

Cenários Prospectivos como ferramenta de Gestão das Instituições de Ensino Superior

Welton Roberto Silva – Uni-FACEF
Alfredo José Machado Neto – Uni-FACEF
José Alfredo de Pádua Guerra – Uni-FACEF

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo explorar cenários prospectivos para uma Instituição Municipal de Ensino Superior (IMES), em um espaço temporal de cinco anos (2018-2022). Além disso, foi feita uma comparação com estudo similar desenvolvido para os cinco anos anteriores (2014-2018), a fim de identificar prováveis ameaças e oportunidades no segmento estudado. O estudo foi dividido em duas partes, sendo a primeira composta por uma análise bibliográfica, de cunho exploratório, objetivando construir as bases teóricas para a pesquisa em questão. No segundo momento, o estudo abordou a elaboração de *Cenários Prospectivos*, fundamentados na consulta a profissionais conhecedores do contexto da instituição, utilizando uma metodologia quali-quantitativa, proposta por Blanning e Reinig (1998). Como resultados, foi possível construir três Cenários: *Otimista*, *Pessimista* e *Realista*, que servirão de base para o planejamento estratégico da IMES. A comparação com o estudo realizado em 2014 mostrou que algumas das variáveis presentes naquela prospecção também aparecem na atual. Em suas considerações finais, o estudo retomou seus objetivos, a fim de verificar se os mesmos foram atendidos, e contribuir com subsídios para o planejamento estratégico das Instituições de Ensino Superior.

Palavras-Chave: Estratégia Organizacional. Incertezas. Prospecção de Cenários. Ensino Superior

Prospective Scenarios as a management Tool for Higher Education Institutions

ABSTRACT

The present study aims to explore prospective scenarios for a Municipal Institution of Higher Education (IMES) in a five-year time frame (2018-2022). In addition, a comparison was made with a similar study developed for the previous five years (2014-2018) in order to identify probable threats and opportunities in the segment studied. The study was divided in two parts, the first one being a bibliographic analysis, with an exploratory nature, aiming to build the theoretical bases for the research in question. In the second moment, the study approached the elaboration of Prospective Scenarios, reasoned on the consultation of professionals familiar with the context of the institution, using a qualitative-quantitative methodology proposed by Blanning and Reinig (1998). As a result, it was possible to construct three Scenarios - Optimistic, Pessimistic and Realistic, which will serve as a basis for the strategic planning of IMES. The comparison with the study accomplished in 2014 showed that some of the variables present in that prospection also appear in the current one. In its final considerations, the study resumed its objectives, in order to verify if they were met, and contribute with subsidies for the strategic planning of Higher Education Institutions.

Key-Words: Organizational Strategy. Uncertainties. Scenarios Prospecting. Higher education

Área Temática: Gestão Estratégica

1. INTRODUÇÃO

Mudanças ambientais são, de forma geral, fonte de preocupações para gestores e tomadores de decisões, especialmente em um contexto de grande evolução tecnológica. Transformações econômicas, políticas, sociais, culturais, dentre tantas outras, ocasionaram alterações no perfil das populações, lançando, assim, novos desafios na resolução dos problemas e assimilação das oportunidades.

O ambiente de negócios sempre foi marcado por eventos capazes de influenciar, e por vezes, colocar em cheque estratégias cuidadosamente formuladas para o desenvolvimento organizacional, de médio e longo prazo. Em vista disto, gestores buscam estabelecer planos para que forças externas não minem o trabalho, até então, desenvolvido.

A evolução tecnológica forneceu às organizações e seus gestores novas ferramentas úteis ao gerenciamento organizacional, entretanto levou este ambiente a uma instabilidade até então desconhecida, e por vezes não identificada, mas mesmo assim existente. (KOTLER; CASLIONE, 2009). Lastres (1999), descreve este novo momento como a era do conhecimento, responsável não apenas pelo surgimento da incerteza ambiental, mas também pela reformulação no modo de vida das pessoas.

Isto vem ao encontro do exposto por Marcial e Grumbach (2002, p. 33) quando colocam que “o ritmo acelerado das mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas no mundo tem como consequência frequentes rupturas de tendências. Essas rupturas aumentam a incerteza com relação ao futuro [...]”. As quebras de tendências, apontadas pelos autores, provocam no ambiente de negócios constantes incertezas, fazendo com que os gestores enfrentem sérias dificuldades em lidar com o amanhã.

Compreender melhor os caminhos que se colocam à frente, pode agregar vantagens competitivas, especialmente no preparar-se para possíveis problemas e/ou valer-se de potenciais oportunidades. Assim, o presente artigo busca, por meio da elaboração de *Cenários Prospectivos* para uma Instituição de Educação Superior (IES) Municipal, do interior do Estado de São Paulo, Brasil, fornecer ao segmento alvo da pesquisa, informações relevantes com relação às diversas probabilidades de futuros.

Tal como os demais setores da economia, o setor educacional se encontra em um ambiente de negócios extremamente competitivo, com uma tendência de concentração, a partir de fusões e aquisições de instituições menores pelos grandes grupos educacionais. Além disso o crescimento da modalidade EAD (Educação à Distância), e do regime semipresencial,

com a inclusão de um percentual de aulas ministradas fora da sala de aula, são fatores que tendem a acirrar a concorrência no setor.

Pelo exposto, a presente pesquisa tem por objetivo principal: explorar cenários prospectivos para uma Instituição Municipal de Ensino Superior (IMES), em um espaço temporal de cinco anos (2018-2022), buscando identificar potencialidades e fragilidades do segmento estudado.

Também podem ser os considerados objetivos específicos da pesquisa:

1. identificar pontos de ruptura no ambiente de negócios do setor educacional de nível superior, da região estudada;
2. comparar a prospecção de cenários atual com estudo similar desenvolvido para os cinco anos anteriores (2014-2018),
3. fornecer subsídios para que a IES estudada possa fundamentar seu planejamento estratégico.

Composto por abordagens metodológicas qualitativa e quantitativa, o estudo está estruturado em duas partes. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, buscando justificar a importância da pesquisa e a sua fundamentação teórica, sendo que os capítulos primeiro ao terceiro abordaram estudos sobre a incerteza ambiental, a prospecção de cenários e as condições do ensino superior no Brasil. Na segunda parte foram construídos e analisados três *Cenários Prospectivos* para o *Uni-FACEF – Centro Universitário Municipal de Franca*, tendo como base o método de Blanning e Reinig (1998). Estes cenários foram comparados com os construídos em um estudo similar efetuado em 2014. Em conclusão foram sugeridas algumas ações estratégicas para a IES, para o horizonte de 2018/2022.

2. AMBIENTE DE NEGÓCIOS

A tomada de decisões é vista, ao longo da história, como um processo que demanda precisão e análise de circunstâncias ambientais e específicas de cada organização, especialmente se considerar que os gestores têm se deparado com um ambiente organizacional marcado por instabilidades. Tais incertezas tornam o ambiente organizacional vulnerável, especialmente quando consideradas as constantes inovações tecnológicas e seu impacto na geração e difusão da informação.

Se no passado, uma determinada notícia poderia levar alguns dias para que seu destinatário final a soubesse, desde os últimos anos do século XX, vivenciou-se um ser humano completamente conectado, e livre daquela condição de isolamento, que limitava sua

rede de contato imediata a pequenas distâncias. Tal quadro tornou-se ainda mais intenso após a ascensão das redes sociais, especialmente a partir primeira década do século vigente.

Kotler e Caslione (2009, p. 3) afirmam que “*hoje, a velocidade da mudança e a magnitude dos choques são maiores do que nunca. Isso não era normal no passado, mas essa é a nova normalidade. Vai além das inovações disruptivas e abrange novos choques*”.

Como consequência o ambiente de negócios passou a apresentar quebras de tendência e pontos de ruptura, ou *breakpoints*, que, para Strebel (1993, p. 24), são fatores que propiciam “*alterações quantitativas nas regras do jogo da indústria ou da empresa [...]*”.

No Brasil, tal situação passou a ser observada principalmente no final do século XX, momento em que o país ainda sofria reflexos da decadência do *Milagre Econômico* dos anos 1970. Naquela época, vivenciou-se a abertura da economia brasileira, seguida de perto pela reestruturação econômica, controle inflacionário e paridade cambial, advindos do *Plano Real*. Tornou-se nítido, o despreparo geral dos empreendimentos nacionais (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006). O país passou por períodos de estabilidade econômica no final dos anos 1990 e no princípio do Séc. XXI, ocasionados, principalmente, pelos desdobramentos das medidas adotadas durante o *Plano Real*, somadas às políticas de inclusão de parte da população aos ciclos de consumo, a partir da expansão do crédito e Programas de Distribuição de Renda (GREMAUD; VASCONCELOS; TONETO JÚNIOR, 2007).

Entretanto, o quadro econômico brasileiro apresentou um profundo declínio a partir de 2014, com quedas crescentes de investimentos e elevação nas taxas de desemprego, além da retração no PIB ocorrida a partir de 2015 (PINTO et al, 2016). Os autores discorrem ainda sobre o fato de não haver divisão entre a crise econômica enfrentada pelo país e a crise política que se desenvolve em torno do Governo.

Por fim, considera-se, ao adentrar 2018, a ocorrência de um novo processo eleitoral, onde a instabilidade política mais uma vez se vincula à econômica, ocasionando mais insegurança aos investidores e conseqüentemente, um agravamento da crise econômica. Assim sendo, estudos que possibilitem o mapeamento do ambiente de negócios, bem como suas perspectivas para os próximos anos se tornam de grande valia, uma vez que viabilizam o adequado trato de variáveis micro e macro ambientais presentes no meio organizacional.

3. CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Dentre as técnicas de análise de probabilidades de futuros, o estudo de *Cenários Prospectivos* surge, objetivando sanar as lacunas presentes na formulação da

estratégia competitiva das organizações e minimizar a incerteza ambiental. Neste campo, Porter (1989, p. 411 e 412) apresenta grande contribuição, ao colocar que:

[...] toda empresa lida de algum modo com a incerteza. Porém normalmente ela não é abordada de um modo adequado na formulação da estratégia competitiva. As estratégias são frequentemente baseadas na suposição de que o passado irá repetir-se ou nas previsões implícitas dos próprios gerentes quanto ao futuro mais provável [...]. Com a maior necessidade de uma abordagem explícita da incerteza no planejamento, algumas empresas começaram a utilizar cenários como instrumentos para que pudessem compreender as implicações estratégicas da incerteza de um modo mais completo.

O estudo de cenários tem por base a prospecção de eventos ou variáveis que possam impactar um empreendimento, em um determinado espaço de tempo (Schwartz, 2003). Em síntese, trata-se de um procedimento sistemático que orienta à identificação de possíveis tendências que o ambiente organizacional pode vir a assumir, dentro de um espaço determinado de tempo, bem como as forças que podem ocasionar alterações neste ambiente. Isto permite também pensar no planejamento de ações estratégicas para cada cenário desenvolvido (RATTER, 1979).

Já Porter (2004, p. 243), sintetiza o conceito enunciando-o como “*visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer*”. Tal argumentação mostra a importância do estudo, bem como a sua aplicação no ambiente de negócios.

Ao se considerar o trabalho com Cenários Prospectivos, faz-se uso de uma ferramenta que permite a compreensão do ambiente incerto no qual as organizações caminham em tempos de elevado desenvolvimento tecnológico e de globalização da concorrência. Trabalhar com a prospecção de cenários atenua a incidência de incertezas pelo fato de sua metodologia considerar eventos precisos atuais, com implicações futuras, e sobre eles exercer argumentos que poderiam caracterizar sua incidência no médio e longo prazo (Schwartz, 2006).

Por fim, salienta-se que o seguimento de negócios aqui estudado vem passando por profundas alterações, com uma tendência à concentração do setor e com novas Instituições de Ensino Superior entrando no mercado, com especial destaque às que trabalham com a Educação à Distância (EAD), segmento que ganhou destaque nos últimos anos em decorrência da facilidade de acesso, além de possuir preços mais acessíveis.

4. O ENSINO SUPERIOR

O foco do presente estudo se encontra no Ensino Superior, seguimento que experimentou forte crescimento nos últimos anos, especialmente motivado pelo desenvolvimento tecnológico cada vez mais intenso. Por se tratar de um setor que se encontra em expansão, é possível perceber a incidência de pontos de rupturas, ou seja, eventos que causam interferência nos planos estratégico das instituições, como por exemplo: fusões ou parcerias entre IES, a aquisição de uma instituição por outra, ou por grupos educacionais, abertura de capital de conglomerados do ensino superior, ingresso de instituições internacionais com participação no capital de IES já existentes ou mesmo com a entrada direta no mercado nacional (Silva; Machado Neto, 2014). Desta forma, percebe-se que o ambiente no qual se inserem as organizações objeto deste estudo, sofreu mudanças que impactaram diretamente em sua gestão.

Outro aspecto a ser destacado se refere à regulamentação exercida pelo Ministério da Educação, a fim de garantir uma maior qualidade nos cursos oferecidos à população. Neste sentido, o que se observa é que com a sanção da lei 10.861 de 2004, que cria e regulamenta o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), há a implantação de novos dispositivos de controle de desempenho dos cursos, com base principal no ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes do Ensino Superior), gerando indicadores tais como: o Conceito ENADE, o Indicador de Diferença entre o Desempenho Observado e o Esperado (IDD), o conceito Preliminar de Curso (CPC), o Conceito de Curso (CC), o Índice Geral de Curso (IGC) e o Conceito Institucional (CI). De forma geral, este fato vem provocando turbulência com relação à forma de estabelecer as diretrizes para o planejamento.

Por fim, destaca-se o objeto de estudo, o Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF, fundado em 1951 como uma instituição privada, teve inicialmente seu vínculo no Instituto Francano de Ensino. Sua encampação pelo poder público local se deu por meio de um projeto de lei do vereador Bernardino Pucci em 1966, e finalizada pela Lei nº. 1452/66. Seu primeiro diretor foi o professor Alfredo Palermo, e contemplou sua primeira turma, formada no curso de Ciências Econômicas, em 1954. (OLIVEIRA et.al., 2011).

Em 2004 após processo de avaliação do Conselho Estadual de Educação de São Paulo (CCE/SP) passou à categoria de Centro Universitário, podendo, assim ampliar seu portfolio de cursos dos 4 (em vigor à época), para os atuais 16. Hoje são três unidades utilizadas para o desenvolvimento de suas atividades, de modo que a IES [...] vem

pautando seu planejamento na busca por uma inserção na comunidade local, com vistas à produção de conhecimento que garanta apoio à população, mediante a oferta de serviços de ensino, pesquisa e extensão de qualidade (SILVA, 2013).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica apresenta contribuições para os diversos campos dos saberes. Por meio dela, o sujeito adquire ferramentas para conhecer o seu objeto.

Neste sentido, a presente pesquisa busca conhecer o ambiente de abrangência do objeto aqui tratado, a fim de que os resultados expressem a realidade estudada. Para tanto, optou-se por uma abordagem mista na definição do método (qualitativo e quantitativo), o que Duarte (2009) chama de triangulação, ou seja, o uso de duas técnicas de pesquisa para se chegar a um terceiro ponto.

Da mesma forma, trata-se de uma pesquisa aplicada, ou seja, um estudo que *objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais* (Moresi, 2003, p. 8).

Para a prospecção de cenários futuros, o presente estudo fará uso do modelo proposto por Blanning e Reinig (1998), o qual Almeida, Onusic e Machado Neto (2005, p. 5) sinalizam como sendo:

[...]um método estruturado de avaliação das variáveis nos cenários esboçados e discutem sua implementação através de um caso. Os autores sugerem que se faça uma lista de eventos indicando-se a probabilidade de ocorrência destes eventos, obtida a partir da votação por um grupo de participantes do processo. Em seguida é construída uma matriz de eventos, onde no eixo horizontal tem-se a probabilidade do evento (P) e no eixo vertical o quanto o evento é favorável ou desfavorável (F) para a organização ou empresa que está desenvolvendo a análise.

A consulta aos especialistas é feita com a utilização do Método *Delphi*, que é um processo de comunicação em grupo, com a preservação do anonimato, baseando-se em sucessivas rodadas de questionários, o que garante equilíbrio e estabilidade nas respostas (LINSTONE; TUROFF, 2011). Como resultado, o método permite a elaboração de três cenários distintos, que são classificados como: Otimista, Pessimista e Realista.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo do presente estudo foi explorar cenários prospectivos para uma Instituição de Ensino Superior Municipal em um espaço temporal de cinco anos (2018-2022), além de compará-lo com estudo similar desenvolvido para os cinco anos anteriores (2014-2018), a fim de identificar potencialidades e fragilidades do seguimento estudado.

6.1. PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS PARA O UNI-FACEF – 2018/2022

A Tabelas 1, abaixo, apresenta a Matriz de Probabilidade e Favorabilidade, com os eventos levantados na pesquisa atual.

Tabela 1 – Matriz de Probabilidade e Favorabilidade - Cenários *Uni-FACEF 2018-2022*

	Descrição	Prob.	Fav.
Evento 01	Aumento da concorrência entre IES em Franca e região	7,3	3,8
Evento 02	Aumento da oferta e concorrência dos cursos EAD	8,1	2,7
Evento 03	Redução da oferta de bolsas do PROUNI	5,6	5,5
Evento 04	Redução da oferta de financiamentos do FIES	7,6	1,8
Evento 05	Aumento do Financiamento Estudantil privado	7,5	4,8
Evento 06	Aumento na exigência por um ensino superior de qualidade	7,3	7,2
Evento 07	Novos convênios acadêmicos internacionais	7,7	7,9
Evento 08	Baixa qualidade na formação escolar pré universitária	9,1	1,8
Evento 09	Infraestrutura e tecnologias adequadas	8,8	7,7
Evento 10	Oferta de novos cursos	8,3	6,6
Evento 11	Baixa procura por cursos tradicionais da IES	7,7	1,9
Evento 12	Alteração na pirâmide etária	8,5	4,0
Evento 13	Redes e parcerias focadas	7,6	8,4
Evento 14	Intervenção do município na gestão das IES municipais	4,3	1,5
Evento 15	Criação de um pólo tecnológico na cidade	5,7	7,9
Evento 16	Diversificação da economia local	5,2	8,2
Evento 17	Instabilidade política nacional	7,5	2,3
Evento 18	Queda do desemprego	5,3	5,7
Evento 19	Redução da renda per-capita do brasileiro	5,5	1,8
Evento 20	Plataformas on-line de dados e informações	8,6	6,3

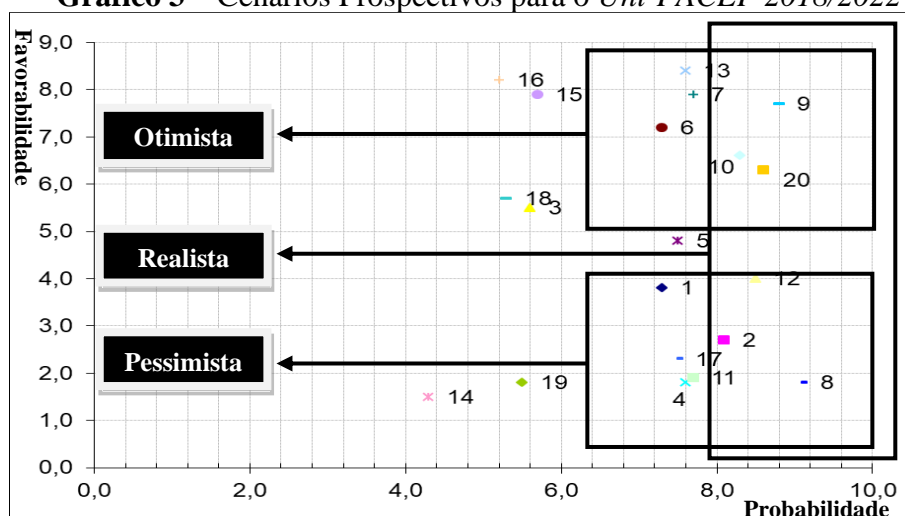
Fonte: Elaborada pelo autor com base em questionários coletados.

O modelo de Blanning e Reinig (1998), pressupõe a elaboração de três Cenários, sendo que cada qual abriga uma quantidade de eventos de acordo com sua Probabilidade e Favorabilidade. Os *Cenários* são dispostos em um plano cartesiano, composto pelos eixos *X* (dimensionador de Probabilidade) e *Y* (dimensionador de *Favorabilidade*).

O *Cenário Otimista* é composto por eventos que apresentam elevada probabilidade de ocorrência e que são favoráveis para a IES. O *Cenário Pessimista* é constituído por eventos com grande probabilidade de ocorrência e que são desfavoráveis para a IES. Já o *Cenário Realista* congrega os eventos que apresentam uma maior probabilidade de virem a ocorrer, favoráveis ou desfavoráveis para a IES.

O Gráfico 3 apresenta os resultados do estudo, com a construção de três cenários (Otimista, Pessimista e Realista), para o Uni-FACEF – Centro Universitário Municipal de Franca, para o período de 2018 a 2022.

Gráfico 3 – Cenários Prospectivos para o Uni-FACEF 2018/2022



Fonte: Elaborada pelo autor com base em questionários coletados.

O *Cenário Otimista* é composto por seis eventos, que apresentam elevada probabilidade de virem a ocorrer (acima de 70%) e que são favoráveis à IES: Evento Seis (6) – Aumento na exigência por um ensino superior de qualidade; Evento Sete (7) – Novos convênios acadêmicos internacionais; Evento Nove (9) – Infraestrutura e tecnologias adequadas; Evento Dez (10) – Oferta de novos cursos; Evento Treze (13) – Redes e parcerias focadas; e Evento Vinte (20) – Plataformas on-line de dados e informações.

Já o *Cenário Pessimista* registrou sete eventos que apresentam grande probabilidade de virem a ocorrer (acima de 70%) e que são desfavoráveis à IES: Evento Um (1) – Aumento da concorrência entre IES em Franca e região; Evento Dois (2) – Aumento da oferta e concorrência dos cursos EAD; Evento Quatro (4) – Redução da oferta de financiamentos do FIES; Evento Oito (8) – Baixa qualidade na formação escolar pré-universitária; Evento Onze (11) – Baixa procura por cursos tradicionais da IES; Evento Doze (12) – Alteração na pirâmide etária; e Evento Dezesete (17) – Instabilidade política nacional.

Por sua vez o *Cenário Realista* é composto por seis eventos com graus mais elevados de probabilidade de virem a ocorrer (acima de 80%), sendo três eventos favoráveis à IES (Evento Nove (9) – Infraestrutura e tecnologias adequadas; Evento Dez (10) – Oferta de novos cursos; e Evento Vinte (20) – Plataformas on-line de dados e informações), e três eventos desfavoráveis à IES (Evento Dois (2) – Aumento da oferta e concorrência dos cursos EAD; Evento Oito (8) – Baixa qualidade na formação escolar pré-universitária; e Evento Doze (12) – Alteração na pirâmide etária).

6.1. Análise Comparativa dos Cenários para 2014/2018 e 2018/2022

As Tabelas 2, 3 e 4, apresentadas a seguir, permitem comparar os eventos que compuseram os três cenários da prospecção atual, com os constantes dos cenários do estudo realizado no ano de 2014.

Tabela 2 – Cenários Otimistas para o *Uni-FACEF em 2014/2018 e 2018/2022*

Eventos do Cenário Otimista - 2014/2018	Eventos do Cenário Otimista - 2018/2022
Aumento de recursos públicos e privados para pesquisas tecnológicas.	Plataformas on-line de dados e informações
Escassez de profissionais de nível superior em determinadas áreas do mercado.	Oferta de novos cursos
Invest. governo em bolsas no exterior, aumento intercâmbio de estudantes e pesquisadores.	Novos convênios acadêmicos internacionais
Estabelecimento de parcerias regionais de incentivo e desenvolvimento do turismo regional.	Redes e parcerias focadas
Melhoria nas condições do FIES.	Infraestrutura e tecnologias adequadas
	Aumento na exigência por um ensino superior de qualidade

Fonte: Elaborada pelo autor com base em questionários coletados.

Como se pode verificar na Tabela 2, acima, diversos eventos que compuseram o Cenário Otimista para o período de 2014 a 2018, se repetiram, talvez com foco um pouco diferente, no Cenário Otimista para o período de 2018 a 2022.

Assim a possibilidade de um aumento dos recursos para pesquisas tecnológicas, presente no primeiro, se reflete nos investimentos efetuados pela própria IES, que permitiram a ocorrência e o destaque de dois eventos no cenário atual: Plataformas on-line de dados e informações e Infraestrutura e tecnologias adequadas.

A constatação, em 2014, da “Escassez de profissionais de nível superior em determinadas áreas do mercado”, se reflete, no cenário atual, na “Oferta de novos cursos”, que tem sido realizada pela IES, em especial nas áreas da Saúde (Medicina e Enfermagem), Engenharia (Civil e de Produção) e Tecnologia (Engenharia de Software e Ciência da Computação).

A expectativa referente ao aumento de recursos do governo para bolsas no exterior não se concretizou, no entanto, a IES tem investido na formatação de convênios de cooperação com universidades estrangeiras, tendo intensificado o intercâmbio de alunos e docentes com as universidades de Valladolid e Málaga (Espanha) e a Universidade do Porto (Portugal), além de uma participação efetiva no IFBAE - Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas. Referido instituto é composto por cinco universidades francesas (Grenoble, Aix-em-Provence, Tours, Poitiers e Rennes) e cinco IES brasileiras (USP,

UFRGS, UFMG, UFU e Uni-FACEF) e realiza congressos bienais, além de intercâmbio de discentes, docentes e pesquisadores.

Os dois últimos eventos do Cenário Otimista de 2014, “Estabelecimento de parcerias regionais de incentivo e desenvolvimento do turismo regional” e “Melhorias das condições do FIES”, não se concretizaram, sendo que no caso do FIES, ocorreu exatamente o inverso, as condições do financiamento e a exigência do Governo de uma responsabilidade solidária da IES, em caso de inadimplência nos financiamentos, fez com que o Uni-FACEF deixasse de celebrar novos contratos deste financiamento estudantil.

Com relação do evento “Redes e parcerias focadas”, constante da prospecção atual, a IES tem participado de forma muito ativa da AIMES – Associação das Instituições Municipais de Ensino Superior do Estado de São Paulo, ajudou a fundar a ANIMES – Associação Nacional das Instituições Municipais de Ensino Superior, entidades criadas para amparar os pleitos das IES Municipais junto aos órgãos governamentais e promover ações conjunta para os seus associados. O Uni-FACEF é associado, ainda, da ABRUEM – Associação Brasileira de Reitores de Universidades Estaduais e Municipais.

Quanto ao evento “Exigência de ensino superior de qualidade”, a instituição tem incentivado a qualificação de seus professores e funcionários e investido fortemente em sua infraestrutura física, adquirindo equipamentos de última geração para os seus laboratórios, como forma de melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

Tabela 3 – Cenários Pessimistas para o *Uni-FACEF em 2014/2018 e 2018/2022*

Eventos do Cenário Pessimista para 2014/2018	Eventos do Cenário Pessimista para 2018/2022
Venda da Unifran para um Grupo Educacional Maior.	Aumento da concorrência entre IES em Franca e região
Aumento na Demanda por Cursos EAD.	Aumento da oferta e concorrência dos cursos EAD
Redução no nível de formação escolar dos ingressantes do ensino superior.	Baixa qualidade na formação escolar pré-universitária
Baixo Crescimento da Economia Nacional.	Instabilidade política nacional
Aumento no Custo de Vida.	Baixa procura por cursos tradicionais da IES
	Alteração na pirâmide etária
	Redução da oferta de financiamentos do FIES

Fonte: Elaborada pelo autor com base em questionários coletados.

O primeiro evento da prospecção de cenários de 2014, se efetivou, com a venda da Unifran – Universidade de Franca, nossa maior concorrente na cidade, para o grupo educacional Cruzeiro do Sul, que tem imprimido uma política de vendas mais agressiva do que os proprietários anteriores. Este comportamento se reflete no primeiro evento da prospecção de cenários atual, ou seja, o “Aumento da concorrência entre IES em Franca e região”.

Os dois eventos seguintes estão presentes nos dois cenários e se referem ao aumento da oferta de cursos EAD e à baixa qualidade na formação escolar pré-universitária, que tem levado a IES a implementar, para os seus ingressantes em seus cursos, aulas de reforço em disciplinas como Português e Matemática.

O “Baixo crescimento da economia nacional” e o “Aumento do custo de vida”, presentes na prospecção de 2014, são reflexos da “Instabilidade política nacional”, que consta da prospecção atual, cenário que, espera-se, deve se reverter com o encerramento do processo eleitoral de 2018.

O citado “Aumento do custo de vida” (2014), associado à “Alteração da pirâmide etária” (envelhecimento da população) e à “Redução da oferta de financiamentos do FIES” (2018), são, provavelmente, causas da “Baixa procura por cursos tradicionais da IES”, evento que consta da prospecção atual.

Tabela 4 – Cenários Realistas para o *Uni-FACEF em 2014/2018 e 2018/2022*

Eventos do Cenário Realista para 2014/2018	Eventos Cenário Realista para 2018/2022
Aumento na Demanda por Cursos EAD ²	Aumento da oferta e concorrência dos cursos EAD ²
Redução no Nível de Formação Escolar dos Ingressantes do Ensino Superior ² .	Baixa qualidade na formação escolar pré-universitária ²
Escassez de Profissionais de Nível Superior em Determinadas Áreas do Mercado ¹	Oferta de novos cursos ¹ .
Crescimento da População Idosa	Alteração na pirâmide etária ²
Alteração no Perfil do Aluno (Geração Y)	Infraestrutura e tecnologias adequadas ¹
Invest. Governamental em Bolsas para o Exterior, Aumento Intercâmbio de Estudantes e Pesquisadores ¹	Plataformas on-line de dados e informações ¹
Venda da Unifran para um Grupo Educacional Maior ²	

Fonte: Elaborada pelo autor com base em questionários coletados.

¹ Eventos pertencentes ao Cenário Otimista

² Eventos pertencentes ao Cenário Pessimista

Como pode ser visualizado na Tabela 4, alguns eventos que compunham o Cenário Otimista, na prospecção realizada em 2014, também estão presentes no estudo atual, e já foram comentados nas análises anteriores.

Na prospecção realizada em 2014, o Cenário Realista era composto por três eventos desfavoráveis à IES (grifados em amarelo), dois eventos eram considerados favoráveis à instituição (grifados em azul) e dois eventos participavam apenas deste cenário: “Crescimento da população idosa” e “Alteração no perfil do aluno (Geração Y)”. Considerou-se, à época, que eram eventos neutros, situações que exigiam apenas uma adaptação por parte da IES.

Na prospecção atual, o Cenário Realista é composto por três eventos que fazem parte, também, do Cenário Otimista (grifados em azul) e três eventos compõem, também, o Cenário Pessimista (grifados em amarelo) e já foram analisados anteriormente.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo geral explorar cenários prospectivos para uma Instituição de Ensino Superior Municipal em um espaço temporal de cinco anos (2018-2022), além de compará-lo com estudo similar desenvolvido para os cinco anos anteriores (2014-2018), a fim de identificar potencialidades e fragilidades do seguimento estudado. A primeira etapa do estudo propiciou o entendimento da relevância do estudo para o campo do saber ao qual pertence, além de fornecer bases para a necessidade em se estudar o seguimento educacional de nível Superior.

A pesquisa realizada permitiu a construção dos três Cenários propostos, nos mesmos critérios dos elaborados em 2014, o que permitiu comparações. Com relação aos Cenários elaborados na pesquisa atual, o que se pode considerar é que 30% dos eventos são considerados Otimistas, por sua favorabilidade, assim como 35% são analisados como pessimistas. Já o Cenário Realista congregou 70% dos eventos levantados, sendo que apenas o “Aumento do financiamento estudantil privado” não foi considerado como favorável ou desfavorável.

O levantamento realizado em 2014 trouxe 25% dos eventos classificados como Otimistas, mesma quantidade do observado no Cenário Pessimista. Já o Cenário Realista abrangeu 35% dos eventos levantados, estando dois deles ausentes dos outros dois cenários.

Deve ser também considerado que dentre os sete eventos pertencentes ao Cenário Realista, na pesquisa de 2014, quatro voltam a figurar na pesquisa atual, **três** deles ainda com alta probabilidade de incidência: *Aumento na demanda por cursos na modalidade EAD, Crescimento da População idosa (Alteração na pirâmide etária) e Baixa qualidade na formação escolar pré-universitária.*

Já o evento *Venda da Unifran para um grupo educacional maior* se concretizou, o que confirma o motivo de ser, à época, o evento de maior probabilidade (9,60). Ainda, *Alteração no Perfil do aluno* e *Escassez de Profissionais de Nível Superior em Determinadas Áreas do Mercado*, não foram lembrados pela maioria dos entrevistados na pesquisa atual.

É importante ressaltar que o levantamento proporcionou à IES estudada subsídios importantes para o seu planejamento estratégico, que deverá observar um elenco de ações para a antecipar a ocorrência de eventos mais favoráveis e se prevenir de possíveis danos daqueles que aparecem como desfavoráveis, como as relacionadas a seguir:

Aumento da oferta e concorrência dos cursos EAD:

- ✓ reforçar a identidade de "única IES local" e aumentar o sentimento de "pertencimento";
- ✓ divulgar, de forma massiva, o diferencial de ensino presencial e integral;
- ✓ redução de custos e estabilidade das mensalidades (energia solar, p.ex.).

Aumento do Financiamento Estudantil privado:

- ✓ realizar gestões junto ao MEC, por intermédio da AIMES, para melhorar condições do FIES;
- ✓ renovar a atuação da AIMES para obtenção de bolsas do PROUNI para as IES municipais;
- ✓ estudar prazos diferentes para o pagamento das mensalidades (ex. pagar os 4 anos em 6 anos);

Baixa procura por cursos tradicionais da IES:

- ✓ buscar a melhoria contínua da qualificação docentes e dos processos de ensino-aprendizagem;
- ✓ implementar, na medida do possível, metodologias ativas nos cursos tradicionais da IES;
- ✓ incluir "aulas de reforço", gratuitas, em horários alternativos e aos finais de semana;

Novos convênios acadêmicos internacionais:

- ✓ aproveitar as viagens da ABRUEM para firmar convênios com IES dos países visitados;
- ✓ ingressar em associações de universidades da América do Sul (convênios USCS);
- ✓ ampliar relações com IES associadas do IFBAE (pós-doc, intercâmbio de alunos e professores);

Plataformas on-line de dados e informações:

- ✓ incentivar alunos da área de TI a desenvolverem "soluções" para a nossa IES;
- ✓ investir em "canais virtuais" de divulgação de nossos cursos, novidades e realizações.

Alteração na pirâmide etária:

- ✓ oferecer cursos de extensão para a "melhor idade" e preços diferenciados para a graduação;
- ✓ oferecer cursos da Escola Prática de Negócios em outras áreas (agronegócios, p.ex.);

Redes e parcerias focadas:

- ✓ fortalecer os laços com a AIMES, a ABRUEM, o IFBAE e o Santander Universidades;
- ✓ e) firmar convênios com outras entidades empresariais (Unimed, Hospital Regional, etc.)

Instabilidade política nacional:

- ✓ acompanhar, atentamente, o desenrolar da crise política nacional e seus reflexos para a IES;
- ✓ estudar medidas preventivas de eventuais ameaças derivadas da "crise política nacional".

Por fim, entende-se que o presente estudo conseguiu prospectar cenários para o intervalo temporal 2018-2022, bem como efetuar sua comparação com o levantamento anterior (2014-2018), atendendo ao seu objetivo principal.

A prospecção de cenários futuros, com a identificação de possíveis pontos de rupturas do ambiente de negócios do ensino superior local, bem como de prováveis

oportunidades, permitiu fornecer subsídios para o planejamento estratégico da IES objeto do presente estudo, além de oferecer parâmetros às demais instituições locais e nacionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. C.; ONUSIC, L. M.; MACHADO NETO, A. J. Proposições e experimentos sobre o método de análise de cenários no varejo brasileiro. Anais da Assembléia Anual 2005, CLADEA Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administration, 2005, Santiago (Chile).

BLANNING, R. W.; REINING, B. A. *Building Scenários for Hong Kong Using EMS*. Long Rang Planning, v. 31, iss. 6, p. 900-910, 1998.

BRASIL, Republica Federativa do. *Lei nº. 10861 de 20 de dezembro de 1996*. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em 14 set. 2018.

_____. *Lei nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996*. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em 10 set. 2018.

DUARTE, T. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). *CIES e-Working Papers* n. 60. Lisboa: Centro de Investigações e Estudos em Sociologia, 2009. Disponível em <http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf>. Acesso em 05 set. 2018.

DULTRA, T. N. A.; CARVALHO, A. V. Profissional da informação e as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de biblioteconomia e Ciências da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina*, n. 22, p. 174-194, 2 sem. 2006. Disponível em <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/147/14702213.pdf>>. Acesso em 19 set. 2018.

KOTLER, P.; CASLIONE, J. A. *Vencer no caos*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

GREMAUD, A. P.; VASCONSELOS, M. A. S.; TONETO JÚNIOR, R. *Economia Brasileira Contemporânea*. Ribeirão Preto: Atlas, 2007.

LASTRES, H. M. M., ALBAGLI, S. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

MANCUSO, W. P. OLIVEIRA, A. J. Abertura econômica, empresariado e política: os planos doméstico e internacional. *Lua Nova [online]*. 2006, n.69, pp. 147-172. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n69/a07n69.pdf>> Acesso em 04 set. 2018.

MARCIAL, E. C. e GRUMBACH, R. J. S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro, Editora FGV: 2002.

OLIVEIRA, S. F. P. et.al. *Livro dos 60 anos; tessituras de razão e emoção*. São Paulo; Uni-FACEF, 2011.

PINTO, M. J. A. *Investimentos diretos estrangeiros no setor sucroenergético*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, 2011.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RATTER, H. *Estudos do futuro: introdução à antecipação tecnológica*. São Paulo: FGV, 1979

SCHWARTZ, P. *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas*. Rio de Janeiro, BestSeller: 2006.

_____. *Cenários: as surpresas inevitáveis*. Rio de Janeiro, Campus: 2003.

SILVA, W. R.; MACHADO NETO, A. J. M. *Elaboração de Cenários Prospectivos como fomento às estratégias organizacionais no Ensino Superior*. Porto Alegre, 2015. Disponível em http://www.ifbae.com/pdf/congresso/2015_B180.pdf. Acesso em 12 set. 2018.

SILVA, W. R. *Um modelo de cenários prospectivos para o setor de prestação de serviços no ensino superior: o caso do Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca*. 125 f. (Dissertação em Desenvolvimento Regional). Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca, 2013.

SILVEIRA, R. M. C. F.; BAZZO, W. A. Transformando a relação do ser humano com o mundo. *IX Simpósio Internacional de Processo Civilizados: tecnologia e civilização*. Ponta Grossa, 2006. Disponível em < <http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais9/artigos/workshop/art19.pdf> >. Acesso em 02 jul. 2014.

STREBEL, P. *Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios*. Tradução de Vidal Varela Filho. São Paulo: Atlas, 1993.

TOALDO, A. M. M. Formação da estratégia de marketing: aplicação teórica na gestão de instituições educativas. In PENNA, Rejane; TOALDO, Ana Maria Machado; SABEDOT, Sydney (org.). *Conhecimento, sustentabilidade e desenvolvimento regional*. Canoas: Unilasalle, 2006.