



UNEMAT

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

Pró-Reitoria de Planejamento e
Desenvolvimento Institucional
PRPDI

1a. Oficina de Prospeção de Cenários

O Ministério de Educação (MEC) através da implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) constatou a necessidade de incluir, *como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.*

A elaboração do PDI representa, não apenas, uma obrigação das IES, mas uma forma de estímulo aos membros da comunidade universitária de ver suas expectativas, ideais coletivos e sugestões para com a instituição formalizados em um documento que deve ser seguido pelos gestores.

Desta forma, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional -PRPDI, ciente de suas responsabilidades, pretende cumprir com uma das suas atribuições, que consiste em *elaborar, atualizar, acompanhar e avaliar o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.*

Etapas da Elaboração do Planejamento Estratégico

A elaboração do Planejamento Estratégico da UNEMAT contempla quatro etapas a seguir descritas:

Etapa 1: Análise Situacional

Disponibilizar os indicadores básicos que possibilitem avaliar as condições de desenvolvimento de políticas condizentes com a real situação das regiões atendidas pela UNEMAT.

Projeções de cenário físico, com a finalidade de estimar a disponibilidade de recursos por parte do Estado para implantação ou manutenção das ações da Instituição.

Etapa 2: Reuniões Técnicas

Reuniões com os órgãos centrais da Instituição (Reitoria, Pró-Reitorias) para definição do método e dos aspectos conceituais da Universidade: propósito, compromisso social, objetivo e políticas públicas.

Etapa 3: Seminários Regionais

Serão realizados em todos os *Campi* Universitários, com a participação da direção acadêmica (departamentos e setores), direção administrativa e representação dos segmentos da comunidade acadêmica, com a finalidade de:

discutir, ouvir e definir os delegados responsáveis para a realização de reuniões setoriais de centros e de parceiros e conseqüente levantamento e triagem das informações para a futura sistematização pelo GTF.

Etapa 4: Análise de Consistência

Nesta etapa serão verificadas o alinhamento do planejamento e as estratégias da IES, para a final aprovação dos CONSELHOS.

O aprendizado organizacional acontece já durante a elaboração dos cenários, quando os diversos colaboradores envolvem-se em um processo sistemático de “pensar o futuro”, mas concretiza-se com os cenários já elaborados e prontos para acomodarem as estratégias necessárias para cada um deles.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A FUNÇÃO PLANEJAMENTO

“O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados”

(HOJI, 2000, p. 359)



Dos Objetivos e Metas Específicos para Planejamento e Gestão

Como parte da metodologia proposta a UNEMAT desenvolve o Planejamento Institucional visando aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela instituição.

Desta forma, o Planejamento é Estratégico, pois considera o ambiente dinâmico, e pretende organizar e reduzir as incertezas tanto quanto possível.

NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS DE PLANEJAMENTO



EXEMPLOS DOS TIPOS DE PLANEJAMENTO

| NÍVEL | TIPO | | | | |
|-------------|--|--|---|---|---|
| Estratégico | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | | | | |
| Tático | Planejamento De Mercado | Planejamento Financeiro | Planejamento De Produção | Planejamento RH. | Planejamento Organizac. |
| Operacional | Plano de lançamento de novos produtos Plano de promoção Plano de vendas Plano de Pesquisas de Mercado | Plano de investimento em AP Plano de Fluxo de Caixa Demonstrações Contábeis Projetadas | Plano de capacidade de produção Plano de controle da qualidade Plano de estoques Plano de utilização da MO | Plano de recrutamento e seleção Plano de treinamento Plano de cargos e sal. Plano de sucessões | Plano de diretor de sistemas Plano de estrutura organizacional Plano de rotinas adm. Plano de informações gerenciais |

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Objetivos da Oficina

- 1 Analisar os condicionantes de futuro (endógenos e exógenos) para a UNEMAT (processos, tendências e latências)
- 2 Identificar as incertezas críticas de futuro para UNEMAT
- 3 Formular hipóteses de comportamento futuro para as incertezas
- 4 Analisar e discutir a consistência das combinações das hipóteses das incertezas críticas dos contextos mundial, nacional e regional
- 5 Identificar os atores sociais relevantes para o futuro da UNEMAT e definir o poder de influência dos mesmos

Metodologia do trabalho

Por competência estatutária cabe à PRPDI a Elaboração e Construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNEMAT.

A elaboração do PDI requer a participação de TODOS os setores da comunidade, pois representa a formalização das expectativas e anseios que os participantes do processo de construção de conhecimento têm para com a instituição.

O que esperamos da nossa oficina?

Esperamos apresentar à UNEMAT um modelo de planejamento estratégico, institucional concebido numa perspectiva sistêmica, que possa garantir a instalação e desenvolvimento de um processo de aprendizagem e mudança organizacional capaz de posicionar estrategicamente a UNEMAT dentre as IES de excelência.

ANÁLISE PROSPECTIVA E CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

DECISÃO E FUTURO

A elaboração de um estudo de cenários envolvendo o ensino superior deve, em primeiro lugar, partir do pressuposto ou da premissa de que qualquer que seja a evolução do contexto do macro ambiente –tanto mundial quanto nacional- dificilmente haverá algum tipo de reversão no quadro vigente de elevação constante da escolaridade dos cidadãos.

Conceito de Cenário

Conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura. (Godet M., 1993)

Cenários são imagens de futuro ou jogos coerentes de hipóteses sobre transformações possíveis de ocorreres com um determinado objeto.

A mudança constante é uma invariante, mas as orientações possíveis para a transformação estão em aberto

A técnica de cenários não pretende eliminar as incertezas, mas apenas reduzi-la

PROSPECÇÃO

Tradução econômica da previsão e do planejamento.

Nome genérico que aglutina as diversas áreas de investigação sobre o futuro.

“Ciência que estuda o futuro para compreender-lo e poder influenciá-lo nele” (Gaston Berger)

Incerteza, Previsão e Prospectiva

A Incerteza é a matéria prima da Prospectiva

A Previsão tem como principal instrumento de Simulação os Modelos.

A prospectiva tem como principal instrumento de Simulação os Cenários.

Mas a Prospectiva pode usar os Modelos como auxiliares para ilustrar e testar os Cenários

Atributos da abordagem por cenários

- Uma visão global da realidade;
- Uma visão plural do futuro;
- Ênfase nos aspectos qualitativos da realidade atual e do futuro;
- O futuro é concebido como a motivação básica das ações e decisões do presente, e não como um prolongamento inevitável da dinâmica do passado;

Identificação dos condicionantes de futuro exógeno e endógeno da UNEMAT

Conceito: são os processos, endógenos e exógenos, de mudança e transformação, em andamento, latentes ou apenas potenciais, importantes para a definição das alternativas de futuro da UNEMAT.

Exemplo:

Transformações estruturais e reorganização da economia e das relações políticas.

CONDICIONANTES DO FUTURO

Dos ambientes:

- Econômico
- Político
- Social
- Tecnológico
- Cultural

Emergem "Forças
de transformação
sobre o

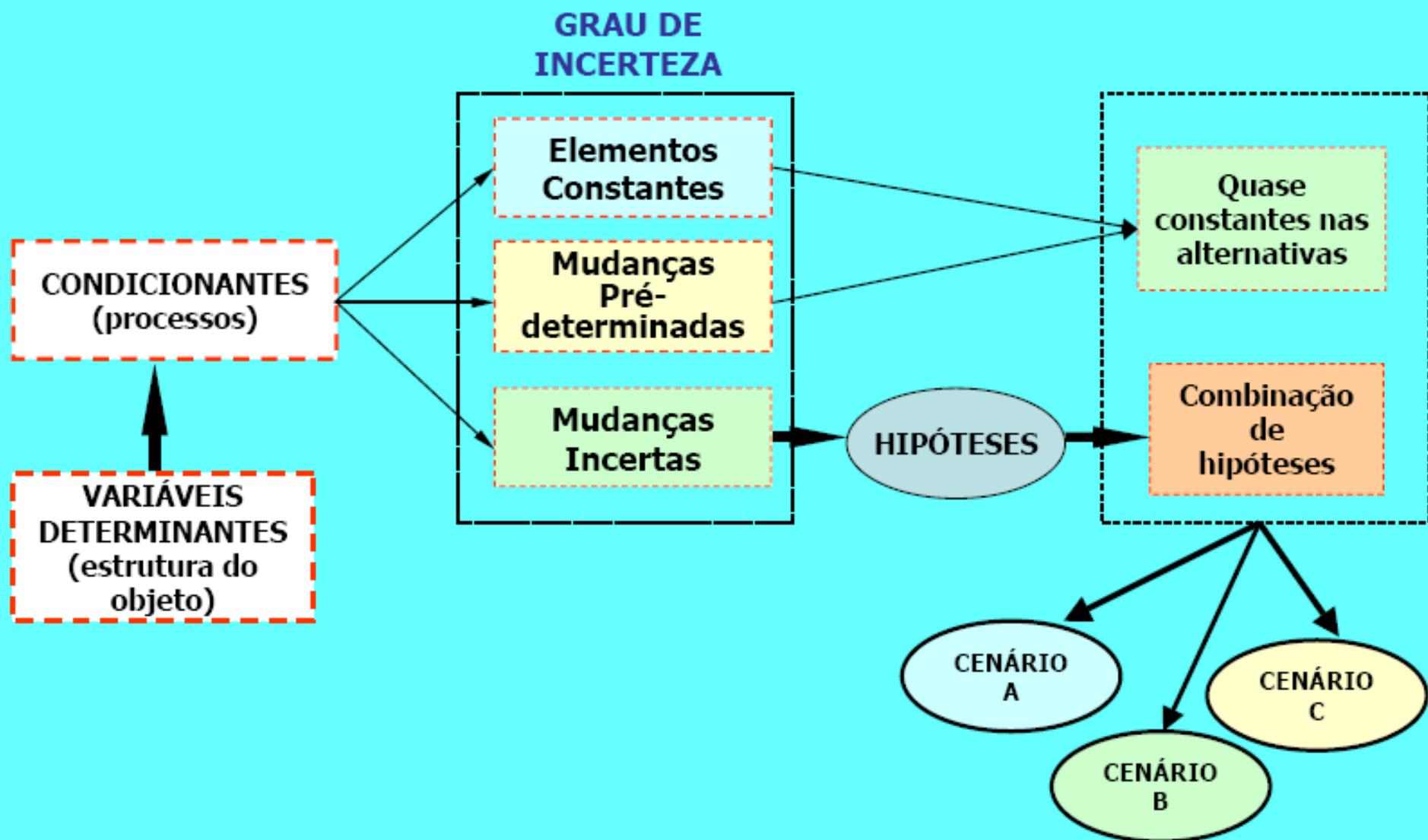
Campo de Atuação
das Instituições de
educação Superior

Os ambientes:

Que engendram
'Novas Formas de
Atuação' sobre

- Econômico
- Político
- Social
- Tecnológico
- Cultural

Método de Construção de Cenários



Condicionantes do Futuro: Tendências já consolidadas ou invariantes

1. Declínio das taxas de crescimento demográfico e progressivo envelhecimento da população
2. Aceleração da produção científica e tecnológica e mudança nos padrões de competitividade das nações
3. Crescente disponibilidade de novas tecnologias para a educação e crescimento da educação a distância
4. Redefinição da estrutura do mercado de trabalho, do conteúdo do trabalho e das condições de empregabilidade
5. Crescimento da educação continuada
6. Consolidação da educação como objeto de aspiração dos jovens e de suas famílias

Mudanças em andamento e fatos portadores de futuro

Globalização do mercado de trabalho

Incremento nos fluxos internacionais de estudantes

Empresas produtoras de tecnologias atuando como certificadoras de conhecimento

Desterritorialização e internacionalização da oferta de ensino superior e serviços associados

Maior presença das universidades corporativas

Novos arranjos institucionais – a criação de universidades virtuais e a formação de consórcios

Formação de parcerias entre instituições de ensino superior

Acirramento da concorrência e transformação no padrão de atuação das instituições de ensino superior

Presença de novos atores no campo da educação superior

Incertezas críticas e cenários mundiais do ensino superior

Conforme apresentado, o contexto internacional atual é composto por uma série de transformações com maior ou menor impacto sobre o ensino superior.

Muitas são as incertezas que estão associadas à evolução das principais tendências e fatos que irão definir o futuro.

Porém, para a elaboração dos cenários, uma questão emerge como fundamental, ou como sendo a grande incerteza crítica em torno da qual as demais ficam subordinadas. É ela:

Qual será a natureza do processo de internacionalização e que conceito de regulação do ensino superior irá prevalecer?

Qual será a natureza do processo de internacionalização e que conceito de regulação do ensino superior irá prevalecer?

Quatro cenários para o ensino superior no Mundo 2003 - 2025

| | | Regulação | |
|---------------------|----------|------------------------------|------------------------------------|
| | | Educação como um Bem Público | Educação como Mercadoria |
| Internacionalização | Ampla | Encontro entre os Povos | Homogeneização das culturas |
| | Restrita | Manutenção das diferenças | Aumento do fosso entre Norte e Sul |

Quadro Comparativo - Variáveis Gerais dos Cenários Mundiais

| Variáveis | CENÁRIO A – Encontro entre os povos | CENÁRIO B – Homogeneização das culturas | CENÁRIO C – Manutenção das diferenças | CENÁRIO D Aumento do fosso entre Norte e Sul |
|--|--|--|---|---|
| Idéia-força | Cooperação entre as nações | Mundo é uma grande cadeia de produção onde cada um busca se integrar da melhor forma | Mundo é dividido em grandes impérios | Hiperconcorrência mundial: cada um por si |
| Globalização | Ampla | Ampla | Estagnada | Retrocesso |
| Protecionismo | Pontual | Eliminado | Mantido | ampliado |
| Ordem econômica e monetária mundial | Existente | Existente | Inexistente | Inexistente |
| Papel da OMC | Fortalecido | Muito Fortalecido | Enfraquecido | Esvaziado |
| Crescimento econômico | Presente nos diversos países | Presente com permanência de bolsões de pobreza | Difícil para os países emergentes | Reduzido com crises de liquidez |
| FOCALIZAÇÃO | | | | |
| Conceito predominante | Educação valorizada por aspectos econômicos e culturais | Educação valorizada principalmente por aspectos econômicos | Educação é valorizada por aspectos econômicos e culturais | Mercantilização desregulada da educação superior |
| Integração e regulação | Ampla mas regulada para manter o respeito às culturas locais | Ampla com regulações voltadas à garantia da concorrência | Reduzida com práticas de protecionismo para preservar heranças e valores culturais | Reduzida e pouco regulada |
| Padrões internacionais de qualidade e equivalência | Presente | Presente | Presente entre alguns blocos regionais e negociações bi ou multi laterais | Ausente |
| Vetor de internacionalização | Parcerias com desenvolvimento de competências locais Abertura de campi avançados Intercâmbio de alunos e professores | EAD, franquias, campi avançado, estímulo ao intercâmbio de estudantes e professores | Parcerias com instituições locais para o desenvolvimento de competências, intercâmbio intra-blocos, | EAD, exportação de pacotes didáticos, migração de pesquisadores para países centrais, redução dos fluxos internacionais de estudantes |
| Patrimônio cultural | Preservado | Tendendo à homogeneização | Preservado | Preservado |
| Papel da Unesco | Fiscalização dos acordos | Recomendação e mediação | Fomentação de acordos regionais e fiscalização pontual | Amplio esvaziamento |
| Financiamento | Fundo internacional | Captação de recursos no mercado | Fundos regionais | Instável e resolvido localmente |

CENÁRIOS NACIONAIS

Qual será a dinâmica de crescimento da economia brasileira ?

Cenários Nacionais – Incertezas Críticas

Dimensões -Chave

1. Amplitude e velocidade das reformas estruturais no Brasil
2. Papel do Estado na economia brasileira
3. Investimentos em infra estrutura e no setor produtivo brasileiro
4. Natureza e os efeitos das políticas industrial, de ciência e tecnologia e de comércio exterior
5. Forma de inserção do Brasil na economia mundial
6. Natureza e efetividade das políticas sociais
7. Desenvolvimento regional e distribuição espacial do crescimento econômico

Dinâmica de
Crescimento
Econômico

“Stop and go”

Crescimento
Sustentado

Que conceito irá predominar na dinâmica de expansão do ensino superior brasileiro?

Cenários do Ensino – Incertezas Críticas Superior

Dimensões -Chave

1. Ritmo do crescimento do ensino médio
2. Comportamento e natureza da demanda
3. Evolução do financiamento
4. Equilíbrio entre o setor público e privado
5. Dinâmica da concorrência
6. Evolução do ambiente tecnológico
7. Natureza da avaliação e das formas de regulação

Conceito de educação superior dominante

“Bem Público”

Mercadoria

Quatro cenários para o ensino superior no Mundo 2003 - 2025

Dinâmica do crescimento econômico

Conceito Dominante

| | | |
|------------------------------------|--|------------------------------------|
| | "Stop and Go" | Crescimento sustentado |
| Educação como "bem público" | C - Expansão com Desqualificação | A - Massificação planejada |
| Educação como Mercadoria | D - Expansão Orientada pelo Mercado | B - Massificação Segmentada |

| INDICADORES | CENÁRIO A – Massificação planejada | CENÁRIO B – Massificação segmentada | CENÁRIO C – Massificação Desqualificada | CENÁRIO D Tudo pelo Mercado |
|--|---|--|--|---|
| Condições Internacionais | Integração liberal e equilíbrio instável | Integração regulada e estável | Redução da integração com recrudescimento do protecionismo | Integração liberal e equilíbrio instável |
| Projeto Político Nacional | Aliança social reformista | Aliança social-liberal | Aliança social reformista | Aliança liberal |
| Natureza e Orientação do Estado | Estado promotor social | Estado regulador e indutor | Estado indutor e promotor social | Estado liberal (mínimo) |
| Crescimento do PIB | Médio | Muito alto | Baixo | Alto |
| Mercado e Poupança | Internos e Externos moderados | Internos e Externos altos | Externo e interno baixos | Externos altos e Internos moderados |
| Estrutura Produtiva | Reestruturação ampla com aumento do peso do terciário e agricultura | Diversificação com crescimento do terciário, agropecuária e indústria de bens duráveis | Reestruturação moderada com aumento do peso do terciário e agricultura | Reestruturação e Especialização com presença da indústria de bens intermediários e de capital |
| Política industrial | Privilegia setores intensivos em geração de empregos | Apoia empresas mundialmente competitivas | Privilegia setores intensivos em geração de empregos | Instável, com alguns estímulos a setores mais competitivos |
| Desemprego e Subemprego | Moderado | Moderado | Moderado / Alto | Alto |
| Pobreza | Baixa | Moderada | Moderada | Alta |
| Organização Regional | Moderadamente desconcentrada | Ligeiramente desconcentrada | Moderadamente desconcentrada | Altamente concentrada |
| Qualidade Ambiental | Moderado impacto | Baixo impacto | Moderado impacto | Alto impacto |
| Investimentos em P & D | Ampliados | Ampliados | Seletivos | Medianos |

| INDICADORES | CENÁRIO A – Massificação planejada | CENÁRIO B – Massificação segmentada | CENÁRIO C – Massificação Desqualificada | CENÁRIO D Tudo pelo Mercado |
|--|---|--|---|--|
| Conceito predominante | Educação é bem público e principal vetor de inclusão social | Educação é relevante para a inclusão social mas solucionada pela iniciativa privada | Educação é bem público e recurso estratégico para o País | Educação é relevante mas a prioridade é o ensino fundamental |
| Política de ensino superior | Fortalecimento do ensino público | Coexistência entre ensino público e privado | Fortalecimento do ensino público com perda de qualidade | Privatizante |
| Distribuição da matrícula | Equilíbrio público-privado e instituições Mix | Predominância do segmento privado | Equilíbrio público privado | Predominância do segmento privado |
| Interiorização das matrículas | Intensa | Intensa | Intensa | Pouca |
| Regulação | Muito ativa enfatizando a inclusão social, processos e resultados | Ativa e voltada para garantir a livre concorrência | Forte especialmente sobre o segmento privado | Seletiva e voltada para produtos e resultados |
| Demanda | Alta e distribuída entre públicas e privadas | Alta e concentrada sobre as privadas | Alta e intensificada pela população de baixa renda nas públicas | Ampliação com ênfase na população de baixa renda |
| Oferta | Expansão quantitativa e exigência de bom padrão de qualidade | Expansão quantitativa e melhoria da qualidade sistêmica | Expansão quantitativa mas segmentada em qualidade | Dual, com predomínio de cursos de menor custo |
| Ensino público | Renovado e parcerias com setor privado | Renovado em expansão da pós-graduação | Expansão do atendimento e manutenção de dificuldades estruturais | Padrão de qualidade heterogêneo |
| Ensino privado | Melhoria da qualidade sistêmica devido à intensa regulação | Melhoria da qualidade sistêmica devido à intensa regulação | Crises e instabilidade com comprometimento da qualidade sistêmica | Crises e instabilidade, com qualidade dual |
| Financiamento | Incentivos fiscais para o setor produtivo, recursos do FGTS e FAT, mensalidades, fundos setoriais, crédito educativo acessível e abrangente | Contratos de gestão e compra de vagas, mensalidades, recursos do FGTS e FAT, fundos setoriais, securitização, financiamento de bancos de desenvolvimento, aumento substancial do crédito educativo | Fundo de desenvolvimento nos moldes do Fundef, incentivos fiscais para o setor produtivo, recursos do FAT, fundos setoriais, mensalidades, crédito educativo relativamente ampliado | Securitização, mensalidades, abertura de capital, crédito educativo instável |
| Ambiente tecnológico | Moderadamente atualizado | Relativamente atualizado | Moderadamente atualizado, com restrições de financiamento | "High-tech" para segmentos de elite e sofrível para os demais |
| EAD | Oferta liderada pelas IES públicas em consórcios | Oferta liderada pelas IES privadas em consórcios | Oferta liderada pelas IES públicas | Oferta liderada pelas IES privadas |
| Concorrência | Menos intensa, mas fortemente regulada | Intensa, porém regulada | Restrita e muito regulada | Intensa e relativamente livre |
| Presença de instituições estrangeiras | Reduzida | Forte via parcerias e alianças | Reduzida | Estimulada |
| Lógica do cenário | "Crescimento Controlado" | "Renovação com Regulação" | "Crescimento com perda da qualidade sistêmica" | "Tudo pelo Mercado" |