvolvimento Institucional.

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 (MEC, 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 2º 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* (MEC, 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: Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA; Universidade Federal do Oeste do Pará – UFOPA; Universidade da Fronteira do Sul – UFFS (MEC, 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, em 2009.

Nos programas implantados, a partir de 2004, pelo MEC, pode-se destacar o programa 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; o 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 (MEC, 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 (MEC, 2010).

Ao longo de sua evolução, a universidade brasileira vem enfrentando e superando desafios, apesar do descuido da sociedade com a educação e

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 isso explique as classificações nada honrosas das universidades brasileiras entre as IES internacionais, considerando que o Brasil é a oitava economia do mundo, em termos de produto interno bruto (PIB).

## **4.2 A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o seu Futuro**

Segundo UFSC (2009), 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 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 criada, 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, de 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 Faculdades, e a Universidade Federal de Santa Catarina adquiriu a atual estrutura didática e administrativa (Decreto n. 64.824, de 15 de julho de 1969), com a denominação de centros, os quais agregam os departamentos.

O Colégio de Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados, respectivamente, em 1961 e 1980, atendem, desde então, à educação básica.

Na modalidade de Ensino a Distância (EaD), a UFSC iniciou sua atuação em 1995 com a criação do Laboratório de Ensino a Distância (CTC/LED), 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) 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 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.

A UFSC muito 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 (ALMANAQUE ABRIL, 2010).

Sintetizando, a UFSC, na comemoração de seus 50 anos, é composta de: 57 Departamentos e duas Coordenadorias Especiais, os quais integram 11 Unidades Universitárias (Centros de Ensino). Oferta 39 cursos de graduação, com 52 habilitações, nos quais estão matriculados 38.323 estudantes. Oferta, ainda, 26 cursos de doutorado, 104 cursos de mestrado e 88 especializações, em nível de pós-graduação (UFSC, 2010).

O Campus Universitário, atualmente integrando cerca de 30 mil pessoas, dispõe de uma infraestrutura que lhe permite funcionar como uma cidade. Além de possuir uma Prefeitura responsável pela administração do Campus, 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: um de eventos e outro 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 ao desenvolvimento econômico e social e comprometidos com a ética e o respeito à biodiversidade.



## 5 A Prospecção de Cenários: a UFSC e as suas variáveis portadoras de futuro – uma descrição estratégica

As mudanças que vêm transformando os sistemas educacionais das universidades brasileiras estão longe 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 e seus impactos sobre os velhos padrões sociais e culturais (CUNHA, 1970).

A nova ordem mundial, que está se instituindo neste início de século, questiona o papel e a missão da universidade, e a responsabilidade do Estado em provê-la de recursos suficientes para sua manutenção e atuação. Há, da parte do Governo e da sociedade, maior cobrança por eficiência e por qualidade da instituição. Por consequência, a universidade deve buscar conhecimentos que respondam, no mínimo, aos desafios e aos 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 ideias. 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 a contribuição da universidade às sociedades brasileira e catarinense? Qual o sonho do povo brasileiro? E como inspirar cada indivíduo e toda a sociedade para o desenvolvimento e a competitividade das organizações públicas e privadas?

Para se ajustar ao momento e as suas rupturas, cabe à universidade pública brasileira, mais do que a qualquer outra instituição, uma consciência que subordine tecnologia e inovação da gestão aos 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, ainda, situar-se como elemento de busca e de definição de uma nova modernidade, a qual não mantenha a sociedade onde está e não tente imitar os países desenvolvidos, mas avance em direção a um futuro para além do Primeiro Mundo (BUARQUE, 1994).

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

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

O futuro desafia a UFSC para uma nova síntese: a inovação da gestão, com ética e sustentabilidade ambiental. Segundo Giannetti (2010), o Brasil precisa crescer, mas com qualidade. Isso significa, antes de qualquer coisa, ter a visão, a ousadia e o compromisso ético para se reinventar. Esse é o ambiente no qual a UFSC estará envolvida até 2022.

Escrever sobre 2022 é falar sobre o futuro e o seu estudo implica vencer três grandes desafios: o primeiro, a “incerteza” a ser estruturada; o segundo, a “complexidade” a ser reduzida; e o terceiro, a “organicidade” a ser respeitada.

A combinação ciência e arte aconselha que se faça 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.

Este artigo, conforme metodologia enunciada elegeu o método Delphi para exercitar as práticas desta pesquisa e as visões de futuro e para produzir a seleção de variáveis que influenciarão na vida das universidades e, em especial, na vida da UFSC e de seus gestores no caminho para 2022.

As variáveis portadoras de futuro foram escolhidas durante o processo de pesquisa e elaboração do presente artigo. Além dos documentos, livros e revistas utilizados para a composição da argumentação e justificativa das variáveis selecionadas, destacam-se os seguintes: *Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC*, *Revista Scientific American Brasil*, *Revista Filosofia Ciência e Vida* e *Revista Exame CEO*.

Por meio da leitura do material selecionado, é 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.

O ensaio prospectivo para a UFSC e para as demais IES é amplo e não excludente, pois foram escolhidas variáveis globais portadoras de futuro, utilizadas com o objetivo de entender melhor os caminhos que levarão a universidade ao futuro.

As variáveis portadoras de futuro, ou fatos portadores de futuro, selecionados e que mais poderão influenciar a UFSC, e sua gestão, nos próximos anos, são os seguintes.

## **5.1 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).

## **5.2 Crescente Integração Comercial, Financeira e de Serviços**

O aumento da interdependência no ambiente da globalização envolverá todas as formas 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 (China) (PDI/UFSC, 2009).

### **5.3 Inovação Tecnológica**

Essa inovação transformará a base competitiva das organizações e da sociedade em sua totalidade, exigindo mudanças nos padrões de ensino, de pesquisa e de extensão das universidades. Isso representará a tecnologia mudando os padrões de gestão – por exemplo, o aumento da velocidade de informações e de decisões – e, no campo acadêmico, exigirá mudança nos padrões de ensino – por exemplo, 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).

### **5.4 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 de seus acadêmicos (EXAME CEO, 2010).

### **5.5 Fontes de Financiamento**

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).

## **5.6 Parceria Universidade/Organização**

Será preciso estabelecer parceria com “instituições mais desenvolvidas” e promover a participação da universidade em grandes projetos de cooperação científica internacional que atendam aos interesses nacionais. Além dessa ação, o objetivo será 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 a fomentar campos de ação comum e inovadoras alternativas operacionais (EXAME CEO, 2010).

## **5.7 Espírito Empreendedor**

Essa 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).

## **5.8 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 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).

## **5.9 Lazer e Aposentadoria**

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), vive-se 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 tecnoló-

gicos 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).

## **5.10 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 as novas tecnologias para o aperfeiçoamento do seu uso racional e sustentável na sociedade (SCIENTIFIC AMERICAN BRASIL, 2010).

## **5.11 Demografia**

O gradual deslocamento migratório de seres humanos, que vem ganhando impulso 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 (EXAME CEO, 2010).

## **5.12 Meteorologia e Condições Climáticas**

Estes são temas cada vez mais importantes para a agricultura, o transporte, o turismo e a saúde, por causa das bruscas mudanças climáticas. Ousa-se dizer que no futuro o homem dificilmente sairá de casa sem analisar as condições climáticas diárias. A universidade já está desafiada a preparar pessoal, laboratórios e estudos técnicos que venham a atender essa demanda em um futuro próximo (SCIENTIFIC AMERICAN BRASIL, 2010).

### **5.13 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 os Direitos Humanos*. Esse documento estendeu a agenda da bioética para além dos campos biomédico e biotecnológico, incorporando essa pauta do futuro às organizações e, por consequência, às universidades, na ampliação e na aplicação dessa variável em seus tradicionais cursos e na introdução de novos cursos (FILOSOFIA CIÊNCIA E VIDA, 2010).

Portanto, essas variáveis portadoras de futuro não esgotam o tema, mas foram pontuadas a fim de alertar as universidades, em especial a UFSC, no sentido de que elas devem adotar a estratégia de prospecção de cenários em sua gestão, 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 de uma crença utópica obsoleta e de sua substituição por novos objetivos civilizatórios. A universidade terá de reinventar sua participação social no sentido de que seu objetivo social, em vez de unicamente ampliar o consumo, deva ser a construção de uma sociedade com crescente disponibilidade de tempo livre e de criatividade para as atividades de enriquecimento econômico, social e cultural (BUARQUE, 1994).

Segundo Buarque (1994), se a universidade for capaz de navegar as mudanças e de cumprir seu papel de revolucionária das ideias, ela pode ser, neste século, a principal instituição de construção do novo; constituindo, assim,

a nova universidade. Para tanto, o primeiro passo será romper as amarras que a prende ao passado e ao presente, transformando-a em uma universidade voltada ao futuro.

A universidade atua em um contexto de complexidade e de incerteza, em que são exigidas novas interfaces com a sociedade, a fim de capturar 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 dos valores acadêmicos, expressos nas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão que a universidade desenvolve.

É dentro desse ambiente de desafios que as universidades 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.

Deve-se manter a esperança de que se conseguirá 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 as variáveis portadoras de futuro e visando direcionar a sociedade para a plenitude dos seus direitos e dos seus deveres, em prol de um Brasil mais justo e igualitário.

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-se de analogia para a frase anterior, no ambiente da prospecção de cenários, a universidade deve se planejar com “a cabeça nas estrelas e os pés no chão”.



# **The Prospect Scenario of Universities: topics about de future and the way from UFSC (Federal University of the State of Santa Catarina) for the year 2022**

## **Abstract**

This article aims to study the main trends that will influence society, the organizations and, especially the universities, by examining different topics through the Delphi method. Through bibliographical and documental research, the article presents a historical retrospective, and the ongoing changes and its repercussions at the universities and, especially, at Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC (Federal University of the State of Santa Catarina) for the year 2022, when Brazil celebrates its 200th year of independence from Portugal. After the analysis, the article suggests a reflection on how to plan the strategies based on the selected topics. These topics will make decision-making easier for the administrators of the universities and of UFSC so that they can face these new challenges, preparing for the future.

**Key words:** University. Prospecction. Scenarios. Topics about the future.

## **Referências**

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

ALMANAQUE ABRIL. São Paulo: Abril. 2010.

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

BRASIL. Ministério da Educação. **História**. Florianópolis. Santa Catarina. Brasil. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=171](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=171)>. Acesso em: 20 nov. 2010.

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.

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

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

SILVA, Márcio Alexandre. O papel da Bioética. **Revista Filosofia Ciência e Vida**. Caderno Reflexão e Prática. São Paulo, ano IV, ed. 49, p.1-16, julho de 2010.

CUNHA, Luiz Antonio. **A universidade temporã**: o ensino superior da colônia à Era Vargas. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

CUNHA, Nádia Franco. A crise da educação escolar e as tarefas da universidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 118, p. 258-273, abr./jun. 1970.

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>. Acesso em: 1º out. 2010.

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

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

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; COTO, Gabriela Cordioli. Criatividade dentro da educação: um estudo de caso do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **Revista da Ciência de Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 24, mai./ago. 2009.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Planejando por cenários prospectivos**: a construção de um referencial metodológico baseado em casos. 2004. 151f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PATRÍCIO, Z. M. *et al.* Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão dos seres humanos nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** 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, 2001.

REVISTA SCIENTIFIC AMERICAN BRASIL. São Paulo: Ediouro Duetto Editorial Ltda. **Bem-vindo ao futuro**, ano 8, n. 100, set. 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 – 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.