



PLANO ESTRATÉGICO

DE DESENVOLVIMENTO **USCS 2030**



PLANO ESTRATÉGICO

DE DESENVOLVIMENTO USCS 2030

Joaquim Celso Freire

Aristogiton Moura

Luis Carlos Burbano

(Organização)

SÃO CAETANO DO SUL

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

PLANO estratégico de desenvolvimento USCS 2030.

Organização Joaquim Celso Freire Silva, Aristogiton Moura e Luis Carlos Burbano

São Caetano do Sul: USCS, 2020

136p.

ISBN: 978-85-68074-61-9

1. USCS 2030 2. Plano Estratégico 4. Regional e Global

3. Universidade do Futuro 1. Título II. Freire Silva, Joaquim Celso; Moura, Aristogiton;
Burbano, Luis Carlos (org.)

Índice para catálogo sistemático:

1. Plano estratégico de desenvolvimento USCS 2030.

Este livro compila o caminho trilhado até o momento. É um registro do esforço e do trabalho conjunto entre reitoria, docentes, funcionários administrativos, estudantes e apoiadores externos. É o mapa de navegação que deverá conduzir as políticas e decisões que guiarão a USCS no rumo planejado.



EXPEDIENTE

Reitor

Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitor Administrativo e Financeiro

Paulo Sérgio Lopes Ruiz

Pró-Reitor de Graduação

Leandro Campi Prearo

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Maria do Carmo Romeiro

Organização

Joaquim Celso Freire | Aristogiton Moura | Luis Carlos Burbano

Grupo de Trabalho do Plano Estratégico

Adiel Gurerreiro Ortiz, Alessandra Riesi Justo, Aristogiton Luiz Ludovice Moura, Carlos Alberto da Silva, Carlos Barbosa da Costa, Claudio Arpagaus Dotto, Daniel Giatti, Enio Moro Júnior, Jefferson José da Conceição, Joaquim Celso Freire, Luciano Cruz, Luis Carlos Burbano Zambra-no, Marialda de Jesus Almeida, Paulo Roberto Mendes e Ricardo Carvalho de Almeida. **Pelo Instituto Carlos Matus, colaboraram:** Adriano Ludovice, André Doca Prado, Pedro Ferrão e Gloria Patricia Ramírez Galvis.

Fotos

Acervo USCS

Coordenação editorial

Joaquim Celso Freire | Marialda de Jesus Almeida | Luciano Cruz

Projeto gráfico e diagramação

Jacqueline David Ferreira da Silva | Felipe Quaglietta

Revisão

Marialda de Jesus Almeida

SUMÁRIO

Apresentação	06
A USCS e a região do Grande ABC.....	10
Processo de formulação do PED USCS 2030.....	14
Método prospectivo.....	17
Objetivo e alcance do PED USCS 2030.....	34
Forças motrizes e tendências.....	38
A USCS diante do futuro.....	52
Direcionalidade Estratégica.....	82
Os desafios da USCS.....	86
O plano estratégico: linhas, diretrizes e operações.....	106
Linha estratégica 1. ensino e aprendizagem inovadores e continuados.....	108
Linha estratégica 2. produção científica e tecnológica centrada no desenvolvimento local e regional.....	109
Linha estratégica 3. extensão e projeção social para o desenvolvimento local e regional.....	110
Linha estratégica 4. inovação tecnológica para integração global, regional e local.....	111
Linha estratégica 5. projeção e integração regional e internacional.....	112
Linha estratégica 6. modernização institucional, financeira e da infraestrutura física.....	114
Linha estratégica 7. planejamento e direção estratégica.....	115
Implantação e atualização do PED USCS 2030.....	116
O plano em ação.....	122



APRESENTAÇÃO



Carlos Matus, economista e cientista político chileno, em seus estudos sobre a efetividade da atuação de dirigentes políticos e governos, apontava para a lacuna que existe entre o que se entende por teoria e ação prática no mundo real. Com essa preocupação, desenvolveu os fundamentos de um corpo de conhecimentos para governar e dirigir, que denominou teoria da ação. Isso constituiu a base de um planejamento estratégico que sustenta a atuação planejada no mundo real. Um mundo complexo, repleto de incertezas e conflitos.

Essa foi a base em que uma equipe da USCS, em conjunto com o corpo acadêmico, técnico e administrativo, desenvolveu o planejamento estratégico para os próximos 10 anos da Universidade, o PED - Plano Estratégico de Desenvolvimento – USCS 2030. Esse plano é parte da estratégia que a Universidade vem empreendendo como resposta aos desafios que a educação para o futuro apresenta para todo o sistema de formação no mundo, na América Latina e no Brasil.

A revolução trazida pelas tecnologias de informação e comunicação mudou o mundo e a sociedade. A transição prevista por Zygmunt Bauman (2001), do mundo sólido, conhecido e previsível, para o mundo líquido, incerto e complexo, já é parte do nosso dia a dia. A Universidade é hoje uma das poucas pontes para conectar a sociedade e seus dirigentes nesse processo, e esse planejamento é o mapa de orientação para indicar as mudanças necessárias e suficientes que temos de fazer, para que possa se unir às organizações do conhecimento que sustentarão essa transição.





Temos uma trajetória de sucesso nesse processo, desde o início, como Faculdade de Ciências Econômicas, Políticas e Sociais em 1968, o IMES - Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul em 1970, e a transformação em Centro Universitário em 2000, até chegarmos à Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Nosso desafio é levarmos a USCS para o novo mundo que se abre no campo da educação e das novas tecnologias. Atuar em rede, no ambiente global, sem perder o foco regional e manter os valores tradicionais que refletem a comunidade onde nascemos e crescemos.

Marcos Sidnei Bassi

Reitor



CAMPUS CONCEIÇÃO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL



Fachada do Campus Conceição

A USCS E A REGIÃO DO GRANDE ABC

Ao longo de sua trajetória, a USCS, que aqui expressa seu planejamento para uma década, consolida sua vocação de Instituição voltada para o desenvolvimento regional, contudo, ancorando-se em um olhar geográfico ampliado. Os novos tempos mostram não ser possível atuar sobre o território regional com sustentabilidade sem a presença de vínculos com o espaço nacional e internacional.

A Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, sem romper com a vocação do, então, Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul – IMES, legitimou sua atuação ao longo desses anos associando a formação de seus estudantes à geração de conhecimento novo por sua comunidade científica e às necessidades de uma região que, notadamente, passou por transformações profundas nessas últimas cinco décadas.

A presença da Instituição no ambiente regional foi marcante nas décadas de 1980 e 1990, quando, além da formação de profissionais que atendiam às demandas das organizações privadas e públicas regionais, os dados de pesquisa gerados pela Instituição revelou um perfil regional que, em muito, transbordava a ideia de trabalhadores trajados em uniformes cinzas e chaminés industriais. Os dados, à época revelados pela Pesquisa Socioeconômica do ABC, traziam a pujança econômica da região, suas práticas de organização social de vanguarda e um elevado e diverso potencial de consumo das famílias.

A Instituição continuou com marcante presença nos tempos de transformação do setor produtivo, buscando ajustar sua atuação às novas demandas da sociedade que, de forma muito rápida, passou da Internet para a Internet das coisas, da automação para a inteligência artificial, das relações pessoais para as relações virtuais.

Assim, é num momento de profunda reflexão que a USCS se planeja para os próximos anos, entendendo que é a relação entre o internacional, o nacional e o local que dá sustentabilidade aos esforços de desenvolvimento econômico, social e ético. É o triplo-olhar que oferece subsídios para enxergar as oportunidades de inovação com humanidade.





Nesse contexto, buscar outros lugares, outros modelos, outras lições parece fundamental para ampliar o impacto social, econômico, técnico e teórico do conhecimento gerado na Instituição para, então, levar a região do Grande ABC a um novo momento de protagonismo, o que certamente somente virá de um esforço conjunto.

Será o desencadear de um processo de construção de parcerias entre as Instituições de Ensino regionais, a Comunidade Empresarial, as Instituições Governamentais e a sociedade Civil Organizada que levará a um resultado sustentável.

SONHO? SONHO SOMENTE ENQUANTO NÃO INICIARMOS.

Maria do Carmo Romeiro

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa



PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PED USCS 2030

Com o objetivo de elaborar o **Plano Estratégico de Desenvolvimento USCS 2030**, desde meados de 2018 foi instituído um Grupo de Trabalho formado por docentes e funcionários, subordinado diretamente à Reitoria e oficializado através da Portaria nº 003/2019.

Seguindo cronograma previamente estabelecido, o Grupo realizou sessões semanais de trabalho visando discutir e formular o Plano e submeter à consideração e à aprovação da Alta Direção os resultados que estavam sendo obtidos no atual processo. Para isso, com base nos fundamentos das Ciências e Técnicas de Governo, a Alta Direção e o Grupo de Trabalho foram treinados pelos professores convidados Luis Carlos Burbano e Aristogiton Moura, na metodologia do **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO**. O treinamento teve como foco aprender fazendo e foi desenvolvido em duas etapas, uma de natureza magistral e outra de natureza prática.



Reunião da equipe de trabalho do PED com a Reitoria da USCS

A tônica do PED USCS 2030 é sua construção coletiva, com participação ativa da comunidade universitária. Nesse sentido, a fortaleza do PED e suas possibilidades de realização residem na mobilização e compromisso dos diferentes atores que fazem parte da nossa instituição.

É nessa perspectiva que o processo de formulação do plano previu a ampla participação democrática, por meio da realização de atividades de reflexão sobre a direcionalidade estratégica da USCS, a identificação e análise dos problemas atuais e potenciais que devem ser foco do **PED USCS 2030** e a geração de propostas de ação junto com a Alta Direção, os gestores, os funcionários e os estudantes.

Além dessas atividades, foi enviado para cada um dos gestores um formulário com o objetivo de fazer uma pesquisa de informações dos cursos e atividades de Graduação, Pós-Graduação, EAD e Extensão, que alimentaram a análise do macroproblema e a elaboração de propostas de ação. Os resultados das sessões de trabalho com a comunidade universitária e do levantamento de informações foram consolidados e sistematizados pelo Grupo de Trabalho para subsidiar a formulação do Plano.

O cumprimento efetivo dos objetivos definidos no **PED USCS 2030** vai depender do envolvimento de todos os seus atores internos, tanto na execução das ações formuladas quanto do seu monitoramento, avaliação e correção oportuna. Dessa forma, a participação democrática é um princípio que continuará norteando o processo de execução e atualização permanente do PED USCS 2030.



Reunião da equipe de trabalho do PED



Reunião da equipe de trabalho com a Reitoria da USCS

MÉTODO PROSPECTIVO

A prospectiva (ou *foresight* em inglês) é um termo criado por Gaston Berger em 1957, que significa olhar com atenção a longo prazo e de forma mais profunda para “[...]” encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes” (GODET, 2007, p.145) e desenhar um futuro diferente, segundo uma visão desejada. Seguindo essa orientação teórica, para a formulação do Plano Estratégico de Desenvolvimento USCS 2030, foi utilizada a metodologia do Planejamento Estratégico Prospectivo – PEP (RAMÍREZ; BURBANO, 2014). O método articula, de forma coerente e consistente, as técnicas da prospectiva estratégica de Godet (1994; 1997); o planejamento por cenários de Heijden *et al.* (2005), os cenários prospectivos de Schwartz (2000) e o Planejamento Estratégico Situacional de Matus (1997).

A metodologia PEP segue a técnica de seis (6) ciclos prospectivos estratégicos fortemente inter-relacionados com as suas respectivas atividades (Quadro 1), aplicados na construção do Plano Estratégico da Universidade:

QUADRO 1 | CICLOS E ATIVIDADES DO MÉTODO PEP

CICLOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES
Ciclo 1. Inteligência Estratégica	1. Objetivo central
	2. Alcance do plano
	3. Pergunta orientadora
	4. Forças motrizes e tendências
	5. Indicadores estratégicos
	6. Cenários prospectivos
Ciclo 2. Exploração Estratégica	7. Desafios: oportunidades e ameaças
	8. Valores
Ciclo 3. Direcionalidade Estratégica	9. Visão estratégica
	10. Missão institucional
Ciclo 4. Explicação Estratégica	11. Análise do macroproblema
Ciclo 5. Formulação do Plano	12. Eixos e diretrizes
	13. Operações
Ciclo 6. Monitoramento e avaliação prospectiva	14. Estratégias de monitoramento e avaliação

Fonte: Ramírez e Burbano, 2014.

A hand is shown from the right side, pointing its index finger towards a central glowing brain icon. The background is a complex digital interface with blue and orange light trails, resembling a tunnel or a data stream. The brain icon is white and glowing, surrounded by concentric blue rings. The overall scene is set against a dark blue background with scattered orange and white light points.

CICLO 1. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

OBJETIVO CENTRAL

Estabelece a principal finalidade para a qual é desejável realizar a formulação do plano a longo prazo. Assim, os vários atores responsáveis por essa tarefa terão uma orientação clara na formulação do plano (SCHWARTZ, 2000).



ALCANCE DO PLANO

A abrangência do plano prospectivo é estabelecida em duas dimensões:

ALCANCE TEMPORAL: Define a data futura que será referência para a construção da visão estratégica, a exploração dos cenários prospectivos e o desenho das operações do plano. Deve ser suficientemente longo para imaginar criativamente as principais mudanças com impacto significativo na organização, explorar os cenários prováveis e desejáveis e definir os objetivos e diretrizes estratégicas do plano prospectivo.

ALCANCE DO DESENHO: Determina a amplitude das fronteiras da realidade que delimitarão a abrangência da exploração de cenários e do desenho normativo e propositivo do plano prospectivo.

A PERGUNTA CENTRAL

Define e delimita o foco, espaço e escopo de identificação e pesquisa das forças motrizes e tendências relevantes. Representa as preocupações que envolvem a organização e as incertezas que podem afetar a sua missão. Da pergunta central podem surgir várias perguntas específicas que representam preocupações que envolvem a organização e incertezas que podem afetar positiva ou negativamente a sua missão ou resultados.

FORÇAS MOTRIZES E TENDÊNCIAS (FATORES DE MUDANÇA)

As forças motrizes, resultado da ação humana ou da natureza, constituem fatores estruturais de mudança regularmente de grande escala, que possuem a capacidade de influenciar o sistema social, contribuindo, assim, com o agravamento ou a melhoria dos problemas atuais, gerando oportunidades e ameaças futuras. A tendência é a descrição de um vetor de mudança de alto impacto, que molda a realidade atual e futura. Em parte, pode ser pré-determinada ou dominada pela incerteza, ou pode ser óbvia ou não evidente da nossa capacidade de detecção e previsão.

Esses fatores de mudança podem ser de tipo social, econômico, político, governamental, ambiental, cultural, científico e tecnológico. A característica principal desses fatores é que não se encontram sob o controle de um ator específico, uma vez que são o resultado da intervenção de múltiplas forças, interesses ou decisões, o que as torna altamente imperecíveis e de contorno e alcance difuso.



INDICADORES ESTRATÉGICOS

Para explorar o futuro, é preciso entender antes o passado e presente da situação que é de interesse planejar. Os indicadores são variáveis qualitativas ou quantitativas que fornecem informações relevantes, representativas, oportunas e confiáveis, de uma forma explícita, sintética e objetivamente verificável sobre o estado ou evolução de um aspecto específico da realidade. No ciclo de inteligência estratégica, são identificados e analisados tanto os indicadores estratégicos internos da organização quanto os externos.



Reunião da equipe de trabalho do PED com a Reitoria da USCS



CICLO 2. EXPLORAÇÃO ESTRATÉGICA

CENÁRIOS PROSPECTIVOS

São instrumentos para simular o futuro com o objetivo de fundamentar a ação presente a partir dos futuros possíveis, prováveis e desejáveis. Os cenários permitem lidar com a incerteza e a complexidade através da criação de diferentes representações ou argumentos plausíveis, sistemáticos e consistentes de futuros possíveis. Sua utilidade é desenvolver uma narrativa de

eventos coerentes, relevantes, críveis, importantes e transparentes que permitam imaginar e descrever o leque de possíveis caminhos alternativos que pode tomar a realidade no futuro, permitindo antecipar ameaças e oportunidades, formando assim a base para melhores decisões estratégicas (RAMÍREZ; BURBANO, 2010, p. 23).





DESAFIOS: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

As **oportunidades** são circunstâncias ou situações do contexto que podem se tornar elementos positivos/favoráveis, porque oferecem vantagens para o desenvolvimento e crescimento futuro da organização. As **ameaças**, no entanto, são essas circunstâncias ou situações do contexto que podem se tornar elementos negativos/desfavoráveis, porque fornecem desvantagens para o desenvolvimento e crescimento futuro da organização.

Ambas, oportunidades e ameaças, são variáveis que não podem controlar diretamente os atores sociais que estão formulando o plano prospectivo, porque dependem de forças externas no ambiente. O objetivo é identificá-las para se preparar para o futuro por meio da concepção de estratégias que possibilitem lidar com os riscos ou para manter as oportunidades que possam surgir.



CICLO 3. DIRECIONALIDADE ESTRATÉGICA

VALORES

Os **valores** são os guias ou padrões éticos que orientam o comportamento de cada indivíduo ou do coletivo da organização. Mas, por não serem estáticos, eles se transformam e adquirem significado social na época em que são instituídos. Os valores podem ser classificados em valores reais, crenças ou referências profundamente arraigadas, por meio das quais se defrontam as convicções para avaliar o que é certo e errado e o que é permitido e proibido, e em valores normativos, produtos da razão humana, que surgem de uma reflexão crítica sobre os resultados insatisfatórios do sistema social. Quando declarados, espera-se que as pessoas ajam de acordo com eles.





VISÃO ESTRÁTÉGICA

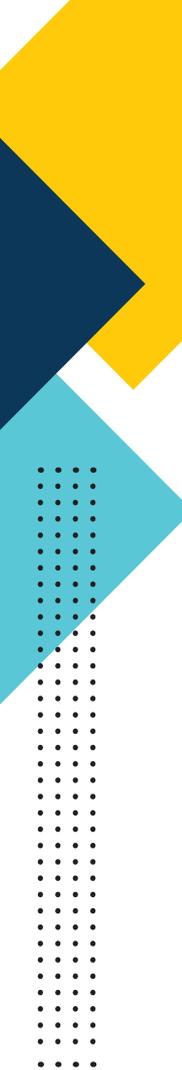
É o sonho ou a representação repleta de positivismo de um futuro desejado para a organização. É a imagem ambiciosa para ser alcançada a longo prazo. Cria desejos e descreve um futuro em que a mudança da realidade pode ser vista como melhor e mais significativa para a organização.

MISSÃO INSTITUCIONAL

Uma declaração escrita do propósito e foco central da organização, que aponta para o futuro desejado, e que, normalmente, permanece inalterada ao longo do tempo, enquanto persiste a busca por esse futuro.

A close-up photograph of a person wearing a blue and white checkered shirt. The person is holding a yellow sticky note in their left hand and a silver pen in their right hand. The background is blurred, showing other sticky notes and a bright light source. An orange semi-transparent banner is overlaid on the image, containing the text 'CICLO 4. EXPLICAÇÃO ESTRATÉGICA' in white, bold, uppercase letters.

CICLO 4. EXPLICAÇÃO ESTRATÉGICA



ANÁLISE DO MACROPROBLEMA

É o **conhecimento de uma realidade ou sistema particular que se concentra principalmente nas possibilidades futuras de sua transformação**, de acordo com as forças motrizes, tendências, cenários prospectivos e seu comportamento histórico e atual, e que é sintetizado na identificação e análise de problemas atuais e potenciais. A análise do macroproblema é o primeiro passo para articular a prospectiva com o planejamento de curto e médio prazo.

O macroproblema é um método muito complexo, mas potente, que permite analisar sistematicamente toda a realidade como um grande problema e articular e sintetizar todos os problemas em diferentes áreas da realidade que precisam ser explicadas. Portanto, a análise não é um simples problema de agregação sem relação sistêmica.

A análise do macroproblema deve ser realizada com a técnica do Fluxograma Situacional, que identifica o Vetor Descritor do Problema (VDP), permitindo, assim, verificar as manifestações atuais do macroproblema, pesquisar as causas que têm gestado a sua existência e, finalmente, identificar as consequências. Como resultado, é possível identificar os nós críticos (NC) para desenhar as diretrizes, objetivos e operações do plano prospectivo.



Reunião da equipe de trabalho do PED com estudantes do Campus São Paulo

CICLO 5. FORMULAÇÃO DO PLANO



EIXOS E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

São as **orientações estratégicas que definem a direção e alcance das operações e ações do Plano**. Se fundamentam na identificação e análise das principais cadeias de causalidade do macroproblema. São propósitos imperativos que devem ser cumpridos para alcançar a visão estratégica, de acordo com os valores e a visão estratégica.

OPERAÇÕES

Constituem o **caminho a seguir nos próximos anos para cumprir os objetivos estratégicos propostos no plano**. As operações são compromissos de ação que abrem possibilidades para o futuro, sendo as respostas para enfrentar os problemas colocados em cada um dos nós críticos identificados no macroproblema.



CICLO 6. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO PROSPECTIVA



ESTRATÉGIAS PARA O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PLANO PROSPECTIVO

É o **sistema que fará o contínuo acompanhamento** e avaliação da evolução dos resultados dos indicadores estratégicos do VDP, dos nós críticos e das operações e, assim, verificará o cumprimento dos objetivos estratégicos do plano prospectivo.

O monitoramento e avaliação prospectiva não são um fim em si, mas devem ser entendidos como um sistema cujo propósito principal é obter, processar e fornecer informações precisas e relevantes para determinar o grau de evolução do plano prospectivo, tomar decisões e agir no tempo, corrigindo deficiências e atualizando o plano.



OBJETIVO E ALCANCE DO PED USCS 2030



OBJETIVO E ALCANCE DO PED USCS 2030

O **OBJETIVO DO PED USCS 2030** é desenhar e implantar um processo de planejamento estratégico que permita à comunidade acadêmica da USCS deliberar sobre as alternativas e decisões direcionadas a garantir a permanência e o desenvolvimento futuro da Universidade como uma instituição de ensino superior de qualidade num contexto de mudanças aceleradas nos âmbitos social, cultural, econômico, científico e tecnológico, territorial, ambiental, político e institucional.



ALCANCE TEMPORAL:

A data de referência para a exploração dos cenários prospectivos e a definição da direcionalidade estratégica do Plano será o ano 2030.

ALCANCE DE DESENHO:

A exploração dos cenários prospectivos e o desenho da direcionalidade estratégica do PED 2030 foram realizados dentro das seguintes dimensões da realidade:

- Dimensão I.** Demografia e Sociedade
- Dimensão II.** Economia e Mercado
- Dimensão III.** Educação, Ciência e Tecnologia
- Dimensão IV.** Política e Institucional
- Dimensão V.** Cidade e Território



FORÇAS MOTRIZES E TENDÊNCIAS



FORÇAS MOTRIZES E TENDÊNCIAS

O **processo metodológico da formulação do PED USCS 2030** foi fundamentado na exploração de forças motrizes e tendências com alto impacto no futuro da universidade. Para isso, as forças motrizes identificadas e analisadas foram estruturadas nas 5 (cinco) dimensões da realidade definidas no alcance do desenho.

DIMENSÃO I. DEMOGRAFIA E SOCIEDADE

FORÇA MOTRIZ 1. TRANSIÇÃO DEMOGRÁFICA

São Caetano e a região do Grande ABC paulista têm experimentado uma taxa de crescimento da população nula muito antes do que é esperado quando comparado à média nacional. A queda da fecundidade, da taxa de migração e do crescimento vegetativo da cidade contribuem com o cenário. Como consequência, há uma aceleração do envelhecimento da população e de contínua queda das pessoas jovens, processo que se acentuará nas próximas décadas, impactando, em especial, na demanda tradicional por ensino superior.



FORÇA MOTRIZ 2. SOCIEDADE EM REDE/CONHECIMENTO

No mundo, há um acelerado processo de desintermediação comunicativa, no qual a comunicação – e conseqüente formação de valores e geração de ideias – se desloca dos meios de comunicação em massa tradicionais para meios horizontais descentralizados, que garantem autonomia, influência, um papel ativo e impacto potencialmente global aos seus usuários, como a inclusão de aplicativos e novas formas de comunicação: WhatsApp, SMS, blogs, YouTube, Vimeo, Twitter, Instagram, podcasts e outros. Esse cenário abre oportunidades de compartilhamento e construção coletiva de conhecimento em função do uso cotidiano das redes sociais e das plataformas de colaboração, que devem ser aproveitadas pelas instituições de ensino superior.



👍 36

❤️ 52

★ 32

👤 18

✉️ 11

@ 48

🛒 9

DIMENSÃO II. ECONOMIA E MERCADO

FORÇA MOTRIZ 3. INTENSIFICAÇÃO DA ECONOMIA DIGITAL E DA INFORMAÇÃO

A dinâmica da economia nacional e internacional e os impactos causados pela quarta revolução industrial demonstram que a geração de valor é determinada pelo, cada vez maior, emprego de informações baseadas no conhecimento. Nesse contexto, governos e a iniciativa privada vêm se empenhando em apoiar a instalação e fortalecimento de empreendimentos inovadores, com concentração no sul e sudeste, por meio de incubadoras de empresas, parques e polos tecnológicos, startup, aceleradoras, Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), entre outros.

FORÇA MOTRIZ 4. TRANSFORMAÇÕES NA BASE PRODUTIVA E DAS PROFISSÕES

Há, em curso, transformações importantes na base produtiva e das profissões com o aprofundamento das terceirizações e consequente concentração de esforços das empresas em seu *core business*. A partir desse cenário, a demanda por trabalhadores também está em profunda mudança, com a procura cada vez maior por trabalhadores mais especializados, especialmente nas áreas relacionadas à Tecnologia da Informação. As Instituições de Ensino Superior (IES) devem adaptar-se e transformar seus sistemas de ensino para dar conta dessas novas realidades da economia e do mercado de trabalho.

FORÇA MOTRIZ 5. INOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA BASE DA TECNOLOGIA DIGITAL (DIGITALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO)

O aluno hiperconectado em um cenário de cada vez maior demanda por uma aprendizagem contínua, atualizada e flexível faz com que cursos EAD e híbridos tenham grande crescimento quando comparados com os cursos presenciais. O aparecimento de sistemas e processos colaborativos entre IES nacionais e internacionais potencializam esse processo.

FORÇA MOTRIZ 6. TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS COM IMPACTO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Indústria 4.0 rompe com a ideia de que para produzir ciência e conhecimento são necessários grandes laboratórios e complexos industriais. Os avanços tecnológicos estão cada vez mais disponíveis e acessíveis ao aluno em uma sala de aula. São exemplos dessa revolução: a Robótica, Internet das coisas, Biotecnologia, Genética e Nanotecnologia, Realidade aumentada, Inteligência artificial e Impressoras 3D.

FORÇA MOTRIZ 7. MUDANÇA DA CULTURA NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

Há um processo de transição cultural no processo de ensino-aprendizagem, superando um modelo tradicional de ensino, com a introdução de diversas outras técnicas e metodologias interativas, com uso massivo de redes sociais, ensino focado no indivíduo, salas de aula invertidas e metodologias ativas, nos quais o professor assume um papel de mediador de discussão, enquanto o aluno participa da aula com uma postura autônoma, empoderada e crítica.



DIMENSÃO III. EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

FORÇA MOTRIZ 8. MUDANÇAS NO PERFIL DA DEMANDA POR EDUCAÇÃO SUPERIOR

O perfil da demanda por Educação Superior está em intenso processo de transformação. Mulheres vêm se destacando nesse mercado. A aprendizagem ao longo da vida é outra tendência, com busca por segundas e terceiras graduações, educação continuada, educação para terceira idade e aumento da demanda por cursos de curta duração e personalizados.

FORÇA MOTRIZ 9. INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A redução de fronteiras a favor da internacionalização acadêmica é outra tendência. Observa-se maior demanda por conhecimento em outras línguas, bem como pelos cursos de dupla titulação, com reconhecimento de títulos e revalidações de outras instituições internacionais. Além disso, as IES que assumem uma postura colaborativa na relação interuniversitária, com intercâmbios, parcerias, convênios, ou com o mundo empresarial, governos e ONGs são valorizadas e mais demandadas.

FORÇA MOTRIZ 10. PRIVATIZAÇÃO E MERCANTILIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Há forte expansão da oferta privada de Educação Superior, em comparação com a rede pública. Cursos *In Company* sob demanda de empresas e organizações em geral e ampliação das parcerias público-privadas no âmbito da Educação Superior aumentam as possibilidades de atuação das IES.

FORÇA MOTRIZ 11. EDUCAÇÃO BÁSICA

Apesar da trajetória em crescente expansão do Ensino Superior, o mesmo não acontece com o Ensino Básico. A reversão da pirâmide demográfica diminui a demanda potencial por esse tipo de serviço. O baixo acesso e a baixa qualidade da educação básica limitam o acesso e permanência no ensino superior. Por outro lado, uma tendência que atenua tal quadro é o Ensino Médio estar cada vez mais integrado ao Ensino Superior.



DIMENSÃO IV. POLÍTICA E INSTITUCIONAL

FORÇA MOTRIZ 12. DIRETRIZES DE GOVERNANÇA GLOBAL

Verifica-se que há cada vez maior participação das IES em oportunidades geradas por organismos multilaterais na educação superior: Unesco, BID, BM, OCDE, Mercosul e Redes Universitárias. Há um aumento significativo de influência dessas organizações, implicando em comprometimentos das IES com agendas globais, como, por exemplo, com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

FORÇA MOTRIZ 13. POLÍTICAS PÚBLICAS E REGULAÇÃO NACIONAL

A Educação Superior se mostra altamente dependente dos ciclos da conjuntura política e econômica. Com mudanças nas políticas governamentais de financiamento da educação superior impactando na estabilidade-sustentabilidade financeira das IES, ainda há uma maior exigência da avaliação e credibilidade institucional e qualidade. Porém, as avaliações das IES são pautadas por uma lógica produtivista na quantidade de publicações, desconsiderando diversos outros fatores que também determinam a qualidade de uma instituição de ensino.

Por outro lado, verificou-se democratização do acesso à Educação Superior com ações e políticas de afirmação de direitos no ensino superior brasileiro (Lei de Cotas) e EAD, além de políticas públicas orientadas para internacionalização da educação superior, curricularização da extensão e maior regulação na proteção das propriedades intelectuais, patentes e direitos de autor.

FORÇA MOTRIZ 14. GESTÃO INSTITUCIONAL DAS IES

As novas tecnologias da informação abrem diversas oportunidades para maximização da eficiência da gestão e governança institucional, com gestão em rede, supressão e digitalização de processos, impondo rápidas transformações nos modelos de gestão das IES. Entretanto, as IES públicas encontram maiores dificuldades para dar resposta às mudanças desses modelos de gestão, enquanto as IES privadas demonstram maior capacidade de adaptação.



DIMENSÃO V. CIDADE E TERRITÓRIO

FORÇA MOTRIZ 15. A CIDADE-REGIÃO

A cidade-região é o espaço central dos processos políticos, culturais, educacionais e sociais, o que implica em uma crescente complexidade dos problemas urbanos. Tal complexidade exige respostas inovadoras. A política regional, porém, não apresenta visão integrada. Apesar de cada vez maior participação das cidades do interior no PIB do estado de São Paulo quando comparado à capital, São Caetano do Sul não vem aproveitando tais oportunidades. Assim, reforça-se a necessidade de relacionamento das IES regionais com o Consórcio intermunicipal do ABC, propondo em conjunto uma Agenda de Desenvolvimento Regional, protagonizando a coordenação regional.

FORÇA MOTRIZ 16. A CIDADE INTELIGENTE (SMART CITIES)

Cidadãos globalizados e conectados, do século XXI, passam a demandar outro tipo de cidade, diferente da organização tradicional do século XX. O conceito de Smart Cities vem dar resposta a essa demanda, porém impõe uma nova dinâmica de produtos e serviços tecnológicos, logística, sustentabilidade e solução de problemas para atender às demandas das cidades. Novos profissionais passam a ser necessários para atender novas reivindicações dos “novos” cidadãos. Conseqüentemente, um Ensino Superior moderno, que os preparem para enfrentar tais necessidades, também se mostra de grande relevância.





A USCS DIANTE DO FUTURO



CENÁRIOS PROSPECTIVOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Do conjunto de forças motrizes e tendências analisadas, podem ser identificados dois vetores de futuro que se constituem em grandes incertezas críticas para o futuro da **USCS**:

INCERTEZA 1: Configuração da oferta por Ensino Superior no Brasil e na região.

INCERTEZA 2: Configuração da demanda por Ensino Superior no Brasil e na região.

Essas incertezas permitem inferir quatro Possíveis Cenários sobre o futuro do Ensino Superior no Brasil e na região em 2030:



Reunião da equipe de trabalho do PED com Gestores de Cursos da USCS



Reunião da equipe de trabalho do PED com funcionários da USCS





CENÁRIO 1. A UNIVERSIDADE GLOBAL E EM REDE

- **Nesse cenário**, a rede de ensino superior da região metropolitana de São Paulo, e em especial, do Grande ABC tem respondido rapidamente às aceleradas mudanças no perfil da demanda por educação superior. É uma demanda que caminha ao redor da renovação para a aprendizagem ao longo da vida, aumentando cada vez mais a participação no número de matrícula de pessoas acima de 30 anos de idade e com forte presença de alunos com mais de 60 anos que participam de programas de Universidade Aberta, cada vez mais estendidos e concorridos.

- **Boa parte da demanda** por ensino superior, em graduação, pós-graduação e extensão, se realiza para cursos e programas oferecidos na modalidade de Educação a Distância. Isso, como consequência das aceleradas inovações nas tecnologias de comunicação digital, da flexibilização da regulação por parte do MEC e, especialmente, da consolidação e extensão das plataformas MOOC (Coursera, Edx, Veduca, Udemey).



- **Em um mercado cada vez mais competitivo** e globalizado, as empresas vêm demandando um novo perfil de profissionais com habilidades e competências colaborativas e de autoaprendizagem e com domínio das tecnologias disruptivas. Nessa direção, a rede de ensino superior da região tem respondido, dando espaço a novas profissões.
- **Pela sua importância estratégica**, a região do Grande ABC tem se transformado numa referência nacional e internacional na aplicação de soluções inovadoras para o enfrentamento dos problemas próprios das grandes concentrações urbanas suportadas num modelo de cooperação em rede entre as instituições públicas, as empresas, as organizações da sociedade civil, as universidades e os centros de pesquisa nos âmbitos, regional, nacional e global.
- **Em geral, as instituições de ensino superior** da região vem adaptando seus programas e modelos pedagógicos às mudanças experimentadas na forma como os estudantes participam nos processos de ensino: tendo maior autonomia por parte dos alunos na definição e projeção de seus próprios cursos e programas acadêmicos entre uma oferta ampla de redes nacionais e internacionais de instituições e pla-

taformas de ensino superior nas modalidades presencial, *on-line* e híbridos. Nesse contexto, a titulação e o reconhecimento formal que tradicionalmente outorga às instituições de ensino superior vêm perdendo relevância, sendo substituídos cada vez mais por sistemas de acreditação profissional, que tem um valor semelhante para os empregadores.

- **Se dinamiza um Sistema** Regional de Ensino Superior altamente integrado em redes nacionais e globais de cooperação e submetido a uma concorrência aberta e globalizada, sustentado em instrumentos institucionais como os *rankings* e os sistemas de avaliação e acreditação, os quais se tem convertido em elementos de diferenciação, reputação e prestígio universitário. Essa competência se reflete em todas as áreas: na concorrência de ingresso de novos alunos, no recrutamento de professores e pesquisadores, na atração de talentos e na corrida pela excelência e prestígio da instituição.



• **Existe, na região, uma variedade de instituições** de ensino superior – universidades, faculdades, centros universitários, escolas e institutos de ensino e pesquisa, que competem num mercado globalizado, através de redes de cooperação e de uma oferta flexível e diversificada de programas de formação, pesquisa e extensão. No entanto, muitas instituições de ensino superior da região e do Estado foram eliminadas ou absorvidas por outras instituições com maior competitividade e capacidade de modernização e inovação.



Reitor da USCS, prof. Marcos Bassi (centro), em reunião com membros da equipe de trabalho do PED



OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO CENÁRIO 1

- 1 As universidades devem procurar se diferenciar e construir identidade para constituir-se em uma instituição de educação do século XXI.
- 2 Responder tanto à queda na demanda por ensino de graduação de alunos de idade entre 18 a 24 anos quanto a uma demanda mais diversificada e heterogênea de alunos e uma tipologia de novos alunos em suas aptidões, perfis, habilidades e idiomas.
- 3 Responder às exigências de uma educação ao longo da vida.
- 4 Adequar, modernizar e diversificar a oferta de ensino de graduação e pós-graduação às transformações sociais, econômicas e da ciência e da tecnologia.
- 5 Adequar, modernizar e diversificar a oferta de ensino de graduação e pós-graduação às transformações do mercado de trabalho e da Indústria 4.0.
- 6 Adequar e modernizar as práticas pedagógicas de ensino e de formação dos professores às transformações advindas das tecnologias da informação e comunicação.
- 7 Responder às exigências dos sistemas de acreditação e de qualidade no âmbito nacional e global.

- 8 Valorizar e articular a pesquisa, a excelência científica e a competência empreendedora e inovadora nos processos de ensino e de produção e no uso do conhecimento.
- 9 Integrar a USCS em uma rede latino-americana de cursos especializados em graduação, pós-graduação ou dupla titulação dentro da lógica *on-line*.
- 10 Integrar a USCS em uma rede latino-americana de geração de conhecimento, discussão e intercâmbio de experiências de enfrentamento inovador de problemas sociais, ambientais e territoriais.
- 11 Adaptar-se às novas exigências dos modelos de ensino a distância, híbrido e do ensino *on-line* (MOOCs), realizando a transição progressiva da universidade tradicional à Smart University.
- 12 Melhorar e consolidar o posicionamento e relacionamento da USCS em seu entorno local e regional nos âmbitos social, político e empresarial.
- 13 Responder às mudanças do padrão político ideológico do Estado no âmbito do ensino superior e seu impacto nas fontes de financiamento e modelos de gestão do aparelho público.
- 14 Modernizar e adequar o modelo institucional e os sistemas organizativos às exigências de uma universidade global e em rede.
- 15 Contribuir na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com a definição e incorporação de políticas educacionais nas universidades.



CENÁRIO 2. A UNIVERSIDADE EMPREENDIMENTO-INC



- **Nesse cenário, o sistema universitário** do Estado e da Região opera em um modelo dominado pela lógica do mercado, em que o ensino superior atende às demandas específicas das empresas, e o empreendedorismo é fortemente ligado e promovido pelas universidades. As regulações são mais flexíveis, com maior concorrência internacional de redes privadas devido aos tratados internacionais e ao investimento de fundos privados nacionais e internacionais em ensino superior, atraídos pelo lucro financeiro. Assim, cria-se uma universidade mais interessada pelo mercado e pouco ou nada pelos problemas sociais regionais e nacionais.
- **As universidades privadas que sobrevivem** são aquelas que conseguem ser competitivas e contam com forte financiamento particular, por outro lado, as federais são aquelas que contam com financiamento público. Esse contexto agrava a exclusão social, pois poucas pessoas conseguem acessar ao ensino superior.



- **Há um declínio na demanda por ensino superior** por área demográfica, uma vez que existe uma forte disputa entre as instituições de ensino superior para conseguir atrair estudantes, assim, muitas instituições fecham porque não conseguem concorrer.
- **Poucas universidades particulares** altamente competitivas conseguem se articular no mundo global e respondem às necessidades da demanda empresarial. Por outro lado, predominam muitas instituições privadas de baixa qualidade, concentradas na educação mais tradicional do ensino superior. Esse mercado universitário gera uma competitividade que se nivela mais pelo preço do que pela qualidade, expressado no fomento de cursos de baixa qualidade, baixa exigência e baixo custo, cujo foco se concentra mais na titulação do que na geração de capacidades.
- **O mercado promove e financia a especialização** nas universidades, seja por disciplinas, ensino ou pesquisa, segundo as necessidades do mercado.
- **Os processos e métodos de ensino** e aprendizagem na educação superior são baseados na tecnologia digital. O impacto é que a formação *e-learning* predomina, diminuindo a oferta de formação presencial. Isso fortalece a presença *on-line* de universidades de outros países na região.

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO GENÁRIO 2

- 1 Responder à queda na demanda tradicional por ensino superior, especialmente de alunos de idade entre 18 e 24 anos, em um contexto de crescimento da concorrência de empreendimento de ensino superior que opera na lógica e nas regras do mercado.
- 2 Manter ou ampliar a participação no mercado e aproveitar as oportunidades oferecidas pelas áreas ainda não exploradas por meio da adequação e modernização da oferta de ensino de graduação e pós-graduação às transformações do mercado de trabalho.
- 3 Adequar e modernizar as práticas pedagógicas de ensino e de formação dos professores às transformações advindas das tecnologias da informação e comunicação e as exigências do domínio da lógica do mercado no ensino superior.
- 4 Responder às exigências dos sistemas de acreditação e de qualidade no âmbito nacional e global como estratégia competitiva.
- 5 Articular a pesquisa, a excelência científica e a competência empreendedora e inovadora nos processos de ensino e de produção e o uso do conhecimento, de acordo com as novas vocações econômicas, os desafios políticos, sociais, ambientais e territoriais da região.



- 6 Direcionar a mobilidade e internacionalização às novas exigências da educação global, sem fronteiras ou barreiras, contemplando redes, alianças estratégicas, integração e compartilhamento de programas, além do intercâmbio de recursos, estudantes, professores e talentos.
- 7 Articular os processos de ensino, pesquisa e extensão em redes e alianças público-privadas.
- 8 Integrar a USCS a uma rede latino-americana de cursos especializados de graduação, pós-graduação ou dupla titulação dentro da lógica *on-line* e como estratégia competitiva.
- 9 Integrar a USCS a uma rede latino-americana de geração de conhecimento, discussão e intercâmbio de experiências de enfrentamento inovador de problemas sociais, ambientais e territoriais.
- 10 Adaptar-se às novas exigências do modelo de ensino a distância, híbrido e do ensino *on-line* (MOOCs), realizando a transição progressiva da universidade tradicional à Smart University.
- 11 Responder às mudanças do padrão político ideológico do Estado no âmbito do ensino superior e seu impacto nas fontes de financiamento e modelos de gestão do aparelho público.

- 12 Modernizar e adequar o modelo institucional e os sistemas organizativos às exigências de um contexto altamente competitivo e dominado por empreendimentos de ensino superior.
- 13 Desenvolver um mecanismo de rápidas respostas às mudanças.
- 14 Organizar o modelo de gestão institucional da universidade para responder demandas de criação e fortalecimento de startups, incubadoras, aceleradoras, entre outras iniciativas empresariais.
- 15 Implementar estratégias de venda de serviços para fortalecer a capacidade financeira da universidade.



Reunião da equipe de trabalho do PED com a Reitoria da USCS



CENÁRIO 3. A UNIVERSIDADE TRADICIONAL



- **A rede de ensino superior** da região metropolitana de São Paulo e, em especial do Grande ABC, continua atuando através de um modelo de gestão organizativa tradicional: não se adaptando nem respondendo às mudanças das demandas da sociedade, da economia e da tecnologia; com práticas de ensino tradicionais; com uma oferta de cursos e programas habituais de ensino, pesquisa e extensão, e atuando em um sistema universitário regional isolado, com pouca inserção no mundo globalizado. Apenas algumas universidades que chegam à região têm a capacidade de se adaptar às mudanças, mas de forma progressiva.
- **É um cenário de exclusão social** para o acesso ao ensino superior, pois são os alunos de melhores condições econômicas que têm a possibilidade de acessar aos programas de formação superior que verdadeiramente respondem às novas exigências do mercado de trabalho.



- **A demanda de alunos está em declínio**, devido à diminuição da busca por parte dos jovens de 18 a 24 anos gerada tanto pelas mudanças demográficas quanto pelas condições socioeconômicas e os custos das mensalidades.
- **Prevalece ainda o ensino presencial**, com um lento posicionamento da oferta de formação *e-learning*.
- **A mobilidade estudantil e de professores** ocorre mais no nível nacional e regional, com escasso intercâmbio internacional.
- **Domina um padrão político ideológico** do Estado liberal, com impacto na concentração do mercado, que facilita a mercantilização universitária, mas as mudanças no ensino superior são mais lentas em razão das dificuldades que essas instituições têm de realizar mudanças. Nesse contexto de políticas governamentais neoliberais, não há incentivo de financiamento público para o ensino superior, e as iniciativas de financiamento são escassas.

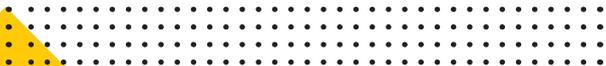
OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO CENÁRIO 3

- 1 Romper com a inércia do modelo tradicional e aproveitar as oportunidades oferecidas por uma concorrência dominada pela lógica da universidade tradicional e focalizada nas necessidades regionais e locais.
- 2 Manter ou ampliar a participação da USCS nos nichos de mercado tradicional.
- 3 Responder à queda na demanda tradicional por ensino superior, especialmente de alunos de idade entre 18 a 24 anos, em um contexto de concentração do mercado em poucas instituições que operam na lógica tradicional e que respondem fundamentalmente às necessidades regionais e locais.
- 4 Adequar e modernizar as práticas pedagógicas de ensino e de formação dos professores às transformações advindas das tecnologias da informação e comunicação, realizando uma ruptura com o modelo tradicional.
- 5 Responder às exigências dos sistemas de acreditação e de qualidade no âmbito nacional e global como estratégia competitiva.
- 6 Articular a pesquisa, a excelência científica e a competência empreendedora e inovadora nos processos de ensino e de produção e o uso do conhecimento, de acordo com as novas vocações econômicas e os desafios políticos, sociais, ambientais e territoriais da região.



- 7 Direcionar a mobilidade e internacionalização às novas exigências da educação global, sem fronteiras ou barreiras, contemplando redes, alianças estratégicas, integração e compartilhamento de programas, além do intercâmbio de recursos, estudantes, professores e talentos.
- 8 Articular os processos de ensino, pesquisa e extensão em redes e alianças público-privadas.
- 9 Integrar a USCS em uma rede latino-americana de cursos especializados de graduação, pós-graduação ou dupla titulação dentro da lógica *on-line* como estratégia de ruptura com o modelo tradicional.
- 10 Integrar a USCS em uma rede latino-americana de geração de conhecimento, discussão e intercâmbio de experiências de enfrentamento inovador de problemas sociais, ambientais e territoriais.
- 11 Adaptar-se às novas exigências dos modelos de ensino a distância, híbrido e do ensino *on-line* (MOOCs), realizando a transição progressiva da universidade tradicional à Smart University.

- 12 Responder às mudanças do padrão político ideológico do Estado no âmbito do ensino superior e seu impacto nas fontes de financiamento e modelos de gestão do aparelho público.
- 13 Modernizar e adequar o modelo institucional e os sistemas organizativos como elementos centrais no processo de ruptura ou transição do modelo tradicional a um modelo inovador.
- 14 Criar incentivos nas universidades para a inovação: critérios no plano de carreira, incentivos financeiros, acadêmicos etc.
- 15 Estimular instrumentos de matricialidade com as escolas: projetos coletivos.



CENÁRIO 4. A UNIVERSIDADE LOCAL



CAMPUS CENTRO



Fachada do Campus Centro

- **As universidades da região metropolitana de São Paulo**, e em especial do Grande ABC, são abertas a se adaptar às mudanças da sociedade, da economia e das tecnologias, mas focadas na atenção das demandas específicas da região, e muito próximas aos problemas locais. Porém, poucas instituições, especialmente de elite, se inserem e articulam às redes internacionais de ensino superior.
- **Além de continuar ofertando ensino, pesquisa e extensão**, nesse contexto, as universidades se preparam para abordar as demandas locais de educação ao longo da vida. Dessa forma, num contexto de demanda renovada, há a preocupação de adotar políticas inovadoras de gestão universitária e de ensino e aprendizagem, mas limitada a uma estratégia local.
- **No entanto, não há a preocupação da mobilidade** de estudantes e professores no nível nacional e internacional, sendo apenas de escopo local.



OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO CENÁRIO 4

- 1 Aproveitar o reconhecimento da USCS como universidade local e regional, intensificando sua articulação com as vocações e necessidades do município e da região.
- 2 Modernizar as práticas pedagógicas de ensino e de formação dos professores às transformações advindas das tecnologias da informação e comunicação dentro das vocações e necessidades locais e regionais.
- 3 Adequar e modernizar a oferta e pertinência do ensino, da pesquisa e da extensão às transformações sociais, econômicas e da ciência e da tecnologia com enfoque local e regional.
- 4 Responder tanto à queda na demanda por ensino na graduação de alunos de idade entre 18 a 24 anos, quanto a uma demanda mais diversificada e heterogênea de alunos e uma tipologia de novos alunos em suas aptidões, perfis, habilidades e idiomas, dentro de um modelo que responda às necessidades e vocações locais e regionais.
- 5 Responder às exigências de uma educação ao longo da vida dentro de um modelo que responda às necessidades e particularidades locais e regionais.

- 6 Adequar e modernizar as práticas pedagógicas de ensino e de formação dos professores às transformações advindas das tecnologias da informação e comunicação, de acordo com as exigências de uma universidade local e regional.
- 7 Responder às exigências dos sistemas de acreditação e de qualidade no âmbito nacional e global.
- 8 Articular a pesquisa, a excelência científica e a competência empreendedora e inovadora aos processos de ensino e de produção e o uso do conhecimento dentro de um modelo de universidade local e regional.
- 9 Renovar as abordagens à mobilidade e à internacionalização que respondam às novas exigências da educação global, dentro das exigências do modelo de universidade local e regional.
- 10 Integrar a USCS em uma rede latino-americana de cursos especializados de graduação, pós-graduação ou dupla titulação dentro da lógica *on-line* e do modelo de universidade local e regional.
- 11 Integrar a USCS em uma rede latino-americana de geração de conhecimento, discussão e intercâmbio de experiências de enfrentamento inovador de problemas locais e regionais.



- 12 Adaptar-se às novas exigências dos modelos de ensino a distância, híbrido e do ensino *on-line* (MOOCs), realizando a transição progressiva da universidade tradicional à Smart University com vocação local e regional.
- 13 Responder às mudanças do padrão político ideológico do Estado no âmbito do ensino superior e seu impacto nas fontes de financiamento e modelos de gestão do aparelho público.
- 14 Modernizar e adequar o modelo institucional e os sistemas organizativos às exigências de uma universidade local e regional.
- 15 Fortalecer a interação e relação da USCS com organizações regionais e órgãos públicos da cidade e da região (por exemplo, com a Prefeitura de São Caetano do Sul e com as empresas privadas).
- 16 Enfrentar os impactos potenciais das mudanças previstas nos sistemas de mobilidade na região.
- 17 Integrar e inserir a USCS no mundo global, mas com perspectiva de interesse nos problemas locais e regionais.

USCS HOJE



USCS 2030





DIRECCIONALIDADE ESTRATÉGICA: A USCS QUE DESEJAMOS



Reunião da equipe de trabalho do PED com a Reitoria da USCS

NOSSOS VALORES

NOSSO COMPROMISSO É COM:

- A qualidade e a pertinência com a realidade social, política e econômica.
- A formação humana nas suas dimensões ética, cultural, científica, artística, técnica e profissional.
- A liberdade, pluralidade e pensamento crítico.
- O serviço público e o desenvolvimento humano e sustentável.
- A transparência e a eficiência institucional.
- A diversidade, com os direitos humanos e a promoção da cidadania.
- A inovação e o espírito empreendedor.

VISÃO ESTRATÉGICA

Ser uma instituição de educação do século XXI, global e em rede, voltada para a formação humana integral e continuada ao longo da vida, que promove um ambiente de criatividade, inovação, empreendedorismo, integração e inclusão no âmbito nacional e internacional por meio do ensino, pesquisa e da extensão, com vocação local e regional.

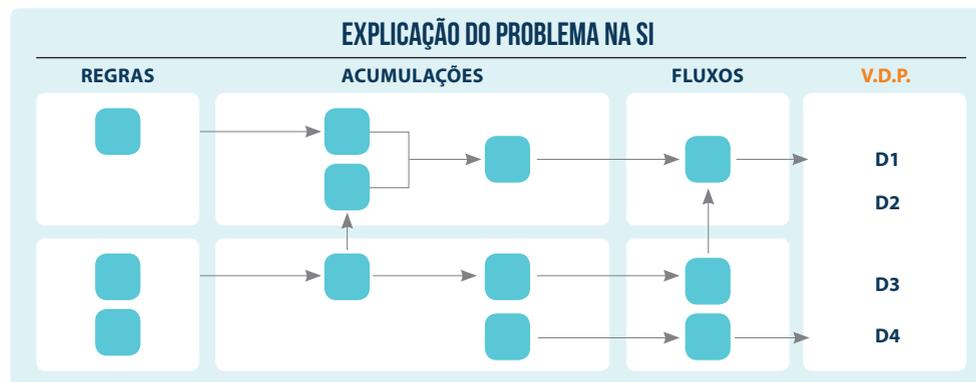
MISSÃO INSTITUCIONAL

Produzir e disseminar conhecimento em todas suas manifestações, buscando o desenvolvimento humano e sustentável e a formação integral ao longo da vida nos âmbitos regional, nacional e internacional.

REDESENHO DA DIRECIONALIDADE ESTRATÉGICA DA USCS



Quais são as principais causas que explicam a existência do macroproblema?



OS DESAFIOS DA USCS

TECNOLOGIA INSTITUCIONAL DE PRODUÇÃO

- A tecnologia institucional de produção define a estrutura e o modo que segue o processo de produção.
- Se evidência na natureza da combinação do abastecimento externo e a produção interna de subsídios internos para gerar a produção final, que é o fim último do processo produtivo.

A Produção para a Demanda Externa

- Refere-se à produção de bens, serviços e regulações que outras organizações.
- A produção interna justifica a existência da organização e encontra-se relacionada com o missão.

Abastecimento Mediante Compras

- Refere-se à compra externa de insumos e produtos para ser consumidos internamente na geração de produção intermediária e final da organização.

Produção de Subsídios Internos

- Refere-se a produção que é gerada dentro da organização e que se utiliza internamente para a geração de produção final e intermediária.

Microprocessos de Produção

- São redes de tarefas, atividades e conexões que podem ser produtivas, normalizadas ou prototípicas.



Reunião da equipe de trabalho do PED com a Reitoria da USCS

A USCS PERANTE AS MUDANÇAS DO MERCADO E DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A crescente globalização e a aceleração dos avanços científicos **estão transformando a economia global e, conseqüentemente, toda a sociedade.** A quarta revolução industrial abre cada vez mais espaço no mercado para a robótica avançada, automação no transporte, inteligência artificial, aprendizagem automática e internet das coisas, dentre outros temas, que têm causado a **emergência de novas profissões**, disciplinas e áreas do conhecimento.

Essas inovações também impactam na irrupção de processos e métodos de ensino e aprendizagem no ensino superior, abrindo novas oportunidades para o desenvolvimento científico e tecnológico e para a formação de profissionais qualificados a atuar junto à Indústria 4.0, em uma sociedade hiperconectada. Porém, esse grande potencial é barrado pela persistência da crise econômica nacional, que tem impactado fortemente no emprego e na renda, com reflexos negativos na demanda por ensino superior. No Brasil, entre janeiro e março de





2019, havia aproximadamente 13,4 milhões de pessoas desocupadas, equivalente a uma taxa de desemprego de 12,7%.

A situação crítica é complexa e contraditória, sendo que, ao mesmo tempo que impacta negativamente na procura por ensino superior, também pressiona a força de trabalho da população em geral a se profissionalizar e focar na educação continuada ao longo da vida, como forma de aumentar seu potencial competitivo no mercado. No Brasil, de acordo com a PNAD, em 2018, de um total de 104,7 milhões pessoas dentro da força de trabalho, 33,5% tinham ensino médio completo, 6,3% ensino superior incompleto e só 18,5% ensino superior completo. Na região metropolitana de São Paulo, em

2018, de um total de 12,3 milhões pessoas dentro da força de trabalho, 36,6% tinham ensino médio completo, 7,5% ensino superior incompleto e só 26,3% ensino superior completo. Na Região do Grande ABC paulista, em 2018, de um total de 1,44 milhões de pessoas dentro da força de trabalho, 36,6% tinham ensino médio completo, 6,9% ensino superior incompleto e só 20,0% tinham ensino superior completo.

Além do cenário econômico crítico, a atuação do Governo Federal tem contribuído para o acirramento conjuntural para as instituições de ensino superior. O contingenciamento de 30% das despesas não obrigatórias das instituições federais de ensino superior em maio de 2019, a contínua diminuição dos investimentos em fomento à pesquisa e ao fornecimento de bolsas aos alunos de pós-graduação, a forte redução dos contratos do FIES e incerteza sobre sua continuidade, o novo modelo de financiamento estudantil e o privilegiamento de uma maior participação do mercado e das modalidades EAD. Todos esses são elementos que complexificam a atuação das instituições de ensino superior, demandando dessas mais planejamento e alta capacidade de reação às mudanças do contexto. O Governo Federal

também tem apresentado limitada capacidade de direção, planejamento, organização e regulação do Sistema Nacional de Ensino e da Ciência e Tecnologia (Sinaes), sistema esse que é deficiente e inadequado para avaliar a qualidade do desempenho das IES públicas municipais que têm foco local e regional.

Em relação ao mercado de ensino superior, durante os últimos 10 anos, ocorreu o forte crescimento e diversificação da oferta de ensino superior de graduação, especialmente nas IES privadas e na modalidade EAD. Entre 2012 e 2017, o número total de vagas na modalidade EAD no Brasil passou de 1.329.407 a 4.042.488, um incremento de 204,0%, sendo que 97,0% das vagas na modalidade EAD se concentram nas IES privadas. Em 2017, a oferta de vagas de ensino de graduação na modalidade EAD nas IES privadas chegou a 3.913.624, superando ao número de vagas na modalidade presencial, 3.331.403. Já na pós-graduação, houve forte crescimento de matrículas entre 2007 e 2017, especialmente em doutorados, mestrados profissionais e especializações, com mudanças na estrutura da demanda por cursos e programas. No Brasil, a matrícula em doutorados teve um incremento de 125,6%, em mestrados, de 53,2%, e em mestrados profissionais, incremento substancial



de 392%. Na região do Grande ABC, entre 2007 a 2017, a matrícula em doutorados teve um aumento relevante de 882,6%, mestrados, um incremento de 136,6% e, entre 2013 e 2017, matrículas em mestrados profissionais aumentaram em 167,6%.

Apesar do crescimento entre 2007 e 2017, mais recentemente, ocorreu forte impacto na região do Grande ABC e no município de São Caetano do Sul, a redução da demanda por ensino superior de graduação como consequência da crise econômica e situação fiscal dos Governos Federal, Estadual e Municipais. Na região do Grande ABC paulista, a taxa de crescimento médio anual da matrícula total no ensino de graduação na modalidade presencial diminuiu de 3,7% entre 2010 e 2014 para -5,1% no período 2015 a 2018. No município de São Caetano do Sul, a taxa de crescimento médio anual da matrícula total no ensino de graduação na modalidade presencial diminuiu de 5,8% entre 2010 e 2014 para -8,81%.

O mercado relevante de ensino superior é dominado por IES privadas que operam dentro das regras do mercado, com maiores capacidades competitivas e direcionadas para atender as demandas do mercado de formação profissional. No Brasil, de acordo com o Censo



Reunião da equipe de trabalho do PED com a Reitoria e o Conselho Consultivo da USCS

de Educação Superior do INEP de 2017, de um total de 2.448 IES, 88,0% eram privadas. Em seu conjunto, as IES privadas concentravam 79% dos cursos de graduação oferecidos, 91,7% das vagas novas, 52,6% dos inscritos, 81,1% dos ingressantes para vagas novas e 75,3% das matrículas. Na região do Grande ABC paulista, em 2017, as IES privadas concentravam 71,3% da matrícula e 75% dos concluintes do ensino superior na modalidade presencial. No município de São Caetano do Sul, em 2017, as IES privadas concentravam 34,3% da matrícula e 38,1% dos concluintes do ensino superior na modalidade presencial. A forte concentração do mercado de ensino de graduação em grandes grupos mantenedores é fator relevante ao crescimento das IES privadas, que já apresentam elevada competitividade em relação com as IES públicas e especialmente em comparação com a USCS.

A USCS PERANTE AS EXIGÊNCIAS DO DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DO GRANDE ABC

Frente à conjuntura apresentada, **a região do Grande ABC demanda pelo fortalecimento e adequação da promoção da inovação, empreendedorismo e da ciência e tecnologia como instrumentos centrais da redefinição de um novo modelo de desenvolvimento.**

Para suprir as demandas por esse novo modelo, é necessário aumentar a capacidade de produção científica e tecnológica local e regional, articulando e incorporando projetos de pesquisa com o ensino e a extensão, colocando a USCS na posição de liderança na conformação e gestão de uma Agenda Estratégica de Desenvolvimento da região do Grande ABC, por meio de programas e projetos de inovação, empreendedorismo, pesquisa e extensão.

Para isso, a instituição deve aumentar sua capacidade de captação de recursos através da promoção de convênios e parcerias em projetos de pesquisa, inovação e empreendedorismo, além de atuar sobre o atual modelo institucional, como autarquia municipal de regime

especial definida na Lei Municipal Nº 4.834 de 2007, que limita sua capacidade de gestão e de concorrência no mercado do ensino superior e estabelece que a USCS se rege pela legislação e normas aplicáveis ao Sistema Estadual de Ensino de São Paulo.

Por outro lado, o nível de estruturação e articulação do ecossistema de inovação, empreendedorismo, ciência e tecnologia na região do Grande ABC é baixo. Existem poucas iniciativas articuladas e coordenadas de promoção da pesquisa científica e tecnológica em relação ao potencial dos ativos científico-tecnológicos da região, essa que ainda não dispõe de parques tecnológicos em plena operação. As Prefeituras Municipais da região apresentam baixa capacidade institucional e financeira para articular e coordenar a promoção de uma grande estratégia para o desenvolvimento regional e a implantação de um ecossistema inovador. A crise do modelo de desenvolvimento da região do Grande ABC é evidenciada no acúmulo de problemas sociais, territoriais, ambientais e em uma forte retração da economia e do emprego. No período de 2014 a 2016, o PIB da região do Grande ABC despencou a um ritmo médio exponencial de -9,1%, valor quatro vezes maior que o apresentado no Brasil,



que foi de -3,3%, e três vezes acima do observado no estado de São Paulo (3,1%). Em valores nominais, o PIB industrial da região passou de R\$ 28,9 bilhões em 2013 a R\$ 24,3 bilhões em 2016, uma perda de R\$ 4,6 bilhões, equivalente a 16,0%. Em termos reais, descontando os efeitos inflacionários, a queda foi de quase 39,0%, uma caída extraordinária comparada aos valores registrados no Brasil (11,5%) e no estado de São Paulo (14,73%).

As oportunidades advindas das mudanças educacionais e dos desafios do desenvolvimento local e regional podem ser aproveitadas como direcionadoras da oferta de pós-graduação e da produtividade e relevância da produção científica, além de auxiliar com as necessidades de garantir a sustentabilidade da instituição e seus cursos. Uma grande porta para a USCS se destacar na contribuição ao desenvolvimento local e regional através da inovação na geração e difusão de conhecimento científico, técnico, cultural e humanístico na formação continuada ao longo da vida.

AS DEMANDAS DE MODERNIZAÇÃO DA USCS

Para elevar a capacidade da USCS em responder de forma oportuna e efetiva às transformações atuais e potenciais da realidade educacional e, assim, melhorar sua sustentabilidade futura e inovar e avançar na direção de uma instituição de educação com vocação local e regional em um contexto global e de rede, **é necessário que a USCS se modernize e se revolucione**. Para isso, é necessário abandonar modelos e práticas pedagógicas tradicionais que limitam a eficácia, qualidade e respostas de processos acadêmicos frente às mudanças educacionais e à geração de conhecimento para o desenvolvimento local e regional. Investir na produção de conhecimento e na inovação científica e tecnológica de forma desenvolvida, integrada com o ensino e vinculada com os setores público e produtivo.

A extensão possui papel muito relevante nessa integração para além dos muros da universidade. Projetos, atividades e serviços de extensão podem cobrir grande parte das potenciali-



dades da USCS, sendo realizados em formato inovador, integrados com o ensino e pesquisa, aumentando a efetividade na integração e projeção com a sociedade e com o mercado. Enxergar a extensão como um investimento estratégico para além da geração de retornos financeiros, estruturando-a, de acordo com as potencialidades internas, às necessidades do entorno e da educação continuada ao longo da vida, dentro do contexto do desenvolvimento local e regional. Existem produtos e serviços como farmácia-escola, atendimento, empresa júnior, agência experimental de propaganda, entre outros, que constituem elementos estratégicos para a universidade, e podem ser articulados à política integral de extensão e projeção social.

Para inserir a USCS nas redes e plataformas globais da produção e difusão dos conhecimentos científico, tecnológico e cultural é preciso promover mais ações de internacionalização e promoção da mobilidade acadêmica, assim como ampliar, renovar e melhorar a oferta acadêmica e de projetos de serviços na graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, articulando-a para realizá-la fora do padrão da universidade tradicional. É neces-



sário superar as rigidezes e limitações institucionais e financeiras, investindo em um moderno sistema de inovação, atualização curricular e de práticas pedagógicas da graduação, estando articulado a uma política curricular, aumentando a capacidade de gestão do desenvolvimento e integração da pesquisa e da extensão em algumas escolas e cursos de graduação. Um sistema de monitoramento e avaliação da qualidade acadêmica também se enquadra dentro das medidas de modernização, desde que adeque a realidade da USCS enquanto uma instituição de educação superior de caráter público municipal que atua no contexto local e regional.

É necessário um olhar cuidadoso voltado à pós-graduação *stricto sensu*, visando uma estruturação organizativa e acadêmica voltada às oportunidades e desafios de formação de líderes, inovadores, pesquisadores, acadêmicos

e servidores públicos prontos para promover o desenvolvimento local, regional e nacional. Pode-se aumentar a capacidade de promoção e gestão da captação de recursos dessa área através da pesquisa e extensão, para transpor os limites existentes na interação e integração com o mercado, tanto para a captação, quanto para a valorização do profissional com pós-graduação.

Frente à crescente competitividade do mercado, a modalidade EAD e *On-line* são possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação às transformações da realidade educacional, de modo que, aumentar o investimento na implantação da modalidade de Ensino a Distância e híbrida é estratégico para o fortalecimento e desenvolvimento da instituição a médio e longo prazo.

Para responder aos desafios impostos pelas mudanças educacionais e garantir a sustentabilidade dos cursos, o processo de modernização também deve se dar em vias de aumentar a capacidade de gestão organizativa da USCS. Descentralizar sistemas organizativos das es-

colas e cursos, adequar e modernizar sistemas de seleção, captação e retenção de alunos e o sistema de gestão do registro, fluxo acadêmico e atendimento aos alunos são medidas essenciais para realizar a gestão inteligente da instituição e evitar fricções burocráticas. Lutar contra as ameaças à sustentabilidade de parte de alguns cursos de graduação, assim como da instituição em si, a médio e longo prazo, perpassa pela modernização da gestão organizativa nas áreas administrativa, financeira e acadêmica e sua estrutura organizativa, assim como aumentar a capacidade institucional da USCS para o planejamento.

Para facilitar o cumprimento das responsabilidades missionais da USCS, **é necessário desenvolver um modelo organizativo que descentralize decisões, estabeleça práticas de trabalho coordenadas, uniformizadas e sincronizadas, defina responsabilidades e dê clareza aos procedimentos de trabalho.** Dessa forma, é possível construir uma cultura organizativa moderna e inovadora, que propicie uma clima de trabalho motivador, incentivando a criatividade e a inovação nos processos administrativos e acadêmicos.



Tanto o plano de cargos, carreira e remuneração quanto a motivação da progressão dos professores devem estar inclusos nas transformações da instituição, que definirão regras eficazes de desempenho dos trabalhadores e demais normas que sejam adequadas para atender às necessidades de desenvolvimento da USCS, dentro do contexto da concorrência do mercado e das mudanças educacionais.

Cabe ressaltar a relevância do desenvolvimento e integração das tecnologias da informação e comunicação para a modernização da gestão organizativa acadêmica da USCS, assim como para garantir a qualidade e efetividade dos processos de ensino, pesquisa e extensão. O suporte eficiente de Internet e de tecnologias de informação e comunicação na gestão diretiva, organizativa e financeira, assim como na gestão acadêmica da graduação e pesquisa da USCS, economiza tempo e recursos, dinamiza processos e permite um maior controle e acompanhamento da gestão. Esses são elementos fundamentais para integração da instituição com as atuais exigências de desempenho apresentadas pelo mercado.



Reunião da equipe de trabalho do PED com estudantes do Campus Centro

Também é necessário levar a lógica da modernização para o âmbito da infraestrutura física da instituição, para apoiar adequadamente os processos de ensino, pesquisa e extensão. Para isso, planejar a médio e longo prazo a adequação da infraestrutura mirando a expansão dos sistemas de autofinanciamento da USCS, que incentive a prestação de serviços e alianças estratégicas, construirá uma capacidade de financiamento para grandes investimentos em infraestrutura, equipamentos e tecnologia.

Outra grande oportunidade é a oferta de ensino médio da USCS, com altas possibilidades de expansão e consolidação como uma referência de ensino médio universitário na região. O processo de implantação do Colégio USCS é muito recente e vem sendo realizado com um Projeto Político Pedagógico inovador, o que possibilita quebrar com o padrão tradicional, definindo uma estratégia de integração com o ensino superior e de expansão a médio e longo prazo.



Para concluir, resta abordar o ponto crucial para todo o processo de modernização. **É fundamental a construção de um sistema de grande estratégia na USCS**, que permita responder de forma eficaz aos desafios das mudanças educacionais e do desenvolvimento local e regional. Um Sistema de Alta Direção, com direcionalidade estratégica a longo prazo, com suportes de planejamento, monitoramento e avaliação da gestão institucional, permite a concretização da USCS enquanto construtora de seu futuro, superando suas dificuldades, enfrentando o complexo grupo de desafios aqui apresentados e colocando-se como grande referência no processo de transformação e melhoria no desenvolvimento de toda a região do Grande ABC.



Reunião da equipe de trabalho do PED com a Reitoria da USCS



O PLANO, ESTRATÉGICO: LINHAS, DIRETRIZES E OPERAÇÕES



Equipe de trabalho do PED durante elaboração do fluxograma de macroproblema

LINHA ESTRATÉGICA 1

Com o propósito de enfrentar os problemas atuais e potenciais identificados e analisados no Ciclo Prospectivo IV da Explicação, e caminhar na direção definida pela Visão Estratégica, as diretrizes e ações do PED USCS 2030 estarão articuladas nas seguintes sete (7) Linhas Estratégicas definidas a seguir:

ENSINO E APRENDIZAGEM, INOVADORES E CONTINUADOS

Nessa Linha Estratégica, a diretriz estabelecida visa modernizar e adequar a oferta de ensino assegurando a excelência, inovação e integralidade dos processos de ensino-aprendizagem e sua articulação com as necessidades do ensino continuado e do desenvolvimento local e regional.

Para o cumprimento dessa Diretriz, serão desenvolvidas e implementadas várias operações e ações de modernização das práticas de ensino-aprendizagem e fortalecimento da capacidade de gestão organizativa e acadêmica de todos os níveis e modelos de acesso ao conhecimento: da educação básica à pós-graduação e da educação presencial à educação a distância. Além da criação e implantação de um sistema de monitoramento e avaliação da qualidade acadêmica e do fortalecimento institucional da AIMES-SP e ANIMES no âmbito da avaliação de qualidade.

LINHA ESTRATÉGICA 2

PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA CENTRADA NO DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL

A Diretriz Estratégica dessa Linha tem como propósito fortalecer as capacidades institucionais, científicas e tecnológicas da USCS para promover e consolidar a produção e disseminação de conhecimento, de acordo com as exigências do desenvolvimento local e regional.

Para o cumprimento dessa Diretriz, serão implantadas operações e ações direcionadas ao redesenho e fortalecimento da capacidade da USCS para a promoção da produção científica e tecnológica de acordo com as exigências do desenvolvimento local e regional, priorizando a definição de estratégias de captação de recursos por meio da promoção de convênios e parcerias em projetos de pesquisa, inovação e empreendedorismo e o aprimoramento dos canais de promoção e difusão da pesquisa através de periódicos (publicações científicas) associados aos programas da USCS no âmbito da avaliação de qualidade.



LINHA ESTRATÉGICA 3

EXTENSÃO E PROJEÇÃO SOCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL

A Diretriz Estratégica dessa Linha tem como propósito ampliar e melhorar o posicionamento da extensão, compreendendo a prestação de serviços e a projeção social da USCS, por meio de um novo modelo de integração e compartilhamento dos processos de ensino e pesquisa com as necessidades da comunidade e da educação continuada no contexto do desenvolvimento local e regional.

Para o cumprimento dessa Diretriz, serão desenvolvidas ações que contemplam a avaliação do atual modelo de Extensão e Projeção Social da USCS, de acordo com a Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018 do MEC; o fortalecimento e atualização do processo de implantação da curricularização dos cursos e atividades de extensão dentro da USCS; a revisão e atualização da estrutura da oferta de Extensão e Projeção Social de acordo com a estratégia de desenvolvimento da USCS; o fortalecimento e a adequação do modelo

LINHA ESTRATÉGICA 4

organizativo para desenvolvimento da Extensão e Projeção Social enquanto estrutura, competências, gestão, sistemas e procedimentos organizativos; e a definição e implementação de uma política de coordenação e articulação da Extensão e Projeção Social com as outras áreas académicas da USCS: Graduação, Pós-graduação e os projetos de inovação e pesquisa.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA PARA INTEGRAÇÃO GLOBAL, REGIONAL E LOCAL

A Diretriz Estratégica dessa Linha tem como propósito fortalecer a integração das tecnologias digitais na gestão organizativa e académica da USCS, que permita seu posicionamento como instituição de educação inovadora, global e em rede.

Para o cumprimento dessa Diretriz, serão desenvolvidas ações voltadas à promoção da incorporação da cultura digital nas práticas de trabalho, organizativas e académicas da USCS, por meio da criação de um PDTI integrado ao Plano Estratégico de Desenvolvimento; do mapeamento e redesenho de



LINHA ESTRATÉGICA 5

processos organizativos; do fortalecimento organizativo da área de Informática e Tecnologia da Informação da USCS; da melhoria e expansão da infraestrutura tecnológica; da capacitação dos gestores e seus colaboradores para a modernização do suporte das tecnologias de informação e comunicação das áreas de gestão administrativa e financeira, Ensino Médio, Graduação presencial e a distância, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

PROJEÇÃO E INTEGRAÇÃO REGIONAL E INTERNACIONAL

A Diretriz Estratégica dessa Linha tem como propósito melhorar e ampliar a capacidade da USCS de exercer a liderança na conformação e gestão de uma Agenda Estratégica de Desenvolvimento da região do Grande ABC e de direcionar a articulação e a cooperação internacional de acordo com os novos desafios impostos pelas transformações educacionais.

Para o cumprimento dessa Diretriz, serão desenvolvidos dois eixos de ação. O primeiro terá como objetivo o fortalecimento da capacidade institucional da USCS na promoção do desenvolvimento da região do Grande ABC através da promoção, estruturação e implantação de programas e projetos de ensino, pesquisa, extensão e serviços articulados com a Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional. O segundo eixo estará dirigido à ampliação da integração e cooperação nacional e internacional da USCS, com a participação ativa de cada Escola da USCS, mediante a participação em projetos internacionais promovidos por organismos multilaterais (ERASMUS, UNESCO, OMC, PNUD, BANCO MUNDIAL, PNUMA etc.) e a realização de convênios nacionais e internacionais para fortalecer a mobilidade de estudantes e docentes nos âmbitos da Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.



LINHA ESTRATÉGICA 6

MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL, FINANCEIRA E DA INFRAESTRUTURA FÍSICA

A Diretriz Estratégica dessa Linha tem como propósito fortalecer e ampliar a capacidade institucional da USCS no cumprimento de sua missão, por meio da modernização de seu modelo de gestão organizativa, administrativa e financeira e da melhoria da sua infraestrutura física.

Para o cumprimento dessa Diretriz, serão implantadas operações e ações que têm como objetivo a modernização dos sistemas de gestão administrativa, orçamentária e financeira, mediante a melhoria e racionalização da infraestrutura física e de apoio aos processos de ensino, pesquisa e extensão; a modernização e adequação do modelo organizativo da USCS e a modernização e adequação do Plano de Cargos, Carreira e Remunerações.

LINHA ESTRATÉGICA 7

PLANEJAMENTO E DIREÇÃO ESTRATÉGICA

A Diretriz Estratégica dessa Linha tem como propósito modernizar e fortalecer os sistemas de financiamento, planejamento e direção estratégica da USCS, que permita o cumprimento da sua missão institucional e a implantação, monitoramento e avaliação das diretrizes, objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Estratégico USCS 2030.

Para o cumprimento dessa Diretriz, serão desenvolvidas operações e ações direcionadas à implantação de um sistema de planejamento de grande estratégia; ao fortalecimento dos sistemas de Alta Direção; à modernização e fortalecimento do sistema de financiamento da instituição e modernização e à promoção de um novo modelo de governança do desenvolvimento da região do Grande ABC.





IMPLANTAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PED USCS 2030



Um dos grandes desafios na implantação do Sistema de Planejamento Estratégico é que ele **cumpra uma função operacional como um instrumento eficaz que permita orientar a gestão da Universidade no cumprimento das diretrizes, objetivos e metas estratégicas definidos no PED USCS 2030**. Isso só acontece quando o planejamento é transformado em uma prática de trabalho baseada em uma cultura de responsabilidade, impedindo que a improvisação domine a tomada de decisões e a gestão da gerência geral.

Nessa direção, seguindo as orientações metodológicas do Planejamento Estratégico Situacional, a implantação do PED USCS 2030 contemplará a modernização dos seguintes **Sistemas de Direção Estratégica**:

- A O Sistema de Conformação da Agenda da Alta Direção:** terá como propósito fundamentar a tomada de decisões estratégicas da Alta Direção da USCS, com suporte na operacionalização e processamento das propostas do PED USCS 2030, evitando, assim, que elas percam peso diante do domínio das urgências e das improvisações. O domínio do planejamento ou improvi-

sação é decidido na agenda dos dirigentes e gestores, uma vez que o Menu de Decisão Diária (MDD) pode estar fundamentado ou não no processo de planejamento. A agenda maneja os dois recursos mais escassos: tempo e foco de atenção.

- B O Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional:** é o sistema que define se uma organização é de alta ou baixa responsabilidade. Aqui a demanda por planejamento é criada, sendo que não há demanda por planejamento se não houver demanda por avaliação, e não há avaliação em um sistema de baixa responsabilidade. Nessa direção, a implantação do PED USCS 2030 priorizará o desenho de um sistema de monitoramento e de avaliação da gestão por resultados, que permita verificar o cumprimento de suas diretrizes, objetivos e metas e requerer contas sobre o cumprimento dos compromissos assumidos pelos respectivos responsáveis das operações e ações. Do funcionamento eficaz do sistema de cobrança e prestação de contas por resultados dependerá da capacidade da USCS para manter atualizado seu Plano Estratégico.



- C O Sistema de Gerenciamento por Objetivos e Operações:** terá como função criar a base para que o PED USCS 2030 se transforme em uma oferta prática, criativa e descentralizada de ação e gestão diária. A base desse sistema será a formulação de planos operacionais e gerenciais a partir dos Nós Críticos e das operações do Plano Estratégico.

Para o funcionamento eficaz desses três sistemas de direção estratégica, será criada uma Sala de Situações que terá como atribuição central, através do monitoramento constante da gestão institucional, apoiar a tomada de decisão estratégica da Alta Direção e dos gestores, oferecendo sinais de alarme e atenção sobre os desvios no cumprimento das diretrizes, objetivos e metas dos PED USCS 2030 e dos planos operacionais e gerenciais das respectivas unidades organizativas da Universidade.



O PLANO EM AÇÃO

OS DESAFIOS PARA MODERNIZAR UMA INSTITUIÇÃO QUE TRABALHA COM A INTELIGÊNCIA, OU COMO PERGUNTAVA CARLOS MATUS: “QUEM MODERNIZA OS MODERNIZADORES?”

Orientações gerais para Capitães de Longo Curso em vendavais, calmarias e tempestades.

Responder questões críticas no momento político, social e econômico por que passamos implica em saber quais são as perguntas que nos permitam identificar os desafios trazidos pelas grandes transformações do século XXI. Elas são complexas e desafiadoras: para onde vamos, e como, se não existem referências em alto mar? Se não há direção que conduza ao lugar certo a aportar? Deixar-se levar pelos ventos, pelas ondas, pelas correntezas? Seguir outros navios? Porque ir, afinal? Vale a pena? Como conseguir a “Carta de Competência e Habilitação”¹ para os dirigentes que têm de conduzir a Universidade para o futuro incerto e nebuloso?

¹ Capitão de Longo Curso (CLC) é o mais alto posto dado aos que seguem a carreira de Oficial de Náutica da Marinha Mercante. Com esta Patente, este Capitão é habilitado a comandar qualquer tipo de navio (não importando a tonelage) para qualquer lugar do mundo, ou seja, é uma Carta de Competência e Habilitação outorgada pela Marinha do Brasil para oficiais experientes que passaram por todos os estágios da carreira: Praticante, 2º Oficial de Náutica, 1º Oficial de Náutica, Capitão de Cabotagem e finalmente Capitão de Longo Curso.





No entanto, a USCS se impôs o desafio de construir seu futuro. Um futuro que considera as grandes transformações geradas pelas grandes forças motrizes e tendências que atuam de forma global nos diferentes âmbitos essenciais para o futuro da USCS e que estão relacionados com constantes mudanças na ciência e a tecnologia, a economia, os valores sociais, a política e o meio ambiente. Precisamente, conforme nos alerta Zygmunt Bauman (2001), cada vez mais, a fluidez e complexidade de um mundo líquido exige das instituições capacidade constantes de previsão do futuro através da exploração de cenários e a formulação de ações que permitam manter ou corrigir o rumo.

Este livro compila o caminho trilhado até o momento. É um registro do esforço e do trabalho conjunto entre a reitoria, os docentes, administradores e apoiadores externos. É o mapa de navegação que deverá conduzir as políticas e decisões que guiarão a **USCS no rumo planejado**.

Ao iniciar esse processo tínhamos muitas dúvidas. Ainda temos algumas e teremos outras e outras... mas vamos. Vamos porque ir é o sentido de quem não quer ficar. Antônio Machado (1989, p. 773) diz em seu poema Cantares: “caminhante, não há caminho, se faz caminho ao andar”. Ainda que não seja imperativo é necessário ir.

O **PED - Plano Estratégico de Desenvolvimento** - USCS 2030 é um organismo vivo. O que foi feito até aqui é construção coletiva suportada pela *Teoria do Jogo Social de Matus*². O seu processo previu e prevê a ampla participação democrática, por meio da realização de atividades de reflexão e discussão com a comunidade acadêmica, a identificação e análise dos problemas atuais e potenciais que devem ser foco de atenção e a geração de propostas de ação junto com a Alta Direção, gestores, professores, funcionários e estudantes. Além das atividades descritas nesse livro documento, outras estão previstas e outras surgirão pela dinâmica do processo. Enquanto finalizávamos essa obra, duas outras atividades importantes para alimentação desse processo foram realizadas. Um concurso interno de redação, para estudantes, professores, funcionários e egressos, cujo o tema central foi: "A USCS que eu quero em 2030". Noventa (90) textos foram produzidos e o conteúdo será apreciado para incorporação ao PED USCS 2030, e a redação vencedora está publicada nas próximas páginas deste livro. As ideias centrais do plano foram, também, apresentadas ao Conselho Consultivo da Universidade, constituído por egressos e por representantes de organizações públicas e privadas que contribuem com discussões e ideias para o enriquecimento da reflexão e da tomada de decisões por parte da USCS.

2) MATUS, R. Carlos. Teoria do Jogo Social. São Paulo: Fundap, 1998.





Esse processo prevê para a Universidade uma atuação efetiva nos âmbitos público, político e social. Para tanto, requer o apoio de uma teoria da ação em jogos complexos de alta incerteza, que contempla o desenvolvimento da teoria da análise de problemas quase estruturados; a teoria da ação em áreas complexas de múltiplas dimensões; a análise de sistemas complexos com a multiplicidade de recursos escassos; a análise de situações; a análise estratégica; o planejamento estratégico público; a análise da incerteza; a teoria das macroorganizações; o fundamento das apostas sociais; o monitoramento e a avaliação da gestão pública; o estudo de atores; a simulação histórica; os jogos de simulação e várias outras disciplinas das ciências e técnicas de governo, que estão ausentes do ensino universitário. A Teoria PES (Planejamento Estratégico Situacional), utilizada no processo, é uma contribuição nessa direção, e o método PES sintetiza suas propostas operacionais.

É um processo complexo, pois os desafios que a USCS enfrenta e enfrentará também são complexos. A teoria e o PES aportam o recurso cognitivo necessário. É uma atividade desafiadora, mas sustentada por boa teoria. À guisa de informação, destacamos os princípios orientadores do presente trabalho:

1) Em um sistema social existe um número indeterminado de atores que governam e planejam por diferentes pontos de vista, disso constata-se que nenhum ator tem assegurada a capacidade de controlar todas as variáveis envolvidas no processo de condução social. (é especialmente notório nos casos das instituições educacionais, com baixa governabilidade sobre os problemas que as afetam); 2) Cada um dos atores se insere de maneira diferente na realidade, adere a distintas ideologias, tem interesses e intenções diferenciadas, conta com distintas capacidades de governo e valoram as situações pela sua perspectiva e segundo seus valores, ideologias e interesses. Como consequência, a realidade pode ser explicada de forma diferente por cada um desses atores sociais e essa explicação particular será o fundamento de sua ação; 3) Esses atores sociais são criativos e, portanto, não se podem prever seus comportamentos, senão apenas prever e preparar-se para reagir velozmente ante as contingências que se originam nessa criatividade dos atores sociais que interatuam em um sistema repleto de incertezas; 4) Dos princípios anteriores, deduzimos que o planejamento deve abarcar, necessariamente, o problema de superar as restrições e vencer as resistências dos outros ao seu próprio plano; 5) O Planejamento é um processo incessante e contínuo no qual se repetem constantemente o cálculo, a ação, a avaliação de resultados e a correção





dos planos. O Plano sempre está pronto e, no entanto, ao mesmo tempo, sempre está sendo feito. Nesse contexto e nessa realidade vivida pela Universidade, lembramos que a efetividade dos objetivos definidos no PED USCS 2030 depende da governança e padrões de qualidade estabelecidos pela Alta Direção e do envolvimento de todos os seus atores internos, tanto na execução das ações formuladas, quanto no seu monitoramento, avaliação e correção oportuna. Dessa forma, a participação democrática é um princípio que continuará norteando o processo de execução e atualização permanente do PED USCS 2030.

Joaquim Celso Freire

Professor da USCS, Coordenador do grupo de trabalho de elaboração do PED USCS 2030

Aristogiton Ludovice Moura

Professor Convidado e orientador do Processo de Planejamento

Luiz Carlos Burbano

Professor Convidado e orientador do Processo de Planejamento



LEGENDAS:

- 1) Luis Carlos Burbano explica a metodologia utilizada na construção do PED.
- 2 e 8) Reunião da equipe de trabalho do PED com a Reitoria da USCS.
- 3) Reunião da equipe de trabalho do PED com membros do Conselho Consultivo da USCS.
- 4) Reunião da equipe de trabalho do PED com estudantes do Campus Conceição.
- 5) Reunião da equipe de trabalho do PED com estudantes do Campus Barcelona.
- 6) Prof. Joaquim Celso Freire, Coordenador do grupo de trabalho, durante apresentação do PED.
- 7) Ari Moura, durante discussões sobre a elaboração do PED.

DESAFIO USCS 2030 (REDAÇÃO VENCEDORA)



Março de 2030. Av. Goiás, 3.400, São Caetano do Sul. O prédio onde passei parte de minha vida profissional ainda mantém as cores azul e branca na entrada. O acesso se faz de modo diferente: as câmeras reconhecem os sinais de meu rosto e convidam a entrar. Faz tanto tempo, como a máquina sabe quem sou eu? Mudei tanto... Caminho em direção ao pátio central onde, certa vez, vi a gravação de um flashmob da música “Happy”. Está lá no Youtube para recordar. Nem todos os personagens estão por aqui. Alguns viraram nome em placas de espaços da faculdade, homenagem ao trabalho prestado à USCS pelo ensino de qualidade que colocou a instituição como a primeira do ranking em qualidade de educação na região.

As salas estão modernas, nada de lousas verdes e projetores. Tudo de forma diferente, até a disposição das cadeiras não tem mais o professor como centro das atenções. Metodologias ativas agora. Agora não, desde 2019, década passada. Os estudantes fazem sua parte fora da sala e chegam aqui só para resolver dúvidas ou apresentar respostas. Ensino centrado no aluno. Até os professores mudaram de nome: agora são facilitadores.

Sigo em direção ao antigo posto bancário que não existe mais. Dinheiro é coisa do passado, dizem, até, que a nova geração desconhece o que se trata. Tudo pago e recebido por celular. Onde era o estacionamento surge um prédio enorme, esse sim, bem movimentado. É ali que o conhecimento é produzido pela academia. Os programas de mestrado e doutorado – são vários – dão o tom para produtos e intervenções que garantem qualidade de vida na região. Agora a comunidade passou a entender a importância da pesquisa. Foi daqui que a USCS ganhou visibilidade, com patentes registradas, artigos reconhecidos em nível internacional e projeção na mídia. Aliás, é bom ver que as revistas acadêmicas aqui produzidas – e fico feliz por ter editado uma delas por anos – hoje estão no mais alto estrato Qualis. É o reconhecimento de esforço coletivo, bom para todos.

Termino minha caminhada no auditório do teatro. Lá estão meus antigos colegas de trabalho, festejando a indicação da USCS como instituição de referência do ano. Entre lembranças de tempos difíceis e de incertezas que vivemos juntos, a certeza que, ainda jovens há mais tempo, podemos contribuir ativamente para o ensino. Hoje vamos discutir como. É a vantagem de ter sido professor: o conhecimento se acumulou e, assim como vinho, quanto mais velhos ficamos, mas valorizados estamos. USCS 2030, vivi para ver isso.

Arquimedes Pessoni

Professor da Escola da Indústria Criativa







Atividade de premiação do "Desafio USCS 2030". Acima, segurando a caixa com um de seus prêmios, o professor Arquimedes Pessoni, autor do texto escolhido como a melhor redação entre todas as categorias

LOGO DA USCS TEM NOVO VISUAL



O primeiro logotipo utilizado pela instituição, então IMES – Instituto Municipal de Ensino Superior, data de 1974 e foi desenvolvido por um estudante, Paulo Jewtuzenko.



Em 2000, em virtude do Instituto ter passado à condição de Centro Universitário, houve uma mudança nesse logo. Além de uma composição mais moderna, a cor foi alterada para azul e laranja.



Já em 2004, a instituição adquiriu o *status* de Universidade e o logo foi mais uma vez modificado. A mudança foi sutil: as palavras “Centro Universitário” foram substituídas por “Universidade”.



Em 2008, a instituição recebe uma nova marca, USCS, mas a ideia central do logo permanece a mesma: a pira e a chama, agora envolvidas por um anel dourado. Ideia desenvolvida na Agência Experimental de Publicidade, sob a coordenação dos professores João Batista Freitas Cardoso e Paula Renata Camargo Jesus.





Agora, em 2020, integrando **PED** – Plano Estratégico de Desenvolvimento - USCSC 2030, apresentamos um novo logo. Os traços e as cores originais foram mantidos, reforçando a ideia e modernidade, sem deixar de lado a tradição que a marca adquiriu. A pira, sob uma configuração mais leve e dinâmica, e a chama liberam-se do anel, sinalizando maior abrangência no ambiente de atuação da Universidade. Cumprindo o objetivo de iluminar e buscar o conhecimento, a chama USCSC continua acesa, agora sob uma pira que traz, em si, a imagem de movimento. A ideia foi desenvolvida pelo publicitário, e ex-aluno do Programa de Pós-graduação em Educação da USCSC, Luiz Cruz.



Além do novo logo, a universidade apresenta à comunidade um novo elemento, o Brasão, símbolo maior do seu compromisso com a perenidade. O Brasão foi projetado pelo ex-aluno Alan de Almeida, a partir de elementos do Brasão da cidade de São Caetano do Sul, como a forma, as cores (azul e vermelho) e a engrenagem dourada. Agrega a cor laranja da USCSC, a pira e a chama e um livro, elementos que inspiram conhecimento e a vida. Traz a inscrição em latim “*Scientia transformationis potentia est*”, o conhecimento é a força que transforma.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

GODET Michel, **Manuel de prospective stratégique**. 3. ed. Espanha: Dunod, 2007.

GODET, Michel. **Manual de Prospectiva Estratégica**: de la anticipación a la acción. Barcelona, España: Marcombo, 1994.

HEIJDEN, K Van Der et al. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. **Futures**, v. 37, n. 8, p. 795–812, 2005.

MACHADO, Antonio. **Poesia y prosa – provérbios e cantares**. Madri: Fundación Antonio Machado, 1989.

MATUS, R. C. **O Método PES**: roteiro de análise teórica. São Paulo: Fundap, 1997.

MATUS, R. C. **Teoria do Jogo Social**. São Paulo: Fundap, 1998.

MATUS, R. C. **O método PES**: entrevista com Matus. São Paulo: Fundap, 2014.

RAMÍREZ, G.G.; BURBANO Z. L. C. **La Planeación Estratégica Pública**: una herramienta de gobierno em el diseño y gestión de políticas públicas. Bogotá, Colombia, Disponível em: https://www.academia.edu/8115313/LA_PLANEACION%3%93N_ESTRAT%3%89GICA_UNA_HERRAMIENTA_DE_GOBIERNO_EN_EL_DISE%3%91O_Y_GESTI%3%93N_DE_POL%3%8DTI-CAS_P%3%9ABLICAS. Acesso em: 15 ago. 2018.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo**. São Paulo: Best Seller, 2000.



Visão estratégica: ser uma instituição de educação global e em rede, voltada para a formação humana integral e continuada ao longo da vida, que promove um ambiente de criatividade, inovação, empreendedorismo, integração e inclusão no âmbito nacional e internacional por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, com vocação local e regional.



CAMPUS BARCELONA: Av. Goiás, 3.400 - Bairro Barcelona | São Caetano do Sul - SP

CAMPUS CENTRO: Rua Santo Antônio, 50 - Centro | São Caetano do Sul - SP

CAMPUS CONCEIÇÃO: Rua Conceição, 321 - Bairro Santo Antônio | São Caetano do Sul - SP

CAMPUS PÓS LATO: Rua Manoel Coelho, 600 (6º andar) - Centro | São Caetano do Sul - SP

CAMPUS SÃO PAULO: Rua Treze de Maio, 681 - Bela Vista | São Paulo - SP