caminhos

ESPECIAL 20 anos



Para quê servem os bacharelados inter[illegible]c'plinares na formação univ[illegible]

A implantação do REUNI na Univ[illegible]ad[illegible]de Federal de Roraima

A Universidade Nova, o REUNI e o pensamento de Anísio Teixeira

Expansão do Ensino Superior Público Federal

Comportamento estratégico, características organizacionais e desempenho

Novos desafios do desenvolvimento e sucessão presidencial

apubh
Sindicato dos Professores de Universidades Federais de Belo Horizonte e Montes Claros

26

REVISTA DO SINDICATO DOS PROFESSORES DE UNIVERSIDADES FEDERAIS DE BELO HORIZONTE E MONTES CLAROS

Nº 26 / 2010

Caminhos

REVISTA DO SINDICATO DOS PROFESSORES DE UNIVERSIDADES FEDERAIS DE BELO HORIZONTE E MONTES CLAROS

Nº 26 / 2010

A P U B H
Belo Horizonte
Publicação anual
Caminhos 2010
ISSN - 1517-3038

Conselho Editorial
José Lopes de Siqueira Neto
Dalmir Francisco

Coordenação e edição
Marketing e Comunicação da Apubh

Jornalista Responsável
Simone Ribeiro de Melo
NR: MTB 1145/MG

Projeto gráfico, editoração e diagramação
Lucas Daian

Impressão
Gráfica O Lutador

Distribuição gratuita
Venda proibida

CAMINHOS
- V26, n1, (Abril) 2010 - Belo Horizonte: Sindicato dos Professores de Universidades Federais de Belo Horizonte e Montes Claros - APUBH, 2010

CAMINHOS 2010
ISSN: 1517-3038

1. Docentes Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG - Periódico - 1. Título

Sindicato dos Professores de Universidades Federais de Belo Horizonte e Montes Claros - APUBH
Gestão 2008-2010

DIRETORIA EXECUTIVA
Presidente:
José Lopes de Siqueira Neto
- 2° Vice-Presidente:
Carlos Barreira Martinez
- Vice-Diretor de Finanças:
João Maurício Lima de F. Mota
- Secretário-Geral:
Giovane Azevedo
- Vice-Secretária-Geral:
Otávia F. de S. Rodrigues
- 1º Suplente:
Ronaldo Alves Pinto Nagem

DIRETORIAS SETORIAIS
- Ciência e Tecnologia:
Geraldo Magela de Lima e
Jadson Claudio Belchior
- Etnia, Gênero e Classe:
Dalmir Francisco
- Hospital Universitário:
Mauro Ivan Salgado e
Itamar Tatuhy Sardinha Pinto
- Política de Ensino Básico e Profissional:
Myriam Tavares Pereira
- Diretoria de Política Educacional:
Walter Ernesto Ude Marques
- Política Sindical:
Marlene Oliveira Teixeira de Melo
- Política Cultural:
Fernando Antônio de Melo (Limoeiro)
- Seguridade Social:
Cléber Paulo Verdolin

sumário

Editorial 5

Artigos 7

Para quê servem os bacharelados interdisciplinares na formação universitária? 8
Márcia Pontes

A implantação do Reuni na Universidade Federal de Roraima - UFRR 22
Elenize Cristina Oliveira da Silva

A Universidade nova, o Reuni e o pensamento de Anísio Teixeira 30
João Augusto de L. Rocha e Naomar de Almeida Filho

Expansão do ensino superior público federal: aprovar Lei Orgânica para as Universidades Federais e acompanhar a implantação do Reuni 46
Gil Vicente Reis de Figueiredo

Ponto de Vista 71

Comportamento estratégico, caractecísticas organizacionais e desempenho 72
Elton José Blageski Junior

Novos de desafios do desenvolvimento e sucessão presidencial 98
Domingos Giroletti

Especial 20 Anos 119

Imagens de todas as edições da Revista Caminhos 121

Editorial

20 anos da Revista Caminhos

Em junho de 1990 a APUBH lançava a primeira edição da Revista Caminhos. De lá para cá foram 26 edições (incluindo a atual) e que retrataram em suas páginas a história da entidade e da luta do movimento docente mineiro e nacional. Sucessora da Revista "Novos Caminhos" que circulou de 1983 até 1985, em um total de 6 edições, a Caminhos propôs-se a discutir a Universidade, as questões sindicais e a realidade política, econômica, científica e social do país. Essa linha editorial ajudou a transformá-la em um espaço democrático e alternativo para a promoção do debate e da reflexão dentro e fora dos limites da universidade pública.

Nestes 20 anos, muitas foram as lutas e as demandas políticas, sociais, econômicas, e sobretudo, educacionais que aparecem retratadas no conteúdo da publicação (artigos, ensaios, entrevistas, crônicas, poesias, charges e informes sindicais), contribuição dos docentes da UFMG, convidados e diretores da APUBH. Esta é a marca desta Revista: estar sempre aberta à participação da comunidade universitária.

Nesta edição comemorativa, apresentamos os artigos sobre a implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni, que foi tema de Seminário Nacional promovido pela APUBH e pelas Associações Docentes ligadas ao Proifes, e realizado nos dias 5 e 6 de junho de 2009, no auditório da reitoria da UFMG. Os textos de autoria de docentes das Universidades Federais da Bahia, Roraima e São Carlos trazem uma reflexão sobre a natureza do programa e suas implicações. A Revista também traz um artigo escrito por Domingos Girolleti, um dos colaboradores mais pontuais com a publicação e que apresenta uma reflexão oportuna e profícua sobre a sucessão presidencial. A Revista Caminhos tem uma forte tradição acadêmica e ela aparece, nesta edição, com a publicação do texto "Comportamento estratégico, características organizacionais e desempenho" de autoria do professor Elton José Blageski Junior, da Univali.

E, finalmente, para reviver a trajetória da revista, apresentamos as capas das revistas publicadas com a respectiva listagem dos artigos publicados. Todas as edições estão disponíveis para consulta na biblioteca do sindicato.

Boa leitura!

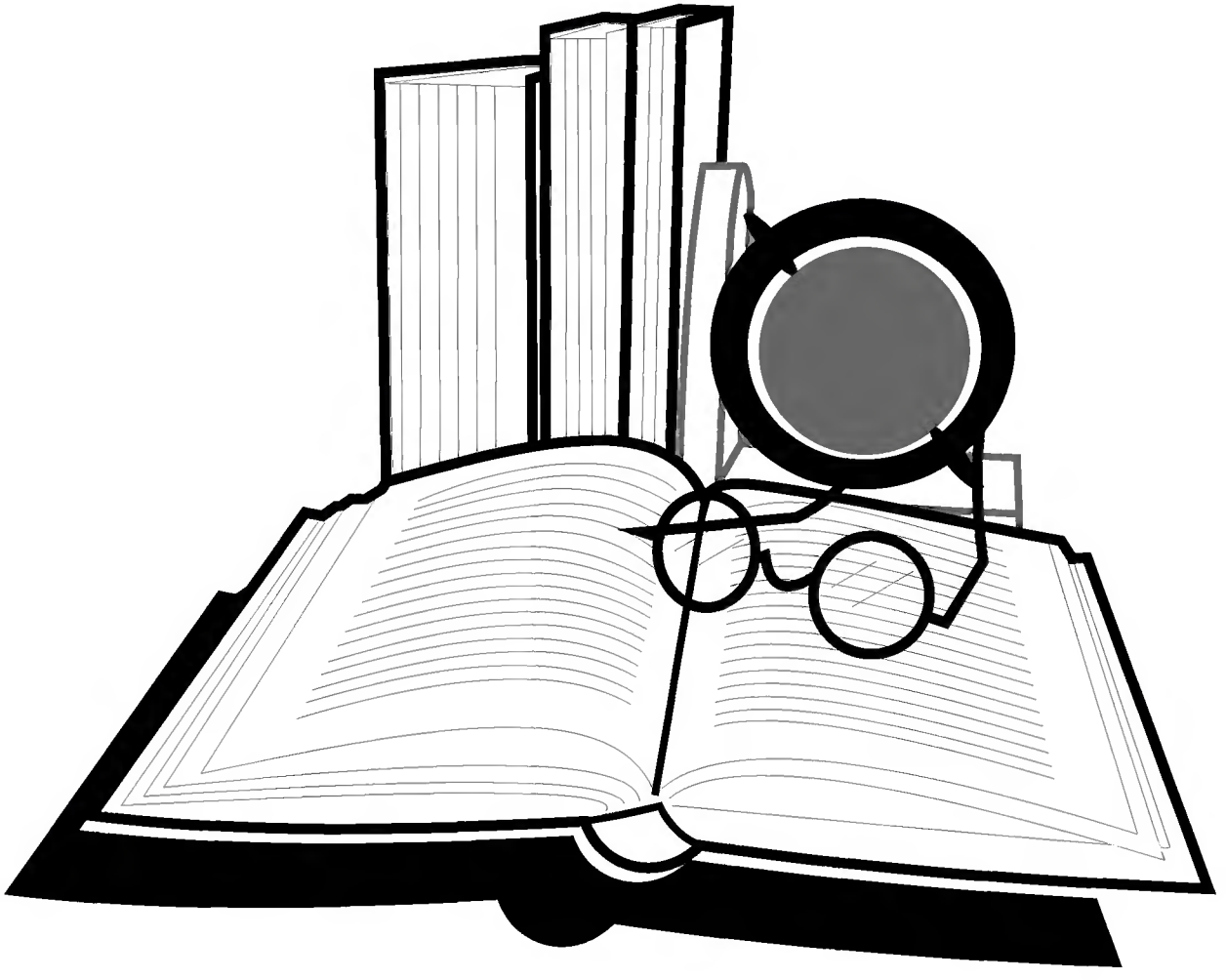
José de Siqueira
Presidente da APUBH
Gestão 2008-2010

ARTIGOS

Márcia de Matos Pontes

BACHARELADOS INTERDISCIPLINARES

Márcia Pontes é Professora Adjunta da Faculdade de Educação da UFBA. Possui mestrado em Educação na Universidade de Michigan (EUA); Especialização em Filosofia Contemporânea na Universidade de Nancy (FR); Especialização em Ensino na Universidade Federal da Bahia; Aperfeiçoamento em Lógica Simbólica na Universidade de Lisboa; Gradua-ção em Filosofia e em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia.



PARA QUÊ SERVEM OS BACHARELADOS INTERDISCIPLINARES NA FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA?

Um dos questionamentos mais frequentes daqueles que, pela primeira vez, entram em contato com a proposta dos Bacharelados Interdisciplinares é o de tentar compreender qual a função da manutenção dos Estudos Gerais na formação superior.

A partir da ótica brasileira de uma tradição cultural e acadêmica bi-secular de associação dos estudos superiores a um campo específico e monodisciplinar do conhecimento, os sujeitos costumam expressar estranhamento em relação a essa abordagem, concluindo, apressadamente, que na base dessa proposta estaria, ou um mecanismo compensatório de uma escolarização básica precária e mal conduzida, ou ainda, de um retorno nostálgico a uma "cultura ornamental" do passado, desprovida de sentido e utilidade no pragmático mundo atual.

Essas interpretações, embora infundadas no caso dos BI, não são de todo impertinentes, haja vista o desempenho global deficiente da escola pública brasileira e baiana, bem como as limitações impostas aos projetos pedagógicos das escolas privadas, freqüentadas pelas elites sociais, sempre premidas pelas demandas curriculares conteudistas de aprovação nos vestibulares mais concorridos.

Por outro lado, num mundo em que o conhecimento científico e técnico ramifica-se e especializa-se num movimento contínuo, pode parecer paradoxal propor-se o alargamento da amplitude dos estudos no nível superior.

Preliminarmente, faz-se necessário esclarecer, em relação ao novo modelo de formação universitária, a ser implantado pioneiramente na Bahia pela UFBA, que essa atualização da arquitetura curricular do primeiro ciclo da formação superior, não tem o propósito de compensar possíveis deficiências dos estudos anteriores, tampouco ele possui características de consumo cultural supérfluo, destinado aos que não precisam utilizar o conhecimento como ferramenta de trabalho.

Os conteúdos e temáticas abordados na etapa de Formação

Geral dos Bacharelados Interdisciplinares (as diferentes linguagens, as três culturas, o conhecimento do mundo natural e humano, a orientação profissional) terão, todos eles, um tratamento compatível com os estudos superiores, a exemplo dos currículos hoje adotados no primeiro ciclo universitário das sociedades social e economicamente mais desenvolvidas.

Do ponto de vista da sua dimensão de preparação para o trabalho, já foi exaustivamente demonstrado, por estudos empíricos realizados nas últimas décadas, que cada vez há menos espaço no mundo do trabalho para o *one-track specialist* capaz de realizar com absoluta competência, ações fragmentadas num contexto que ele ignora absolutamente.

Embora o presente texto não tenha a pretensão de analisar a questão da formação generalista x especializada a partir de um enfoque político-ideológico, a condição aqui descrita nos remete, por analogia, ao conceito marxista de alienação, entendido como o momento em que o objeto fabricado se torna alheio ao sujeito criador, ou seja, ao criar algo fora de si, o trabalhador se nega no objeto criado. A alienação no trabalho está intrinsecamente associada a outros conceitos como *mais-valia*, *fetichismo da mercadoria e reificação*, estruturantes na teoria de Marx sobre o capitalismo.

Não somente não há nenhuma contradição teórica ou prática entre o saber especializado e uma sólida formação geral, como, bem ao contrário, o indivíduo que é capaz de entender e intervir lucidamente no complicado mundo em que vive, terá maiores possibilidades de aprender novas ocupações, adequando-se eficientemente aos processos de trabalho.

Trata-se de ler de maneira refinada a linguagem escrita e de escrever com clareza, precisão e fluência; de saber usar números para interpretar e resolver problemas do mundo real; de conhecer línguas estrangeiras que ampliem o acesso à informação e ao conhecimento; de entender como funcionam a natureza e a história; de fruir as artes; de cultivar uma estética da sensibilidade, que se traduza em humor, criatividade e leveza. Enfim, estamos falando de aprender a pensar a sentir, a conviver, a trabalhar e a encontrar soluções para os inúmeros problemas que povoam a nossa existência individual e coletiva.

Uma outra, e não menos importante, abordagem dessa questão envolve a própria função da universidade. Nenhum

utilitarismo, antigo ou atual, conseguiu retirar dessa magnífica instituição social a sua missão essencial de formação integral de indivíduos e cidadãos, reduzindo-a a uma agência formadora de mão-de-obra para a atividade produtiva.

Embora somente a partir do advento das sociedades industriais, a relação entre educação formal e preparação para o trabalho, tenha se tornado explícita e se consolidado progressivamente, a ponto de não mais se conceber uma sem a outra, se acompanhamos a trajetória das universidades no mundo ocidental, constatamos que desde o seu surgimento na Idade Média, os Estudos Gerais e a Formação Especializada, representada pelos três cursos: Teologia, Direito e Medicina, conviveram harmoniosamente durante os primeiros séculos da sua criação. O *Trivium* e o *Quadrivium* do currículo das universidades medievais constituiam-se numa base estudos instrumentais e gerais que precediam os cursos posteriores, que, por sua vez, atendiam funções sociais específicas ligadas ao poder da Igreja e dos Estados, bem como ao exercício de uma profissão essencial como a Medicina.

O equilíbrio hoje buscado entre uma formação superior geral e instrumental, sobre a qual são erigidos os saberes especializados, tornou-se imperativo e não pode mais ser objeto de questionamentos, seja na perspectiva do mercado, seja na perspectiva da *Bildung* conceito seminal da teoria educacional na modernidade.

Como elemento definidor e resultado do processo cultural, *Bildung* significa, no pensamento do idealismo alemão, ruptura com o imediato e passagem do particular ao universal, mais ainda, elevação ao universal, conotando aprimoramento, engrandecimento humano.

O BACHARELADO INTERDISCIPLINAR E O MUNDO DO TRABALHO

Uma das críticas mais recorrentes à proposta do Bacharelado Interdisciplinar (BI), tem sido a afirmativa de que esse novo modelo de formação superior de graduação produzirá egressos despreparados para a vida produtiva e, conseqüentemente, aspirantes à condição de desempregados crônicos, ou subempregados, iludidos pela Universidade ao receber um título que não será reconhecido pelo mercado de trabalho.

Através de um raciocínio dedutivo, alguns chegam a prever

que as instituições de ensino superior (IES) privadas continuarão a oferecer os habituais cursos profissionais, que serão preferidos pelos candidatos mais qualificados intelectual e socialmente, ocorrendo uma inversão de prestígio em relação às IES federais que adotarem o novo modelo de formação. A dedução se completa ao estabelecerem uma comparação com a educação básica pública que até o final da década de 1960 oferecia ensino de qualidade e desde então se degradou, afugentando a classe média que passou a freqüentar escolas privadas.

Uma das principais diferenças do Bacharelado Interdisciplinar em relação ao modelo de formação superior tradicional praticado até hoje no Brasil, diz respeito ao modo de preparação para o trabalho. Enquanto o modelo tradicional se volta de forma direta e estreita para um certo campo do saber ou uma profissionalização que se expressa no desenvolvimento de competências específicas, o BI visa a preparação para o desempenho de ocupações diversas que mobilizem, de modo flexível, conhecimentos, competências e habilidades.

Os inúmeros estudos sobre as demandas contemporâneas do mundo do trabalho produzidos no Brasil e no mundo, têm apontado, de modo unânime, na direção da necessidade de desenvolvimento competências e habilidades laborais, para além daquelas de natureza específica voltadas para determinadas funções/ocupações. A complexidade das relações sociais, a presença intensiva de tecnologias e a "desmaterialização" do trabalho, são fatores que têm determinado um novo paradigma de qualificação laboral fortemente associado ao conceito de empregabilidade (vantagem competitiva no mercado geral do emprego). Essa condição é sintetizada de modo bastante esclarecedor pelo pesquisador português João Vasconcelos Costa, no seu artigo *As Implicações Sociais do Processo de Bolonha* (2001, p.22), ao referir-se aos dois componentes essenciais da reforma da educação superior européia:

[...] Em primeiro lugar, o primado das competências. Os conhecimentos estão a evoluir a velocidade vertiginosa. Ninguém consegue ter a soma precisa de conhecimento necessário para cada um dos cada vez mais variados perfis profissionais. Mesmo que os tivesse, eles são rapidamente perecíveis. O diplomado pelo ensino superior tem de saber que vai ter de aprender toda a vida e isto não é fácil, com a crescente variedade das fontes de informação. Isto

significa uma fórmula bem simples: um objectivo essencial da educação superior é facultar aos alunos uma competência essencial, a de aprender a aprender. Muitas outras também, desde as específicas a cada área disciplinar até às transversais: a mentalidade racional e crítica, o gosto pela inovação e iniciativa, a apetência pela cultura, a mentalidade multicultural, o domínio de línguas estrangeiras, as capacidades comunicacionais e de trabalho de grupo, o domínio das tecnologias da informação, a responsabilidade social, e tanto mais.

Para uma melhor compreensão da questão do ensino superior e o seu papel na preparação de recursos humanos para o mundo do trabalho é importante estabelecer a diferenciação conceitual entre **profissão** e **ocupação**. Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO [1] existem no País 53 profissões e 2.422 ocupações com 7.258 títulos ocupacionais sinônimos. A ocupação pode ser definida como um conjunto de tarefas agregadas a um posto de trabalho e tem uma complexidade extremamente variável incluindo diplomatas e condutores de veículos de tração animal, enquanto profissão é um caso particular de formação que exige conhecimentos especiais e, de modo geral, preparação extensa e intensiva.

Além disso, as profissões são objeto de regulamentação pelo Estado. Um indivíduo detentor de um título profissional pode exercer diversas ocupações, sendo que algumas delas podem não exigir necessariamente esse título. Embora exista, em geral, um atrelamento das profissões a um título profissional obtido em instituições credenciadas para tal, observa-se que das 53 profissões regulamentadas no Brasil, apenas 33 requerem formação superior específica e dentre essas, algumas, como Administrador, não tem uma reserva de mercado, tendo em vista que a tarefa de administrar as organizações não é exclusiva de portadores do diploma superior em Administração. Outras profissões como Corretor de Seguros ou Despachante Aduaneiro não estão relacionadas com um título profissional obtido no sistema formal de ensino, sendo objeto de certificação obtida no órgão de classe.

Estudos empíricos realizados pelo Observatório Universitário, órgão de pesquisa voltado para a educação superior no Brasil, da Universidade Cândido Mendes, constataram a baixa aderência dos cursos superiores profissionais às ocupações e identificado às ocupações desempenhadas pelos "fora da área", que na média geral correspondem a 53% do total de egressos.

[1] Publicação do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE de onde foram obtidas as informações citadas no texto.

INSERÇÃO DE GRADUADOS EM MEDICINA, DIREITO E ENGENHARIA NO MERCADO DE TRABALHO

OCUPAÇÕES	MEDICINA Graduação		DIREITO Graduação		ENGENHARIA Graduação	
	Total	%	Total	%	Total	%
Total	200.441	100,00	494.568	100,00	366.300	100,00
Correspondente à formação	150.455	74,06	253.748	51,31	121.255	33,10
Outras ocupações	49.986	24,94	240.820	48,69	245.045	66,90

Fonte: Tabulação do Observatório Universitário com os microdados do Censo Demográfico do IBGE, 2000.

Edson Nunes, atual presidente do Conselho Nacional de Educação e diretor do Observatório Universitário faz as seguintes observações no relatório (2006) intitulado Ensino Universitário, Corporação e Profissão: Paradoxos e Dilemas Estratégicos do Brasil (Disponível em: www.observatoriouniversitario.org.br):

[...]Essa matriz profissionalizante da educação superior, é, em grande medida, decorrência da forte influência que as corporações profissionais exercem sobre os currículos dos cursos de graduação. Isso não quer dizer que o ensino superior não deva levar em consideração os conteúdos necessários à formação de um bom profissional. Ao contrário, uma das exigências da educação superior é também formar bons profissionais. A questão é saber quando e em quem focar essa educação profissional, sabendo equacioná-la com uma formação geral mais ampla. (p.6-7)

Cláudio de Moura Castro, num artigo intitulado Educação e Ofício no Ensino Superior (O Ensino Superior em Transformação. São Paulo: NUPES/USP 2001) sintetiza e interpreta os dados acima mencionados:

Qualquer ocupação contém elementos que são próprios a ela e que não reaparecem em outras. Assim, um engenheiro de estruturas aprende a calcular vigas e outros elementos construtivos. Esse conhecimento é estritamente necessário para o seu ofício e não tem qualquer utilidade direta em outros. Mas há também conhecimentos que reaparecem em mais de uma ocupação. O próprio engenheiro precisa redigir relatórios, ler manuais em inglês e fazer apresentações orais para os seus colegas. Ora, em quase todas as ocupações, essas habilidades são também usadas.

Numa sociedade onde a volatilidade dos empregos e ocupações é grande, há sérias vantagens em reforçar o ensino daquelas habilidades que são comuns. Ao mudar de ocupação, abandona-se o conhecimento próprio apenas dela e é preciso aprender a fazer a tarefas da seguinte. Mas com as habilidades comuns a todas, não há perda, pois são recicladas para a

próxima ocupação. Portanto, faz todo o sentido aumentar a base comum do ensino superior, pois é ela que serve sempre, qualquer que seja a nova ocupação. Ou seja, chegamos de volta ao argumento das seções anteriores, onde falávamos da busca de um equilíbrio entre o aprendizado do ofício e a formação de base. (p.10)

Márcio Pochmann, pesquisador do Centro Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho da Unicamp e Presidente do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), num artigo intitulado, "Juventude em busca de novos caminhos"[2], assim analisa as implicações para o sistema educacional da reestruturação produtiva ocorrida nas últimas décadas do século passado:

O novo compromisso do sistema educacional e de formação profis-sional se daria com forte ênfase na etapa inicial e teria continuidade ao longo da vida ativa, não mais e tão somente concentrado e restrito à fase etária precoce. A educação geral, portanto exigiria mais tempo de vida da juventude, comprometida, desde já, com a aprendizagem teórica e prática, capaz de potencializar as oportunidades do conhecimento. Assim, somente a postergação do ingresso do jovem no mercado de trabalho é coetânea com os desafios da sociedade do conhecimento.

Destaca-se também, do papel da educação na sociedade do conhecimento, a exigência de identificação das competências laborais. (....) Não por acaso, são as instituições de ensino existentes (universidades, escolas) que assumem maior e inovador compromisso com a sociedade do conhecimento, somado à menor exclusão social. (p. 224)

Toda essa preocupação em justificar a introdução dos estudos gerais no âmbito da graduação, do ponto de vista do utilitarismo da inserção dos seus egressos no mundo do trabalho, não pode nem deve obscurecer o papel historicamente atribuído à educação, em todos os seus níveis, que é o de contribuir para a emancipação humana no sentido mais pleno, ideal expresso exemplarmente nos conceitos (grego) paidéia e (alemão) Bildung. O primeiro, entendido pelos gregos antigos como a tarefa principal da atividade educativa, significando a transmissão da cultura na busca de um ideal de excelência humana, representado pela formação moral e intelectual do homem político. E o segundo, apontando na direção de um homem integral, capaz de conciliar dentro de si sensibilidade e razão, de desenvolver a si próprio em plena liberdade interior e de organizar-se, mediante uma viva relação com a cultura, como personalidade harmônica.

OS PROCESSOS DE ENSINAR E APRENDER EM TEMPOS DE BACHARELADO INTERDISCIPLINAR

Nos ambientes acadêmicos há um consenso, não declarado, de que as

[2] In: Juventude e Sociedade: trabalho, educação, cultura e participação. Regina Novaes e Paulo Vannuchi. (Orgs.) São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

práticas pedagógicas podem ser desenvolvidas intuitivamente, por imitação, com base no senso comum e sem qualquer suporte teórico. Segundo essa percepção, as teorias sobre o binômio ensinar-aprender se aplicariam apenas às etapas escolares da infância e adolescência. Embora nos documentos de diagnóstico e planejamento da atividade acadêmica a referência a essa lacuna seja recorrente, de fato, a maioria dos professores que atuam no ensino superior nunca se submeteram a programas de capacitação pedagógica, ou mesmo buscaram autodidaticamente adquirir tal competência. Por inferência, pode-se afirmar que o conhecimento científico acumulado em décadas de pesquisa sobre os processos cognitivos, e as teorias sobre a aprendizagem que lhes dão suporte, não se aplicam aos indivíduos que já passaram dos dezoito anos, segundo a melhor tradição universitária.

Alguns estudos realizados por pesquisadores da área de educação têm proporcionado uma base empírica para se afirmar o quanto essa lacuna na formação dos docentes repercute no desempenho dos estudantes. Entretanto, a simples observação de práticas pedagógicas de ensino e de avaliação tradicionais e ineficazes, realizadas de modo generalizado nas instituições de ensino superior, permite concluir que o conhecimento sistematizado sobre ensino-aprendizagem contribuiria seguramente para reverter alguns índices que comprometem o bom desempenho estudantil e, por conseqüência, o desempenho institucional, tais como absenteísmo, evasão, repetência, não fixação de conteúdos estudados, não articulação entre teoria e prática e até mesmo, não valorização do conhecimento elaborado por parte dos alunos.

Dentre as teorias explicativas e prescritivas dos processos de ensino-aprendizagem aplicáveis ao ensino superior, destaca-se a teoria da aprendizagem significativa de David Ausubel, psicólogo da aprendizagem norte-americano. Essa teoria de que tem exercido uma enorme influência na educação, se baseia em um modelo construtivista dos processos cognitivos humanos. Em particular, sua teoria da assimilação descreve como o aprendiz adquire conceitos, e como se organiza sua estrutura cognitiva. A premissa fundamental de Ausubel é aparentemente simples:
A aprendizagem significativa acontece quando uma informação nova é adquirida mediante um esforço deliberado por parte do aprendiz em ligar a informação nova com conceitos ou proposições relevantes preexistentes em sua estrutura cognitiva. Para Ausubel, o principal no processo de ensino é que a aprendizagem seja significativa. Isto é, o material a ser aprendido precisa fazer algum sentido para o aluno. Isto acontece quando a nova informação "ancora-se" nos conceitos relevantes já existentes na estrutura cognitiva do aprendiz. Para haver aprendizagem significativa é

preciso haver duas condições:

a) o aluno precisa ter uma disposição para aprender: se o indivíduo quiser memorizar o material arbitrariamente e literalmente, então a aprendizagem será apenas mecânica;
b) o material a ser aprendido tem que ser potencialmente significativo, ou seja, ele tem que ser logicamente e psicologicamente significativo: o significado lógico depende somente da natureza do material, e o significado psicológico depende da experiência que cada indivíduo tem. Cada aprendiz faz uma filtragem dos materiais que têm significado ou não para si próprio.

Na tentativa de interpretar a teoria da assimilação de David Ausubel, Joseph Novak chegou à conclusão de que esquemas e diagramas são úteis para ilustrar a teoria da aprendizagem significativa. Novak cria, então, os Mapas Conceituais – técnica que consiste em um esquema para cartografar, de forma hierárquica, os conceitos presentes em um conhecimento. Seu objetivo inicial era auxiliar a definição de seqüências instrucionais e o planejamento de currículos. Atualmente, Mapas Conceituais são empregados em diversas atividades do processo ensino-aprendizagem, inclusive na construção de hipertextos educacionais.

Os mapas conceituais simplificam a abordagem a problemas complexos e evidenciam como uma pessoa apreende certo assunto, normalmente de maneira diferenciada de outra. Servem também para que o estudante reveja e relembre conteúdos, recorrendo à sua memória. A sua construção pode funcionar como uma importante e eficaz estratégia de auto-aprendizagem mas também pode ser aproveitada como elemento de avaliação.

Um mapa de conceitos é similar a um fluxograma, incluindo relações bidirecionais e é constituído por círculos onde se inscrevem os conceitos e linhas (ligações) que concebem as relações entre os conceitos, através de proposições. São representações que integram princípios pedagógicos construtivistas e constituem um caminho para a aprendizagem significativa. Os mapas conceituais compõem um grande recurso para detectar e apreciar o que os alunos já sabem e são proveitosos enquanto apoio ao esquema de percursos de aprendizagem. Os mapas conceituais são de grande valia na compreensão de leitura de livros, de textos, assim como na captação e interpretação de obras literárias e de artigos publicados em revistas e jornais. Como uma ferramenta de aprendizagem, o mapa conceitual é favorável para o estudante para: fazer anotações, resolver problemas, planejar o estudo e a escrita de grandes relatórios, preparar-se para avaliações, identificar a integração dos assuntos.
Abordagens de aprendizagem de cunho científico, como as acima descritas, associadas ao uso recorrente

das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no cotidiano do ensino na Universidade serão determinantes na eficácia e, portanto, na elevação da qualidade da atividade docente, atualmente muito marcada pelo verbalismo da velha e pouco atraente aula expositiva ou mesmo outros expedientes didáticos pouco eficazes. Essas tecnologias, acompanhadas por progressos nas ciências cognitivas e nos métodos educacionais, estão transformando rapidamente as estruturas, instituições e em particular, os métodos e práticas de ensino e aprendizagem. Ao mesmo tempo, as tecnologias de informação e comunicação têm demonstrado seu enorme potencial de ampliação do acesso à educação superior, permitido o atendimento a grupos mais numerosos de alunos, reduzindo custos - sem perda de qualidade -, facilitando os vínculos internacionais e a cooperação dentro das fronteiras nacionais.

A educação, em todos os níveis, não pode mais ignorar o que se passa no mundo. As novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) transformaram tão espetacularmente não só a nossa maneira de comunicar, como também de trabalhar, de decidir e de pensar. As novas tecnologias permitem que sejam criadas situações de aprendizagem ricas, complexas, diversificadas, por meio de uma divisão do trabalho pedagógico que não faz mais com que todo o investimento repouse sobre o professor, uma vez que tanto a informação quanto a dimensão interativa são assumidas pelos produtores dos instrumentos. O que se espera do professor é uma mudança de paradigma que lhe permita concentrar-se na criação e gestão das situações de aprendizagem.

Segundo o Plano Institucional de Educação a Distância da UFBA (2004-2008) a introdução das TIC nos processos de ensino "....vai muito além da simples substituição da prática presencial de interação oral pela prática textual na web. Ele envolve a assimilação e a escolha de uma teoria de aprendizagem que estará determinando os princípios que serão aplicados na organização da situação didática e, consequentemente, em novas metodologias de ensino-aprendizagem. Para isso é importante prover meios para a capacitação das equipes encarregadas de planejar atividades de aprendizagem on line, focando não apenas a tecnologia, mas também e principalmente, os aspectos pedagógicos e comunicacionais".

É importante que se conheçam as competências docentes, que deverão ser buscadas num contexto de profundas transformações que deverão ocorrer na Universidade nos próximos anos, considerando os aspectos fundamentais do processo ensino aprendizagem e um espectro cada vez mais ampliado e diversificado de estudantes. No documento da UNESCO sobre a educação superior no século XXI [3] estão propostas as seguintes competências docentes:

[3] Tendências de Educação Superior para o Século XXI/ UNESCO/ Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Brasília, UNESCO, 1999.

Conhecimento e compreensão dos diferentes estilos cognitivos e maneiras de aprender dos estudantes;

· Conhecimento, competências e habilidades para avaliar e acompanhar o desempenho dos estudantes em suas progressões de aprendizagens;

· Conhecimento das aplicações das tecnologias da informação pertinentes à sua disciplina, acesso aos materiais e documentos disponíveis no mundo, assim como aos instrumentos didáticos;

· Domínio dos novos avanços em matéria de ensino e de aprendizagem, incluindo o imperativo de um ensino dual: contato direto com os estudantes e ensino a distância;

· Capacidade de ensinar a categorias diferenciadas de estudantes, pertencentes a diferentes faixas etárias, classes sociais, grupos étnicos e outras formas de diversidade;

· Capacidade de assegurar, sem perda da qualidade, cursos magistrais, seminários ou oficinas freqüentados por um número maior de estudantes;

· Capacidade de conceber estratégias de adaptação pessoais e profissionais.

A IMPLANTAÇÃO DO REUNI NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA - UFRR

Licenciada em LETRAS com habilitação em Francês pela Universidade Federal de Roraima - UFRR (1993), especializou-se em Ensino-Aprendizagem de Línguas e Literaturas (2006) pela mesma universidade. Possui mestrado em Educação pela Universidade Federal de Amazonas - UFAM (2009). Atualmente é professora assistente da UFRR, presidente do Sindicato dos Professores da UFRR - SESDUF, diretora do Fórum de Professores de Instituições Federais de Ensino Superior - PROIFES.

Texto

Motivado pelo Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI é um programa do governo federal brasileiro que tem como meta o apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais. Instituído pelo Decreto Nº. 6.096, de 24 de abril de 2007, o REUNI tem como objetivo primordial ampliar o acesso e a permanência no ensino superior público prevendo:

§ 1º O Programa tem como meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano (BRASIL, 2007).

Além disso, o decreto tem como meta a reorganização dos cursos de graduação. Entre as diretrizes do Programa está a diversificação das modalidades de graduação, que podem ser mais bem compreendidas por meio da proposta de Universidade Nova.

Várias críticas surgiram em relação a esse Programa. Uma delas, talvez a que mais afete a Universidade Federal de Roraima – UFRR, foi apresentada pelo Fórum de Professores de Instituições Federais de Ensino Superior – PROIFES. (PROIFES, 2007) A não inclusão de um fator para 'dedução de extensão' não considera o setor em que há maior efervescência de projetos na instituição. Dessa forma, a UFRR fica em desvantagem considerando sua pouca experiência com pós-graduação. Em seu documento, o PROIFES inclusive apresenta sugestão de como incluir esse item, à semelhança do que foi feito em relação à pós-graduação.

O número de professores mais voltados a atividades de extensão poderia, assim, ser deduzido do denominador, da mesma forma que o foi o 'DPG', criado pela Comissão que acaba de propor a regulamentação do REUNI (PROIFES, 2007).

Outra crítica contundente é apresentada por Sguissardi (2008), que alerta para a expansão desigual entre o percentual de contratação de docentes e o percentual de matrículas no período de vigência do Programa. Segundo ele, com este Programa, prevê-se um aumento de cerca de 50% das matrículas nas IFES e de apenas 25%, do número de professores.

Há que se considerar, porém, que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, que sofreram um verdadeiro sucateamento no período FHC, começaram a

expandir "à custa da luta pela sobrevivência institucional no cenário sombrio da precarização de condições de trabalho e de infra-estrutura" (DOURADO, 2008). O repasse de recursos e contratação de pessoal aumenta consideravelmente a partir do Governo Lula.

À época da elaboração da proposta para o REUNI, a UFRR contava, em 2007, com 339 professores e 183 técnicos para atender a 3.813 alunos. O processo de debate / implantação do REUNI não foi muito diferente das outras IFES. Onde seria necessário haver uma ampla discussão, tendo em vista a importância e abrangência do Programa, houve apenas algumas reuniões pouco tempo antes do fim do prazo para adesão. Em que pese essa falha no processo, depois da aprovação da proposta pelo MEC e da assinatura do Termo de Acordo de Metas em 13 de março de 2008, os setores foram convidados pela Pró-reitoria de Ensino e Graduação – PROEG, responsável pela proposta da UFRR, a discutir a implementação.
É importante salientar que alguns cursos que se posicionaram contrários no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE, posteriormente reuniram seus colegiados e decidiram aderir ao REUNI, apresentando propostas de ampliação de vagas, criação de cursos de pós-graduação e contratação de docentes e técnicos.

Em sua proposta, a instituição se compromete a criar 07 (sete) novos cursos de graduação entre bacharelados e licenciaturas: Filosofia, Artes, Gestão Territorial Indígena, Gestão em Saúde Indígena, Química, Física (dois turnos). A pretensão é aumentar em mais de 20% a matrícula projetada. (UFRR, 2008). No caso dos cursos de Gestão Territorial e Gestão em Saúde, trata-se de cursos específicos para as comunidades indígenas. A UFRR possui uma unidade acadêmica, o Núcleo Insikiran de Formação Superior Indígena, criada a partir de projeto conjunto de docentes da UFRR e organizações indígenas, que visa a capacitação de professores indígenas. Com cerca de 300 (trezentos) alunos matriculados na Licenciatura Intercultural Indígena, além de alunos ingressos em bacharelados via Processo Seletivo Específico - PSEI, cresceu a demanda por formação em outras áreas, o que levou o Núcleo a propor a criação dos novos cursos específicos supracitados.

Além da criação de novos cursos, a proposta prevê aumento de vagas em cursos já existentes, especialmente em Agronomia, Medicina, Direito e Administração, que são os cursos mais concorridos no Vestibular da instituição. Nesse sentido, a UFRR já conseguiu ampliar 23 (vinte e três) vagas para o Vestibular/2010 e 10 (dez) para o PSEI.

Ao lado dessa proposta de ampliação de vagas, existe no documento da UFRR o registro de que não foi possível, até então, determinar as causas da evasão. Não existe um sistema de acompanhamento dos

acadêmicos, o que torna mais difícil sua manutenção nos cursos. Tendo isso em vista, a instituição se propõe a reduzir a taxa de evasão em 60%, procedendo a reestruturação da concepção do ensino de graduação, desde as normas acadêmicas atualmente em vigência até os projetos pedagógicos de cursos e, consequentemente, os procedimentos de ensino em busca da redução das taxas de retenção e de evasão (UFRR, 2008).

Ressalta-se que a instituição ainda não possui um Projeto Pedagógico Institucional – PPI, o que dificulta em parte a elaboração dos PPPs dos cursos, e seu Projeto de Desenvolvimento Institucional – PDI foi aprovado apenas em 2006.
Com a finalidade de articular a educação superior com a educação básica, profissional e técnica, a UFRR prevê a criação de um comitê permanente de licenciaturas, algo já concretizado em 2008. Porém, as ações deste comitê ainda não alcançaram as metas propostas para o período. E na pós-graduação, pretende-se aumentar mais 02 (dois) cursos de mestrado (o de Letras já foi aprovado em 2008) e um de doutorado.

Todas essas previsões de ações institucionais e acadêmicas demandam contratação de pessoal. Pelos números apresentados na proposta da UFRR, será necessário, ao final do período de 05 (cinco) anos, contratação de 56 docentes e 133 técnico-administrativos. Do número de docentes, já foram contratados 05 (cinco) em 2009 e há editais abertos para novas contratações em 2009. Até então, a meta está sendo atingida, de acordo com o relatório da UFRR.
Em relação à construção de prédios, a UFRR priorizou o bloco de salas de aulas e o segundo módulo do Núcleo Insikiran. É importante salientar que a instituição ainda não ampliou vagas, mas já tem espaço para receber os alunos. Esse é um ponto positivo no processo de implantação da proposta, considerando que em muitas universidades vem ocorrendo o contrário, ficando as salas de aulas existentes no limite de sua capacidade.

Percebe-se, pela análise do Relatório de Ações do REUNI – UFRR, que a maioria das metas ainda não atingidas são de caráter mais interno, como o mapeamento do acervo da Biblioteca Central por área / curso, diagnóstico dos índices atuais de evasão, criação do Núcleo de Ensino à Distância ou são de implementação a médio prazo, encontrando-se em andamento.

Isto considerado e ponderando sobre as várias críticas que o REUNI recebe, como diz Cunha, ele pode vir a impulsionar o crescimento do alunado desse segmento do ensino superior. Segundo a análise do autor, "o REUNI está para o segmento federal do setor público, assim como o PROUNI está para o setor privado." (CUNHA, 2007) Até o momento, o Governo vem cumprindo com sua parte no acordo assinado. Resta saber se a instituição conseguirá cumprir, em um prazo tão exíguo, uma expansão tão significativa.

Referências

BRASIL. ***Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007*. Disponível em** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm

CUNHA, Luiz Antônio. O desenvolvimento meandroso da educação brasileira entre o estado e o mercado. In: *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 809-829, out. 2007. Disponível em http://www.cedes.unicamp.br

DOURADO. Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios? *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 29, n. 104 - Especial, p. 891-917, out. 2008. Disponível em http://www.cedes.unicamp.br

PROIFES. *O REUNI e sua regulamentação*: uma avaliação inicial. Brasília, 2007.

SGUISSARDI, VALDEMAR. Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. In: *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 29, n. 105, p. 991-1022, set./dez. 2008. Disponível em http://www.cedes.unicamp.br

_____. Regulação estatal *versus* cultura de avaliação institucional? In: *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 857-862, nov. 2008. 859

UFRR. REUNI – Proposta da Universidade Federal de Roraima. Boa Vista, mimeo, 2008.

João Augusto de Lima Rocha

Naomar de Almeida Filho

João Augusto de Lima Rocha - Professor Associado II da Escola Politécnica da UFBA, Diretor Acadêmico da APUB e membro do Conselho Curador da Fundação Anísio Teixeira. E-mail: joarocha@ufba.br.

Naomar de Almeida Filho - Professor Titular do Instituto de Saúde Coletiva da Universidade Federal da Bahia. Pesquisador I-A do CNPq. Reitor da Universidade Federal da Bahia. PhD em Epidemiologia. E-mail: reitor@ufba.br.

UNIVERSIDADE NOVA, O REUNI E O PENSAMENTO DE ANÍSIO TEIXEIRA

A revisão cuidadosa deste artigo foi feita pela Profa. Denise Coutinho (UFBA), a quem apresentamos os nossos agradecimentos.



Introdução

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, gestado na ANDIFES e apoiado pela unanimidade dos reitores das Instituições Federais de Educação Superior do país, foi instituído, por decreto governamental, em 2007. Historicamente, o REUNI é o primeiro programa oficial de grande abrangência, visando à expansão de vagas na graduação e pós-graduação e à reestruturação dos cursos dessas instituições, sem precisar da aprovação de uma reforma universitária geral, estabelecida por lei. De fato, a decisão sobre a aceitação, ou não, do REUNI ficou na dependência exclusiva do conselho superior máximo de cada instituição, o que significa respeito à autonomia universitária. Isto configura, aliás, um reforço da tendência, que parece consolidar-se no MEC, de encaminhar o reconhecimento pleno da autonomia universitária em nosso país.

De acordo com o Art. 1º do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que instituiu o REUNI, o programa tem "o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais". É previsto um plano de aplicação de recursos, por cinco anos consecutivos, a partir da aprovação do projeto da instituição e subsequente aceitação pela equipe designada pelo MEC para acompanhamento nacional do projeto. Uma característica muito importante do REUNI é o fato de a liberação dos recursos, para cada ano, depender do cumprimento das metas preestabelecidas para o ano anterior. A aceitação, pela ANDIFES, de um tipo de controle como esse, expressa a confiança do conjunto de reitores nos compromissos assumidos pelo atual Governo, com a manutenção ordinária das IFES, de tal modo que o dinheiro público previsto para um programa extraordinário, tal como o REUNI, deve ser investido exclusivamente nele. Trata-se, pelo visto, de uma completa inversão em relação ao governo FHC. Lembremos que, no final do segundo mandato o desgaste na relação MEC-IFES levou a uma séria crise, sendo as universidades obrigadas a apelar para que parlamentares lhes destinassem recursos de emendas pessoais e de bancada, a fim de que, muito sofrivelmente, pudessem continuar abertas.

Vale lembrar a conexão entre o REUNI e o movimento pela Universidade Nova, iniciado na Universidade Federal da Bahia, pela iniciativa do atual Reitorado, que o colocara como parte de seu projeto de campanha para reeleição, em 2006. O Universidade Nova repercutiu em outras universidades e fomentou uma acalorada discussão nacional sobre seus pressupostos e possíveis consequências em nossa realidade.

Deste modo, contribuiu, certamente, para influenciar o Governo em sua decisão de acatar a posição dos reitores e lançar o REUNI, como uma saída capaz de atender aos dois principais grupos nucleados diante da polêmica que a questão levantou, dentro da ANDIFES. O Governo, interessado em ampliar o alunado do ensino superior público, para minorar o déficit nacional nesse campo, teve postura coerente, ao transferir a responsabilidade dos desdobramentos práticos da possível aplicação das ideias da Universidade Nova para os próprios reitores. Ao permitir a acomodação das diversas posições dentro da ANDIFES, o REUNI, na forma de um programa de adesão voluntária, parece ter sido uma adequada e consistente solução, capaz de permitir que a unidade se fizesse, na associação dos reitores, com o resguardo do princípio da autonomia universitária.

No debate sobre a Universidade Nova, é certo que a divisão no seio da ANDIFES explicita os níveis diferenciados de compreensão dos reitores sobre os rumos da universidade pública brasileira. E esse quadro, por sua vez, reflete processos internos, desenvolvidos nas IFES, para a escolha de seus dirigentes. Portanto, a chave para a transformação encontra-se, ao fim e ao cabo, nos processos de escolha de seus dirigentes, que precisam considerar a crucial dimensão do planejamento de suas instituições, a longo prazo, num mundo em que as mudanças se dão com grande, e cada vez maior, rapidez e intensidade.

O pacto possível, conseguido dentro da ANDIFES, para a preparação do projeto REUNI, deixou aberta a perspectiva de reestruturação acadêmica da graduação e da pós-graduação, com base em soluções inovadoras, dentre elas as introduzidas pela proposta da Universidade Nova. As IFES que já se encontravam à frente do processo, aproveitaram o caminho do REUNI para iniciar a aplicação de propostas renovadoras, onde era viável, pretendendo, naturalmente, ampliar as conquistas para além dos cinco anos do REUNI. Por outro lado, nada há nesse programa que obrigue qualquer instituição a realizar projetos de expansão, a partir de uma adesão automática a quaisquer ideias de reformulação da matriz pedagógica ou da estrutura dos cursos. Como já foi dito, cada instituição teve total autonomia no processo, cabendo a decisão final aos conselhos máximos das instituições aderentes ao REUNI. O resultado é que a maioria das IFES (em torno de oitenta por cento) aderiu apenas à oportunidade de recuperação e expansão pura e simples de suas instalações físicas, ou à abertura de novas vagas na graduação e na pós-graduação (muitas no ensino noturno). E mesmo algumas iniciativas que apareceram explicitadas como inovadoras, em determinadas IFES, não passam de cursos com novos títulos, mas fundados em formatos tradicionais.

São duas as metas básicas do REUNI, a saber, "elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por

professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano."

Na discussão que conduziu ao estabelecimento dessas exigências, a ANDIFES foi levada a elaborar um índice de controle, no qual entram tanto o desempenho global da graduação quanto da pós-graduação, em cada instituição. Isso, de certo modo, obriga a uma aproximação bastante positiva entre ambos os setores, de modo que a articulação entre graduação e pós-graduação já pode ser considerada um bom fruto creditado ao REUNI.

As seis diretrizes estabelecidas no REUNI são as seguintes:
I - redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno;
II - ampliação da mobilidade estudantil, com a implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários formativos, mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas de educação superior;
III - revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade;
IV - diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada;
V - ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil; e
VI - articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica.

Os planos submetidos ao MEC, no âmbito do REUNI, segundo o § 3º do Art 5º do Decreto nº 6.096, ficam condicionados (como não poderia deixar de ser) "à capacidade orçamentária e operacional do Ministério da Educação". No entanto, a decisão política de garantir as dotações para o programa foi reafirmada pelo Governo, mesmo diante da grande pressão da recente crise financeira internacional e de setores internos, tradicionalmente contrários ao aumento do compromisso governamental com a expansão da educação superior pública.

Quanto à disponibilidade de recursos para o REUNI, foi estabelecido um compromisso do Governo com a ANDIFES, no sentido de que o MEC deve transferir verbas orçamentárias em torno de sete bilhões de reais, nos cinco anos abrangidos pelo programa, para o financiamento de contratações de docentes e servidores técnicos e administrativos, além de equipamentos, custeio e construção de instalações físicas.

Diante da relevância da proposta, a qual atende a um anseio nacional de expansão da educação superior federal, será imprescindível que todos os setores sociais interessados se mantenham informados, sobretudo mobilizados. Com o apoio da sociedade, podemos tornar o compromisso governamental com o REUNI uma realidade, sem falar na necessidade

de que, após os cinco anos do programa, seja garantida sua consolidação.

As associações de docentes, em particular, têm o dever de controlar a aplicação dos recursos providos pelo REUNI, acompanhando a conservação, expansão das instalações físicas e dos equipamentos e a contratação de docentes e funcionários técnico-administrativos, na proporção do crescimento de atividades às quais o corpo docente e o pessoal de apoio estão sendo submetidos, dados os encargos adicionais do REUNI.

A razão de ser da Universidade Nova

É natural que qualquer instituição se planeje estrategicamente para que possa desenvolver-se sem sucumbir à decadência ou extinguir-se. Portanto, nada há de novo na atitude de questionamento da condição estática de nossas instituições de educação superior, no que diz respeito aos formatos dos cursos de graduação, diante da avalanche de transformações que o mundo vivencia, atualmente.

No entanto é preciso responder uma pergunta crucial: se a mudança é necessária, qual o rumo dessa mudança?

Na busca de resposta, uma profunda reflexão sobre a atualidade faz-se necessária. Nesse sentido, a preliminar é o respeito ao alunado, que hoje se vê forçado a tomar uma decisão prévia sobre profissão ou carreira, com muito pouco conhecimento do mundo universitário e do trabalho, na ilusão de que o cumprimento de um mero roteiro de disciplinas, num curso superior, definiria sua afirmação profissional, por toda a vida.

Na realidade, para ser caracterizada como uma instituição de educação superior, nunca foi exigido, em qualquer tempo e em qualquer lugar, que a universidade fosse a mais pura e completa formadora de mão de obra da sociedade. Até porque, se pretendesse fazê-lo, entraria em profunda contradição com o próprio mundo do trabalho, cuja concepção de formação se baseia na idéia de que os desígnios da empresa, ou objetivos do empreendimento, estão no centro do processo produtivo. Isso é algo a que a instituição de educação superior não poderia, obviamente, se submeter, para projetar a história de sua vida institucional, porquanto, ao afirmar-se historicamente como formadora de cultura, a capacidade crítica necessária a esse papel estaria inapelavelmente prejudicada.

A recente iniciativa de repensar a instituição universitária brasileira, com vistas à tarefa de atualizá-la, continuamente, frente aos desafios e exigências dos novos tempos, caracteriza o movimento denominado Universidade Nova, que propõe a reestruturação curricular radical dos programas de formação universitária. Na UFBA, tal reestruturação se materializou com a implantação dos Bacharelados Interdisciplinares (BI), cursos de formação geral como requisito para a graduação de carreiras profissionais e para a formação

acadêmica de pós-graduação. O BI, em funcionamento desde o início de 2009, caracteriza-se por possuir itinerários flexíveis, predominantemente optativos, em três Eixos Temáticos Interdisciplinares: Cultura Humanística, Cultura Artística e Cultura Científica. Os módulos incluem uso instrumental da língua brasileira e de língua estrangeira moderna, filosofia (lógica, ética e estética), ação artística, história, antropologia, literatura e estudos clássicos, pensamento matemático, princípios e uso de informática, política e cidadania, ecologia, dentre outros temas. São oferecidos módulos de introdução às profissões, o que contribui para escolhas maduras de carreira profissional. Os módulos específicos são optativos e oferecidos aos que concluem a formação geral e pretendem antecipar cursos básicos das carreiras profissionais. Como a prioridade de matrícula é concedida por rendimento, há permanente estímulo ao bom desempenho dos alunos que pretendem usar o BI como via de entrada à formação profissional, às licenciaturas ou à pós-graduação acadêmica.

Vale dizer que a Universidade Federal do ABC, instalada em 2006, implantou, pioneiramente, entre nós, em toda a área tecnológica, cursos na forma de Bacharelado Interdisciplinar. É na Bahia, no entanto que, dentro do espaço aberto pelo REUNI, foram implantados, neste ano de 2009, cinco BI's cujas características seguem estritamente a linha há pouco descrita. Um levantamento não muito rigoroso revela que em torno de dez IFES, em todo o país, implantaram programas assemelhados aos BI's.

Para o embasamento das propostas da Universidade Nova, contamos com uma referência intelectual que muito determinou as bases reflexivas e as ações do movimento. Trata-se de Anísio Teixeira (1900-1971), o educador que, por duas vezes, em 1935 e em 1961, intentou a atualização da Universidade Brasileira, e cuja obra de pensador da nossa cena educacional contém as ideias-chave da Universidade Nova.

Anísio Teixeira foi uma das mais fecundas fontes do pensamento progressista na educação brasileira. A partir da perspectiva filosófica do pragmatismo, formulou conceitos fundamentais sobre as bases políticas do que designava como "Educação Democrática" e "Educação Progressiva". No hoje clássico *Educação não é privilégio*, Anísio definiu a Educação como direito de todos e dever do Estado: "dever democrático, dever constitucional, dever imprescritível" (Teixeira, 1994). Em Anísio, o pensar sempre está associado ao agir, fazendo da ação realizada objeto de profunda reflexão, num crescendo dialético que, aplicado em sua época, muitas vezes ultrapassava as possibilidades de absorção do entorno em que se inseriam. Por exemplo, sintonizado com os debates epistemológicos mais avançados do seu tempo, ao formular a concepção da nova escola pública, Anísio Teixeira antecipou a emergência dos paradigmas da interdisciplinaridade e da complexidade no panorama das ciências contemporâneas (Teixeira, 1999).

Tais pontos são reconhecidos por inúmeros estudiosos dos processos históricos de formação da cultura nacional pela educação. Menos conhecida é a contribuição de Anísio Teixeira para a renovação da universidade brasileira que, atualizada, contribuirá para a superação dos desafios da crise estrutural que aflige a universidade brasileira contemporânea.

Desde 1968, ano em que produziu a maior parte do material escrito depois reunido em obra póstuma, A educação superior no Brasil, Anísio já propunha cursos de graduação com terminações intermediárias, característica marcante da proposta da Universidade Nova para a montagem da arquitetura acadêmica da universidade brasileira, após a Reforma de 1968.

Com o intuito de situar o leitor na argumentação justificativa dos rumos propostos pela Universidade Nova, relativamente às concepções de Anísio Teixeira, a seção seguinte será dedicada a uma retrospectiva das contribuições do educador para a renovação da educação brasileira.

A contribuição de Anísio Teixeira para a Universidade Nova

Em diferentes momentos de sua vida de educador, com reflexos na prolífica obra de pensador e de homem de ação que nos legou, Anísio Teixeira sintetiza elementos de definição conceitual importantes para uma proposta de universidade, por analogia à concepção, a um só tempo revolucionária e pragmática da Escola Nova, cujos contornos programáticos acham-se sintetizados no célebre Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, de 1932. Produzido e difundido pelos líderes da renovação educacional brasileira (Fernando de Azevedo e Anísio Teixeira), o histórico Manifesto, que defendia a escola única, a laicidade, a gratuitidade (sic), a obrigatoriedade e a coeducação, contou com o apoio de mais de 26 educadores e intelectuais brasileiros, entre os quais Afrânio Peixoto, Cecília Meirelles, Hermes Lima, Roquette Pinto, Lourenço Filho e Delgado de Carvalho.

Destacamos os livros Educação e Universidade (Teixeira, 1998) e Ensino Superior no Brasil – Análise e interpretação de sua evolução até 1969 (Teixeira, 2005), que compreendem uma crítica, confessadamente precoce, da Reforma Universitária de 1968. Nesses volumes, Anísio antecipou o que Boaventura Santos (1995) chamou de crise de identidade da instituição universitária, ao analisar os dilemas cruciais da Universidade ao longo da sua história: formar profissionais ou promover ciência & cultura? Credenciar profissionais ou educar cidadãos? Anísio foi também premonitório na identificação dos problemas estruturais da universidade brasileira que levaram a um processo de expansão desenfreada, à base da grande ampliação do setor privado, incentivada pela política educacional dos anos 1990.

Segundo a original concepção anisiana, a universidade é a única instituição social capaz de promover a

1 - A íntegra do Manifesto pode ser obtida, em sua versão original, na Biblioteca Virtual Anísio Teixeira, mediante busca na página: http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/.

"reorganização contínua da cultura". Para ele, cultura significa o conjunto de atividades realizada pelo homem, em sociedade. Esta atribuição da universidade envolve uma tomada de partido, ao integrá-la na vida da sociedade, sem qualquer espécie de paternalismo, e ao exercitar um extenso e profundo olhar crítico sobre o mundo que a cerca (Rocha, 2002). Isso inclui, necessariamente, a capacidade de olhar a si mesma, enquanto instituição que, ao dosar adequadamente necessidade e contingência, permite corrigir, a cada tempo, o seu próprio rumo, evitando que venha a ser descartada, por obsoleta.

Para Anísio Teixeira (2005), houve enorme risco de obsolescência das universidades em pelo menos dois momentos da história. O primeiro, em torno do início do século XVI, marcou o fim da universidade medieval, que viria a ser substituída pela universidade do iluminismo. O segundo momento resultou do esgotamento da universidade clássica, dando lugar ao surgimento da universidade moderna, no começo do século XIX, cujo marco mais evidente é a Universidade de Berlim, criada em 1810 segundo a concepção do educador alemão Wilhelm von Humboldt [1767-1835]. Em tal modelo, que, além do ensino, tem a pesquisa – esta, a novidade – como atividade institucional permanente, a universidade é o lugar, por excelência, onde se gesta a concepção e a construção da identidade nacional.

Por uma dessas ironias históricas, entre tantas perseguições que Anísio sofreu de setores políticos conservadores, foi por causa de projetos de reforma universitária que seus adversários conseguiram afastá-lo da vida pública, em pelo menos duas oportunidades (Viana Filho, 1990). Primeiro, em 1935, no Rio de Janeiro, então Distrito Federal, quando era Secretário de Educação do Governo Pedro Ernesto. Após criar a revolucionária Universidade do Distrito Federal, forçado a exonerar-se do cargo e, perseguido pela ditadura Vargas, viu-se obrigado a buscar refúgio no interior da Bahia. Mais tarde, após o golpe militar de 1964, foi afastado do cargo de Reitor da Universidade de Brasília, que concebeu e implantou, junto com Darcy Ribeiro (1922-1997), e levado a aposentar-se compulsoriamente dos cargos públicos que acumulava – inclusive o de Secretário Geral da CAPES, instituição que havia fundado com Rômulo de Almeida (1914-1988).

Conquanto a proposta da Universidade Nova busque adaptar-se à realidade do Brasil contemporâneo, os seus principais pontos já se registram, com clareza, nos escritos de Anísio. Elementos de definição conceitual, plenamente convergentes com a proposta dos Bacharelados Interdisciplinares estão presentes no Projeto de Lei que instituiu a Universidade de Brasília (Salmeron, 1998), enviado ao Congresso Nacional em 21 de abril de 1960, tendo Anísio Teixeira como Presidente da Comissão de Elaboração e Darcy Ribeiro como relator. Isso transparece no seguinte excerto do item 12 da Exposição de

Motivos:
Propõe-se uma estrutura nova da formação universitária, para dar-lhe unidade orgânica e eficiência maior. O aluno que vem do curso médio não ingressará diretamente nos cursos superiores profissionais. Prosseguirá sua preparação científica e cultural em Institutos de pesquisa e de ensino, dedicados às ciências fundamentais. Nesses órgãos universitários, que não pertencem a nenhuma Faculdade, mas servem a todas elas, o aluno buscará, mediante opção, conhecimentos básicos indispensáveis ao curso profissional que tiver em vista prosseguir.

Outros elementos estruturais previstos na proposta da Universidade Nova também podem ser encontrados na obra anisiana tardia, escrita após a catastrófica repressão militar à UnB original (Salmeron, 1998). Senão vejamos: os componentes curriculares gerais e específicos, incluindo o conceito de cursos-tronco e o caráter majoritariamente optativo do BI (Teixeira, 2005, p. 302); a articulação entre os bacharelados curtos, as carreiras profissionais de média duração e as carreiras longas, incluindo a natureza interdisciplinar (naturalmente sem utilizar a terminologia atual, que seria criada posteriormente) dos ciclos iniciais de formação (Teixeira, 1998, p. 144-160); a estrutura modular não-especializada e a organização por níveis de formação do sistema de unidades e das escolas de pós-graduação (Teixeira, 2005, p. 202).

Vejamos alguns desses pontos em maior detalhe. Na universidade reformada de Anísio, o ciclo de pré-graduação compõe-se de dois níveis de formação: curso básico e curso propedêutico. Por sua clareza, precisão, pertinência e convergência em relação à proposta dos Bacharelados Interdisciplinares da Universidade Nova, vale a pena reproduzir na íntegra a seguinte citação do livro Educação e Universidade (Teixeira, 1998, p. 154-5):

Cabe aqui, antes de prosseguir, examinar a designação de ensino básico que se vem introduzindo em nossa terminologia da reforma. [...] Nesse caso, o básico seria um ensino geral, introdutório ou propedêutico ao estudo superior no nível acadêmico ou no nível profissional, ou destinado a uma ampliação da cultura secundária, para os que não desejassem fazer carreira acadêmica ou profissional. [...] O curso de cultura geral é diferente de um curso propedêutico e este curso propedêutico se diversifica pelo ramo de que ele deseja ser propedêutico. O de cultura geral é uma iniciação, uma introdução a um ramo do saber, com o objetivo central de alargar a mente do educando, de lhe dar novas vistas da realidade e de aparelhá-lo com certas idéias necessárias para compreender o mundo do saber, a sua diversidade, e ajudá-lo a pensar com maior riqueza de imaginação. Já o curso propedêutico pode alcançar alguns desses efeitos, mas não pode ser tão desinteressado e tem de levar em conta a aplicação do conhecimento examinado no campo para que deseja ser propedêutico. O curso geral em certos casos pode ser propedêutico ao curso de especialização acadêmica,

mas somente como elemento para a escolha do campo a que se vai dedicar.

Na sua proposta de reforma universitária, Anísio (Teixeira, 1998, p. 155-6) demonstra uma clara intenção de introduzir maior eficiência e competência na função pedagógica do ciclo de pré-graduação (equivalente ao BI da nossa Universidade Nova) e destaca a finalidade vocacional desse nível de formação:

Toda essa reforma visaria atender a problemas reais da nossa conjuntura universitária, conduzindo a uma melhor divisão de trabalho entre as diferentes categorias de professor, no sentido da competência e direção do seu espírito, e uma melhor divisão também dos estudantes, oferecendo-lhes no curso básico, ou melhor no curso inicial de dois anos (ou três), uma oportunidade para se examinarem, se descobrirem e fazerem as suas opções: ou do estudante que deixa a universidade por não ser feito para ela ou por achar que lhe bastam os conhecimentos adquiridos; e a do que escolhe uma das carreiras acadêmicas, ou uma das carreiras profissionais. Graduado nestas, ainda poderia optar por continuar os estudos na escola pós-graduada, para os estudos avançados que o iriam preparar para a pesquisa ou o magistério superior.

A reforma universitária proposta por Anísio também já previa cursos de formação geral tipo Bacharelados Interdisciplinares como uma possibilidade de acesso universal à educação universitária. Além disso, indicava, sem hesitação, que as trajetórias de seleção para carreiras profissionais ou acadêmicas implicariam opções em um mesmo ciclo de formação com a "introdução da formação acadêmica ao lado e independente da profissional". Os seguintes trechos sintetizam soberbamente tais pontos de sintonia entre a Universidade Nova e a proposta anisiana de universidade:

A reforma resolveria, assim, o problema da admissão à universidade, abrindo os seus portões para acolher a mocidade, que terminara o curso secundário e alimentara o propósito de continuar os estudos, para um curso introdutório, de nível superior, destinado a alargar-lhes a cultura geral recebida no nível secundário, dar-lhes uma cultura propedêutica para as carreiras acadêmicas ou profissionais ou para treiná-los em carreiras curtas de tipo técnico. Terminados esses cursos é que iria ele ser selecionado para os cursos regulares de graduação nas carreiras acadêmicas ou profissionais. Depois desta formação, nova seleção far-se-ia de imediato ou posteriormente, para a escola pós-graduada. (Teixeira, 1998, p. 156).

[...]

Neste sentido, depois da perfeita consciência da reforma a introduzir, que me parece ser esta da reforma dos cursos, nos seus objetivos e na sua contextura, seguida da introdução da formação acadêmica ao lado e independente da profissional, viria, por fim, esta da criação dos cursos gerais, propedêuticos, e práticos para carreiras curtas em instituições independentes, com professorado,

alunos e direção próprios. E por fim, também em instituições independentes, as escolas pós-graduadas, com professores, alunos e direção próprios. (Teixeira, 1998, p. 155).

Vemos aí que Anísio tinha clareza das estratégias necessárias para realizar a reforma universitária verdadeira, em um espírito plenamente concordante com as iniciativas do atual movimento pela Universidade Nova. Reforçando a autonomia das instituições universitárias para protagonizarem sua própria reestruturação, escreveu ele (Teixeira, 2005, p. 178-179): "O desafio do presente é criar ordem e padrões de métodos e ação universitários na galáxia imprecisa, múltipla e vaga do ensino superior brasileiro, em expansão incoercível".

É importante estabelecer com clareza as raízes da Universidade Nova no pensamento progressista de Anísio Teixeira, mais de 30 anos antes de sequer começar o Processo de Bolonha, porque algumas reações precipitadas à proposta apresentam-na como fruto de relatórios de consultorias nacionais ou internacionais, significando uma submissão ao Consenso de Washington e ao FMI, no marco do neo-liberalismo. Na verdade, há grandes diferenças ideológicas, formais e operacionais entre o *college* norte-americano ou o *bachelor* europeu e a proposta de Anísio Teixeira dos cursos universitários gerais e propedêuticos, atualizada no BI da Universidade Nova. Por um lado, a pré-graduação da universidade norte-americana é mais longa que o BI, tem uma natureza excessivamente individualista e inclui desde programas com estrutura curricular totalmente aberta até cursos pré-profissionais (Kinser, 2004). Por outro lado, o *bachelor* do primeiro ciclo do Processo de Bolonha resulta profissionalizante e especializado (Santos, 2005), o que é contraditório com o caráter interdisciplinar do nosso BI. Nesse caso, apesar das semelhanças entre a proposta da Universidade Nova e o modelo europeu (caráter predominantemente público da educação superior, duração trienal equivalente, manutenção de cursos profissionais no segundo ciclo etc.), as diferenças de contexto entre os espaços universitários europeu e latino-americano são grandes o bastante para desaconselhar uma nossa adesão formal ao Processo de Bolonha.

Embora ampla compatibilidade seja positiva, neste mundo globalizado, sabemos que qualquer submissão será fatal (como tem sido em todos estes anos de história da educação superior brasileira) para o cumprimento do mandato da universidade como lugar de concepção crítica e reconstrução contínua da cultura nacional. Portanto, nada mais longe das bases filosóficas e políticas da Universidade Nova do que supor que se trata de uma proposta de incorporação ou adesão a qualquer um dos modelos de universidade hegemônicos no cenário internacional.

Naturalmente, ao admitir suas raízes na obra de Anísio Teixeira, a Universidade Nova parte do pressuposto de

que a singular obra anisiana fornece, além de inspiração, elementos fundamentais para a elaboração de um projeto de caráter nacional que, respeitando as peculiaridades de cada instituição e da respectiva realidade em que se acha inserida, possa fixar alguns princípios comuns que sirvam de suporte político para que, ao fim e ao cabo, se chegue a uma reforma universitária digna do nome. Não obstante, talvez por um efeito de razão dialética, tão familiar ao pensamento anisiano, parecem se acumular condições de superação do constrangimento histórico de termos uma universidade arcaica e inerte, indicando algum horizonte de transformação.

Primeiro, as mudanças pretendidas pelas reformas universitárias da década de 1960 (e anteriores, como os experimentos de Anísio e Darcy) foram completamente digeridas e neutralizadas pelas forças do tradicionalismo na universidade. De fato, em menos de 30 anos, as universidades brasileiras que passaram por aquela reforma já haviam recuado, quase completamente, em relação às alterações de estrutura institucional e de arquitetura curricular. Dessa forma, qualquer movimento de manutenção do modelo de educação superior ainda vigente no Brasil significa defesa de uma universidade de fato imposta pelo regime militar, em aliança com a velha oligarquia acadêmica nacional.

Segundo, nem mesmo o deus *ex-machina* chamado mercado de trabalho parece mais se importar com os padrões de formação profissional dos egressos da educação universitária. Grandes corporações, empresas de pequeno e médio porte, instituições públicas (principalmente do Poder Judiciário), simplesmente retreinam os profissionais recrutados para compor seus quadros técnicos e executivos, como se a passagem pela instituição universitária apenas cumprisse a função de credenciamento profissional e não de formação científica e cultural. Na UFBA, o modelo do BI, de inspiração anisiana, permite que a estrutura curricular expressa em grandes áreas de formação atraia estudantes vocacionados por meio de iniciativas de esclarecimento, sedução e recrutamento. Docentes-pesquisadores atuantes (no sentido *latouriano*) de cada área de conhecimento e setor de inserção profissional terão maiores chances, ainda no momento interdisciplinar do BI, para atrair latentes talentos desconhecidos. Assim, aptidões podem ser reveladas a tempo de direcionar de modo adequado carreiras profissionais, científicas e artísticas dos estudantes universitários.

Terceiro, parece não haver dúvida de que os modelos de formação universitária adotados por nossas instituições de educação superior já se encontram totalmente superados. Quando o prazo de consolidação do Processo de Bolonha for alcançado (anotem: a data é 2010), o Brasil corre sério risco de ser um dos últimos países, com grau razoável de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial a possuir uma arquitetura curricular com padrões e modelos estabelecidos na Europa, não de agora, não do século passado, mas de um momento anterior aos

anos 10 do século XIX. Isto é, antes da universidade da pesquisa de Humboldt!

Enfim, alguns críticos equivocam-se sobre a Universidade Nova ao insinuar que: (a) seria mais uma proposta de privatização da universidade brasileira, mediante sua rendição ao modelo norte-americano ou, numa hipótese quiçá menos grave, adesão ao modelo europeu do Processo de Bolonha; e que, (b) para disfarçar a má intenção ideológica, os seus proponentes estariam engajados numa manobra oportunista buscando inventar vínculos entre a Universidade Nova e o pensamento progressista do grande educador brasileiro, Anísio Teixeira.

Ao demonstrar que, de fato, tanto o diagnóstico da crise da universidade quanto muitas das soluções de estrutura curricular propostas para a Universidade Nova inspiram-se na obra de Anísio, evidenciamos a impropriedade desse conjunto de críticas apressadas. Além disso, constatamos a enorme distância entre os modelos europeu e norte-americano e a arquitetura curricular do projeto Universidade Nova, este sim totalmente convergente com a proposta anisiana de cursos gerais e propedêuticos. Afinal, lamentável mesmo seria se pensássemos em transformar a universidade brasileira hoje sem fazer referência ao educador que mais lutou (e tanto sofreu), no intuito de atualizá-la a partir de mudanças concretas no fazer universitário. Isto inclui, principalmente, a capacidade que a própria universidade tem de gerar modelos de transformação capazes de torná-la socialmente reconhecida e sustentada para, enfim, garantir sua continuidade histórica, enquanto instituição reorganizadora da cultura, promotora de desenvolvimento e estruturadora da identidade nacional, tal como preconizava Anísio.

Felizmente, a proposta aberta da Universidade Nova tem recebido cada vez maior número de contribuições que visam a aperfeiçoá-la. As poucas reações desvinculadas de sugestões e propostas parecem vir justamente de setores que não se sentem confortáveis com mudanças. Mas isto é esperado e, para o enfrentamento, também podemos nos valer das ricas lições encontradas na vida e na obra do Mestre Anísio Teixeira.

Referências

KINSER, Kevin. "Estados Unidos da América: Estrutura e Inovação do Ensino Superior". In: MORHY, Lauro (Org.) *Universidade no Mundo*. Brasília: Editora UnB, 2004, p. 221-41.

ROCHA, João Augusto L. (Org.) *Anísio em movimento*. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2002.

ROCHA, João Augusto de Lima e ALMEIDA-FILHO, Naomar. "Anísio Teixeira e a Universidade Nova". *Carta Maior*. Disponível em: http://www.cartamaior.com.br/templates/colunaMostrar.cfm?coluna_id=3549. Acesso em: 3 ago 2009.

SALMERON, Roberto. A *Universidade Interrompida (UnB, 1961-65)*. Brasília: Editora UnB, 1998.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Pela mão de Alice*: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1995.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A universidade no século XXI*: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

TEIXEIRA, Anísio S. *Educação não é privilégio*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1994.

TEIXEIRA, Anísio S. *Educação e universidade*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1998.

TEIXEIRA, Anísio S. *Educação no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1999.

TEIXEIRA, Anísio S. *Ensino Superior no Brasil* – Análise e interpretação de sua evolução até 1969. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2005.

VIANA FILHO, Luís. *Anísio Teixeira* – A polêmica da educação. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.

Gil Vicente Reis de Figueiredo

Professor Gil Vicente Reis de Figueiredo - Professor associado do Departamento de Matemática da UFSCar e Presidente do PROIFES.

EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO FEDERAL: APROVAR LEI ORGÂNICA PARA AS UNIVERSIDADES FEDERAIS E ACOMPANHAR A IMPLANTAÇÃO DO REUNI

Artigo

O atual governo e o ensino superior

A atual gestão do Presidente Lula tem promovido, sem dúvida, significativo investimento no ensino superior público federal, seja na área de recursos humanos, seja em investimentos e custeio.

Os salários dos professores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tiveram seu poder aquisitivo elevado, em termos reais. Logramos conquistar reivindicações históricas: paridade entre ativos e atuais aposentados; isonomia remuneratória para docentes do Ensino Superior (ES) e do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) com iguais titulações, regimes de trabalho e posição na carreira; aumento do percentual do vencimento básico na remuneração total; redução do peso das gratificações; reposição salarial acima da inflação para todos e, em especial, elevação do teto salarial da categoria em cerca de 60%, entre o início de 2008 e julho de 2010, tornando a nossa carreira bem mais atrativa do que anteriormente era.

Diversas Universidades e Campi foram criados, bem como um notável número de novos Institutos Federais. Vale citar aqui, também, o REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), que tem possibilitado uma importante ampliação da oferta de vagas no ensino superior público federal, com a contratação de milhares de novos docentes e funcionários, bem como o aporte de recursos adicionais de custeio e investimento. A expansão do sistema de Institutos Federais, a par disso, tem sido acelerada.

Todas essas iniciativas dão continuidade a um quadro de reversão da política do governo anterior de desestímulo ao setor, em benefício da rede privada. Há, contudo, elementos preocupantes no REUNI, como analisaremos mais de perto, adiante. Por essa razão, somos favoráveis a um cuidadoso acompanhamento da continuidade do processo de implantação do REUNI e consideramos, também, que é fundamental insistir junto ao governo para que as falhas do Programa sejam sanadas, sem o que poderá não ser garantida uma expansão com qualidade.

Limitações da expansão pela via de 'Programas'

Ao mesmo tempo, defendemos que o instrumento adequado para definir uma política de expansão do ensino superior não é um Programa, mas sim uma Lei, que obrigue o Estado a se comprometer com essa política: um Programa tem a dimensão temporal apenas do governo que o implanta e, em tese, pode ser descontinuado por governos futuros, com eventuais e graves prejuízos.
Consideramos, assim, que é o momento de discutir uma Lei Orgânica

para as IFES que defina diretrizes de financiamento, com o objetivo de permitir o crescimento sustentado, continuado e com qualidade da rede de ensino público superior federal. Será igualmente necessário implantar, finalmente, a autonomia das Universidades, estruturar e organizar o sistema de IFES, regulamentar o regime de dedicação exclusiva e disciplinar o funcionamento das fundações – entre muitos outros pontos.

Uma Lei Orgânica só para IFES

Há uma razão para propor uma Lei Orgânica específica para as IFES, diferentemente de iniciativas que pretenderam legislar para o conjunto de todas as Instituições de Ensino Superior (IES): a trajetória de proposições como essas últimas – a exemplo da Reforma do Ensino Superior, submetida a amplo debate nacional e depois encaminhada ao Congresso Nacional – mostra que, embora talvez em tese mais apropriadas, tendem a esbarrar em fortes resistências, em especial quando se trata de regulamentar o funcionamento de instituições privadas. Assim, matérias de grande importância, relativas ao Sistema de IFES brasileiras, acabam se tornando reféns, no que se refere à devida análise, debate e tramitação legal, de dificuldades outras que não as que lhe são de fato inerentes.

Defendemos, portanto, do ponto de vista de que discutir e aprovar uma Lei Orgânica apenas para as IFES pode ser a forma mais ágil de tratar as questões correlatas, tarefa essa essencial e urgente.

Debatemos no "V Encontro do PROIFES", realizado em São Paulo, entre 19 e 22 de agosto de 2009, questões relativas à definição de políticas que promovam a expansão sustentada, com qualidade, do sistema de IFES – o que incluirá reflexões sobre o possível conteúdo de uma Lei Orgânica para as IFES. Um dos itens discutido foi a proposta de criação de um Conselho Interuniversitário Federal, com representantes não só das IFES, mas também de comunidades científicas, da sociedade civil, do Congresso Nacional e do governo.

Estamos convictos de que não haverá expansão sustentada e progressiva do sistema de IFES enquanto não for aprovada uma lei que obrigue o Estado a garantir a existência permanente das condições necessárias a essa expansão. Este debate é estratégico para o país, se considerada a importância das instituições federais de ensino superior na produção de conhecimento e na formação de profissionais qualificados, elementos essenciais ao desenvolvimento científico, tecnológico, artístico, cultural, econômico e social do Brasil.

O programa de Lula em 2002 e suas metas para a educação superior

Independentemente das questões mais gerais acima referidas, é importante, contudo, fazer uma breve avaliação do contexto que sublinhou, em tempos recentes, a educação superior pública brasileira, que vinha

sendo, até poucos anos atrás, presa de políticas avessas à ampliação do Estado nas áreas sociais.

É fato reconhecido que, nas últimas décadas, as políticas de ensino superior adotadas em vários países ditos 'em desenvolvimento' tiveram como eixo dominante a compressão dos recursos fiscais disponíveis para o sistema público, com a justificativa de que deveria haver mais eficiência e responsabilidade na utilização das verbas existentes, mas tendo como razão de fundo o objetivo de gerar superávits fiscais mais elevados para o pagamento de dívidas.

Assim é que, desde 1995, o Brasil de FHC não fugiu à regra e teve os recursos para as IFES fortemente comprimidos em valores reais até 2003, quando o primeiro governo Lula iniciou timidamente um movimento de reversão daquela trajetória declinante, que foi acelerado no segundo mandato.

As políticas de FHC, na área financeira, acompanharam o discurso oficial – basta dar como exemplo os dois dos (vários) vetos aplicados por aquele governo às metas e objetivos do Plano Nacional de Educação – PNE, aplicados às seguintes proposições:

"(a) assegurar, na esfera federal, por meio de legislação, a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Superior, constituído, entre fontes, por pelo menos 75% dos recursos da União vinculados à manutenção e desenvolvimento do ensino, destinados à manutenção e expansão da rede de instituições federais"; e

"(f) ampliar o financiamento público à pesquisa científica e tecnológica, por meio das agências federais e fundações estaduais de amparo à pesquisa e da colaboração com as empresas públicas e privadas, de forma a triplicar, em dez anos, os recursos anualmente destinados a esta finalidade".

Esses vetos cristalizaram, na educação, uma concepção política global sobre a natureza administrativa e o papel do aparelho de Estado, em consonância com as idéias defendidas por Bresser Pereira (ex-ministro de FHC), que propunha sua organização por setores: o núcleo estratégico (os três poderes); as atividades exclusivas de Estado, como receita federal ou segurança pública, que não poderiam ser terceirizadas; setor de serviços definidos como não exclusivos – ou competitivos –, passíveis de oferta pública ou privada; e um setor de produção de bens e serviços para o mercado (telefonia, energia elétrica, petróleo, etc. – todos hoje privatizados).

As universidades estavam incluídas no setor 'não exclusivo', e, de acordo com as teses do então Ministro, deveriam se constituir como 'organizações sociais'.

A eleição presidencial de 2002 trouxe mais uma vez para o debate os grandes temas da vida nacional, e, em particular, as questões afetas à educação.

O Programa de governo 2002, Coligação Lula Presidente – Uma Escola do tamanho do Brasil – demarca linhas

políticas distintas, em sua essência, das até então defendidas e praticadas pelos governos anteriores.

É importante assinalar que esta distinção não pode ser minimizada ou desconsiderada, do que resultaria uma análise panfletária da realidade.
Trata-se não só de demarcar as diferenças entre os pressupostos anteriores e os que foram efetivamente votados e aprovados (por duas vezes) pela população, como verificar se as políticas propostas, em especial aquelas referentes ao ensino superior, são compatíveis com essas últimas premissas.

Destacamos alguns dos compromissos básicos constantes no documento mencionado, a saber:

- *Promoção da autonomia universitária e da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nos termos constitucionais (Artigo 207 da CF);*
- *Reconhecimento do papel estratégico das Universidades, em especial as do setor público, para o desenvolvimento econômico e social do país;*
- *Consolidação das instituições públicas como referência para o conjunto das IES do país;*
- *Expansão significativa da oferta de vagas no ensino superior, em especial no setor público e em cursos noturnos;*
- *Ampliação do financiamento público ao setor público.*

Citamos também os compromissos assumidos com as seguintes metas:

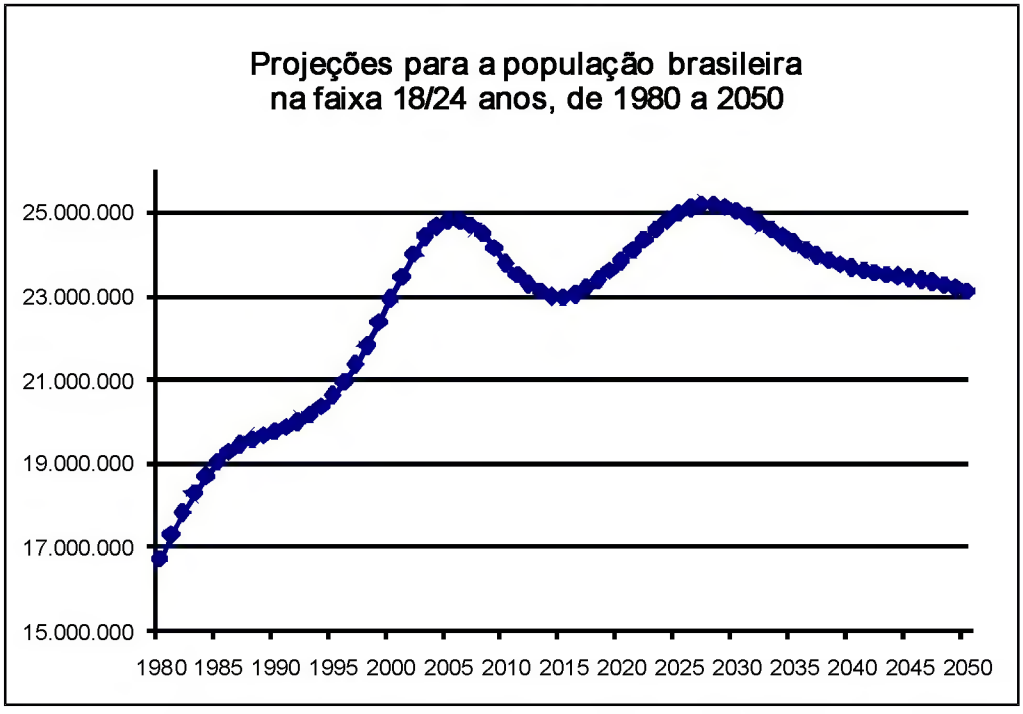
- *Ampliar, em quatro anos, as vagas no ensino superior, em taxas compatíveis com o estabelecido no PNE (prover, até o final da década, a oferta da educação superior para, pelo menos, 30% da faixa etária de 18 a 24 anos);*
- *Ampliar a oferta de ensino público universitário, de modo a projetar, no médio prazo, uma proporção de, no mínimo, 40% do total de vagas, prevendo, inclusive, a parceria da União com os Estados na criação de novos estabelecimentos de educação superior.*

Passados hoje (2009) mais de seis anos de governo Lula, é fundamental avaliar objetivamente o significado desses compromissos, bem como em que medida as políticas já adotadas e as agora propostas – como o REUNI – contribuíram / contribuirão para atingi-los, com qualidade.

O que significam, concretamente, as duas metas acima?
Para fazer uma resposta mais precisa a essa pergunta é necessário, inicialmente, dispor de uma projeção da evolução da população de jovens entre 18 e 24 anos, até 2010.

Adotamos, para esse, os números obtidos pelo estudo do IBGE Projeção da População do Brasil por Sexo e Idade para o Período 1980-2050 – Revisão 2004. IBGE, Diretoria de Pesquisas. Coordenação e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica, 2004, que retratamos no gráfico a seguir.

Gráfico 1



Vê-se que, ao final de 2002, havia cerca de 24,5 milhões de brasileiros na faixa 18/24 anos, no Brasil. Nessa mesma época (dados do INEP), o alunado nas IFES somava 531.624 de jovens, ou aproximadamente 2,2% daquele total.

Oferecer, 'até o final da década', acesso ao ensino superior a 30% dos cidadãos na faixa etária mencionada, sendo 40% desse valor traduzido em vagas públicas, implica abrigar nas Instituições Federais, Estaduais e Municipais de ensino superior 12% dos (aproximadamente) 23,5 milhões de brasileiros entre 18 e 24 anos (valores de 2010 – veja o gráfico acima), ou seja, perto de 2,8 milhões de estudantes.

Historicamente, cerca da metade desses estudantes está em instituições federais (IFES).

Isso significa que o compromisso assumido é de oferecer ensino superior público federal, em 2010, para 1,4 milhões de brasileiros, elevando o percentual do alunado das IFES de 2,2%, em 2002, para 6% dos jovens entre 18 e 24 anos.

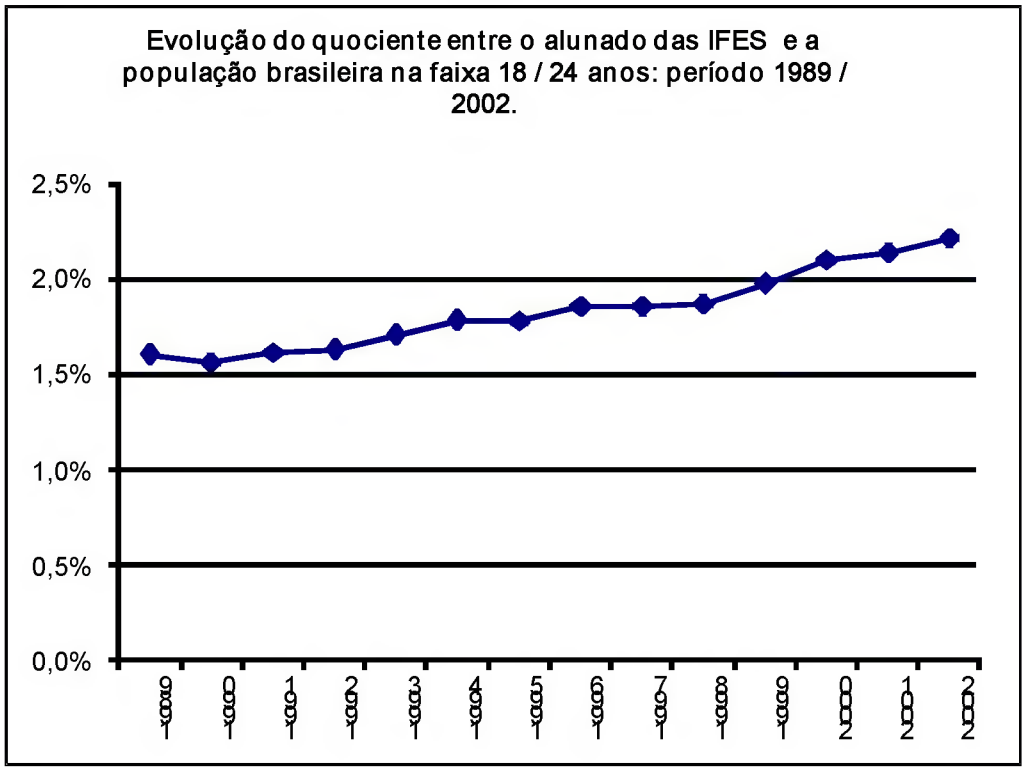
Em termos das verbas que devem ser destinadas às IFES para que essa elevação seja possível, mencionamos aqui o artigo 'O financiamento público das IFES' (Gil Vicente Reis de Figueiredo, Revista Caminhos, APUBH, 2006), em que fica demonstrado que precisa haver um aumento em torno de 75%, em termos reais, em relação ao aporte de recursos do Tesouro Nacional às IFES ocorrido em 2002.

Estudo do FORPLAD (Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das IFES) intitulado 'Análise da Lei Orgânica das Universidades Públicas Federais – Proposta ANDIFES, Brasília, ANDIFES, 2003' chega a conclusão bastante próxima.

Investimentos do governo Lula nas IFES: expressivos, mas insuficientes.

Apresentamos inicialmente o Gráfico 2, para efeito de comparação, a evolução do percentual que representa o quociente entre o alunado das IFES e o número de brasileiros na faixa de 18 a 24 anos.

Gráfico 2



As cifras oficiais para o ano de 2006 apontam para 589.821 matrículas nas IFES.

Para 2007, o número é 615.542 (Fonte: INEP, Censo da Educação Superior).

Em outras palavras, em termos de percentual da faixa etária 18/24 anos, passamos de 2,2% (2002) para 2,5% em 2006 e 2,6% em 2007, quando a meta do programa de governo Lula ('Uma Escola do Tamanho do Brasil') era chegar a 6% até 2010.

Ou seja, a realidade está longe da promessa.

O REUNI prevê elevar o número de estudantes nas IFES, até 2012, a 913.762 (matrícula projetada).

Nessa época, isso significará 3,9% dos jovens entre 18 e 24 anos.

Pode-se tirar daí duas conclusões:

1) O compromisso original do programa Lula/2002 está hoje e nas projeções para o futuro próximo, longe de ser alcançado, já que se propunha elevar a oferta de vagas nas IFES de 2,2% da população de 18/24 anos para 6,0%, em 2010;

2) Por outro lado, caso o REUNI

seja integralmente implantado, haverá uma reversão importante do quadro anteriormente existente, com a passagem de 2,2% para 3,9% em dez anos (2002 para 2012).

A Tabela 1 sintetiza estas observações:

Tabela 1

Ano	2002	2007	Meta REUNI (para 2012)	Meta Programa Governo Lula
Alunado das IFES, como percentual do número de brasileiros na faixa 18 a 24 anos.	2,2%	2,6%	3,9%	6,0%

Quanto ao aporte de verbas da União para as IFES, ocorre situação um pouco mais favorável.

Tomando-se o valor real das destinações de recursos do Tesouro Nacional às IFES (custeio e capital) como 100 em 1995, esse número caiu para 81 em 2002, retornando em 2007, grosso modo, ao patamar 100.

Com o aumento real de salários resultante dos Termos de Acordo assinados pelo PROIFES em dezembro de 2007 e março de 2008, consolidados posteriormente na Lei 11.784/08 e considerando-se também os aportes adicionais correspondentes ao REUNI, o montante de recursos orçamentários destinados pela União às IFES voltou a subir. Uma estimativa aproximada aponta para a perspectiva de uma elevação da ordem de 20 a 30%, entre 2007 e 2011.

As melhorias previstas pelo REUNI, porém, devem ser vistas de forma crítica. Como pode o governo Lula propor um programa que não se concretiza no seu governo? Que parte do REUNI está prevista para ser realizada dentro do governo Lula? Que aperfeiçoamentos ao REUNI são essenciais implementar?

Para responder essas e outras perguntas, que deixam mais claros os méritos e as limitações do REUNI, faremos a seguir uma análise sistemática do REUNI e de sua regulamentação.

O REUNI e sua regulamentação

Foi publicado, a 24 de abril de 2.007, o Decreto Nº 6.096/2007 (REUNI), que propunha a 'Reestruturação e Expansão das Universidades Federais', com o objetivo declarado de racionalização do aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos disponíveis nas IFES, tendo por diretrizes: a redução de taxas de evasão; a ocupação de vagas ociosas; o aumento de vagas de ingresso; a ampliação da mobilidade estudantil; a revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação; a diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada; a ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil; a articulação da graduação com a pós-graduação; e a articulação da educação superior com a educação básica.
As universidades que aderissem ao REUNI, por aquele documento, teriam que apresentar planos para o cum-

primento, num período de cinco anos, das seguintes metas: elevação das taxas de conclusão de curso, em média, para 90%; e aumento da relação aluno/professor para 18/1. Em contrapartida, essas IFES receberão, também em cinco anos, até 20% a mais sobre o total de recursos correspondentes a despesas de pessoal, custeio e capital.

No dia 27 de julho de 2007, o MEC apresentou publicamente documento preliminar 'Elaborado pelo Grupo Assessor nomeado pela Portaria nº 552 SESu/MEC, de 25 de junho de 2007', em complemento ao art. 1º, §2 do Decreto que instituiu o REUNI.

Acolhemos como positivos diversos aspectos desses dois documentos, em especial no que se refere à política que lhes é implícita de expansão do sistema de IFES, com destinação de montante relevante de verbas adicionais a essas instituições. Mas há severas limitações e equívocos que precisam ser superados.

Alcance e limitações do REUNI: propostas para aperfeiçoamento

Finalmente, apresentamos sete críticas construtivas ao Programa REUNI, acompanhadas das respectivas propostas alternativas, que visam a correção dos erros apontados.

1. Implantar o REUNI integralmente no atual governo

As diretrizes do REUNI são, sem dúvida, compatíveis e afinadas com a meta de valorização da universidade pública e aportam, na teoria, um volume significativo de verbas às IFES. Está claro que, cumprido o programa, haverá uma reversão progressiva da situação anteriormente instalada, com a elevação percentual dos estudantes na escola superior pública, frente ao alunado total; e haveria também um aumento relevante do acesso da população à universidade pública.

Antes de verificar até que ponto a regulamentação proposta permitirá que isso seja feito com a devida qualidade – e, portanto, quais críticas construtivas seriam pertinentes – há que considerar uma questão preliminar bastante preocupante. Um dos problemas do REUNI é que se trata de um programa que prevê a destinação de verbas adicionais às IFES na ordem de 2 bilhões de reais anuais, mas isso só após 2011. Até lá, nos três anos restantes do governo Lula, propõe o aporte de 3,1 bilhões extras, isto é, cerca de 1 bilhão anual. Há aqui dois níveis de críticas possíveis. O primeiro - e mais óbvio - é que o REUNI é um programa, e não uma lei maior – conforme já apontamos com detalhes anteriormente. Logo, não é possível garantir políticas de governo que invadam a gestão seguinte, a qual poderá decidir se concorda ou não com a continuidade da expansão de gastos com pessoal das IFES previstos pelo REUNI, e ainda não feitos até 2010, quando estará disponível menos da metade dos correspondentes recursos. O segundo aspecto é que perde credibilidade uma proposta que, para ser implantada, propõe um cronograma de desembolso segundo o qual a maior parte do montante

necessário à sua efetivação deve ser paga pelo governo seguinte, e não pelo próprio. Acrescente-se, ainda, que as metas numéricas referentes à melhoria do acesso da população à universidade pública federal têm sido anunciadas como aquelas relativas às vagas a serem oferecidas em 2012 (Matrícula Projetada na Graduação), e que, pois, só produzirão efeitos, de fato, nos quatro ou cinco anos seguintes.

Propomos, portanto, que o cronograma apresentado seja alterado, de forma que o REUNI possa ser totalmente implantado dentro do período abrangido pelo atual governo (até 2010, portanto), sendo distribuídos os recursos a serem aportados às IFES em três parcelas de igual valor, no que se refere ao item Investimento, e de forma progressiva e linear, até atingirem sua plenitude em 2010, no caso de custeio (OCC e Pessoal). Apresentamos, a seguir, os números calculados a partir da planilha existente no item 4.1 do documento que propõe a regulamentação do REUNI.

Tabela 2
Cronograma de aporte de recursos de investimento e custeio (OCC e Pessoal):

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	Total REUNI
Investimento	305.843,00	567.671,00	593.231,00	603.232,00		2.069.977,00
Custeio	174.157,00	564.247,00	975.707,00	1.445.707,00	1.970.205,00	5.130.023,00
Total	480.000,00	1.131.918,00	1.568.938,00	2.048.939,00	1.970.205,00	7.200.000,00

Ano	2008	2009	2010	2011	2012
Investimento	14,8%	27,4%	28,7%	29,1%	0,0%
Custeio	3,4%	11,0%	19,0%	28,2%	38,4%

Governo Lula	Percentual	Valores em reais	Valores anuais médios
Investimento	70,9%	1.437.761,00	479.253,67
Custeio	33,4%	1.714.111,00	571.370,33
Total	44,2%	3.151.872,00	1.050.624,00

1. Incluir indicador de qualidade da graduação

Um mecanismo pouco adequado para aumentar a eficiência com que as IFES preenchem as vagas que oferecem, e levam seus alunos à diplomação, seria o de diminuir as exigências que lhes são feitas para aprovação nas disciplinas dos cursos, eventualmente, inclusive, reduzindo a qualidade acadêmica de aulas e avaliações. Seria ingênuo achar que, apesar da pressão para atingir os indicadores exigidos, conforme compromisso assumido, isso nunca aconteceria. Portanto, é recomendável que a qualidade dos cursos de graduação seja estimulada por algum mecanismo, de forma a reduzir a possibilidade de que a excelência no

ensino seja eventualmente deixada de lado, na ânsia de perseguir a taxa de conclusão de 90%. Isso é fácil de ser conseguido. Basta, por exemplo, que no somatório usado para calcular a Matrícula Projetada de Graduação (MAT) se introduza fator multiplicador maior do que 1 para os cursos de graduação melhor avaliados.

2. Acompanhar e controlar a taxa de evasão

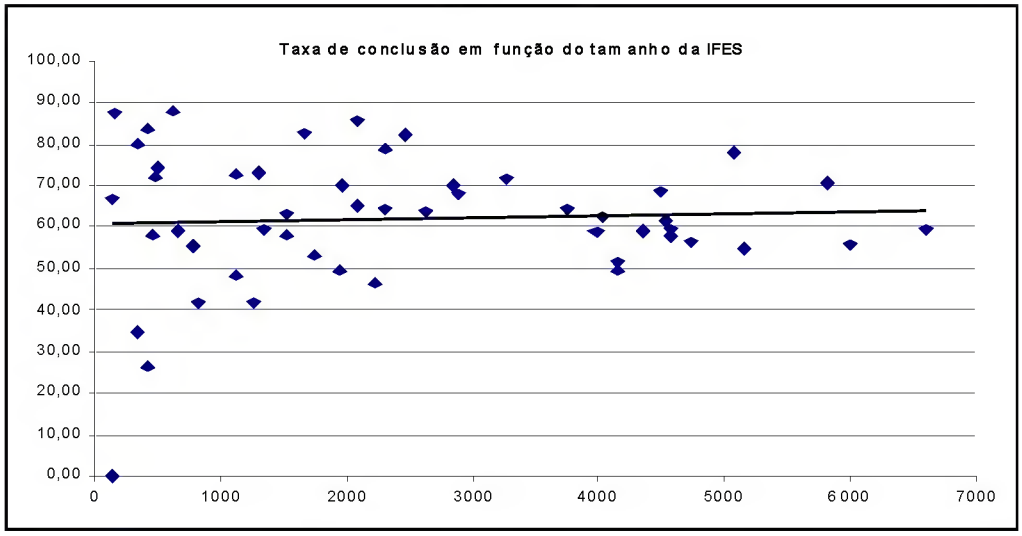
A Taxa de Conclusão de Graduação, como diz o texto de regulamentação do REUNI, tem de fato estreita correlação com a evasão, mas, como aí também é salientado, é definida de forma distinta. Assim, é formalmente possível aumentar a Taxa de Conclusão de Graduação sem que a evasão seja reduzida na mesma proporção. Logo, é interessante que, no acompanhamento que se fará dos projetos apresentados, seja garantida também a diminuição simultânea e igualmente incisiva das taxas de evasão.

3. Considerar o histórico e fatores específicos da IFES

Quando se traçam políticas para o redesenho de uma dada situação, não é suficiente considerar uma foto instantânea da situação do momento, desconsiderando o passado e propondo, independentemente dele, a trajetória futura. Assim, IFES que estejam muito distantes das metas propostas, por razões muitas vezes alheias ao escopo da própria instituição, devem ser tratadas com a devida flexibilidade. Assim, não se pode impor - de forma draconiana e insensível - a uma IFES que tem um indicador de 7/1 que alcance 18/1 na mesma velocidade que outra que já tem 15/1, ignorando os eventuais motivos para que essa diferença tenha se instalado. Por outro lado, mesmo instituições em situações numéricas próximas poderão não ter necessariamente a mesma facilidade de se adequar aos números requeridos. A dimensão de uma IFES pode ser, nesse sentido, um fator limitante. Basta olhar o Gráfico 3, abaixo, para ver que a distribuição de taxas de conclusão, em função do tamanho da IFES, estão, todas elas, distantes da meta projetada de 90%. Essas IFES, por seu porte e decorrente maior inércia para a adoção de novas políticas, poderão enfrentar dificuldades adicionais para se mover rumo às necessárias readequações de parâmetros e/ou redesenho de sua arquitetura curricular.

É recomendável, portanto, que tanto questões específicas quanto o histórico das instituições seja considerado, quando do acompanhamento da implantação dos projetos apresentados pelas IFES.

Gráfico 3



1. Alterar as fórmulas de cálculo da dedução de pós-graduação

A meta de 18/1 para a relação (alunos graduação)/(professores)

Relembremos, aqui, que foi recentemente definido (através de Portaria Interministerial) o conceito de Banco de Professor Equivalente de uma IFES, igual à seguinte soma: número de docentes efetivos DE multiplicado por 1,55 + número de docentes efetivos 40h, multiplicado por 1,00 + número de docentes efetivos 20h, multiplicado por 0,50 + número de substitutos, multiplicado por 1,00. Chamemos de PE o número de professores equivalentes de uma dada instituição. O número de 'Docentes com Dedicação Exclusiva' de uma dada instituição é então definido através da fórmula DDE = PE / 1,55.

A matrícula projetada de cursos de graduação de uma IFES, MAT, que já citamos acima, é o somatório (sobre todos os cursos de graduação presenciais oferecidos pela IFES), de parcelas obtidas pelo produto das vagas de ingresso anuais oferecidas em cada curso pela duração nominal desse curso, corrigida pelo número (1+fator de retenção) – onde o fator de retenção leva em conta o fato de que os alunos em geral levam um pouco mais de tempo do que o estipulado pela duração nominal de um curso para concluí-lo.

A fórmula de cálculo da Relação de Alunos de Graduação por Professor, RAP=MAT/(DDE-DPG), tem o mérito de introduzir a 'Dedução da Pós-Graduação' no denominador, sem o que haveria um duplo prejuízo: as IFES com pós-graduações fortes seriam pesadamente penalizadas, por um lado e, por outro, as instituições seriam induzidas a investir apenas na formação de alunos de graduação, pois os demais não teriam nenhum peso nos índices exigidos. A matemática envolvida nas fórmulas

apresentadas e as conseqüências resultantes merecem, todavia, maiores considerações. Há vários problemas, tanto nos ajustes apresentados quanto no que se refere àqueles que poderiam ter sido criados – mas não foram.

Apontamos de início para problemas com o denominador de (alunos graduação)/(professores).

Chamemos de PG_i e de FAV_i o número de alunos e o Fator de Avaliação da CAPES de um dado curso de pós-graduação de uma IFES (1,00, cursos 3 e 4; 1,25, cursos 5 e 6; e 1,5, cursos 7).

Defina: $Z = S_i (PG_i * FAV_i)/DDE$, é a divisão, pelo número de 'Docentes com Dedicação Exclusiva', DDE, da soma (sobre o universo de cursos de pós-graduação) de todos os alunos de pós-graduação da instituição, ponderados pelas avaliações da CAPES de cada curso, FAV_i . Tomando FAV como o fator de avaliação médio da pós da IFES, isto é, $FAV=(S_i (PG_i * FAV_i))/PG$, tem-se que: Z = (PG*FAV)/DDE. As IFES são então divididas em dois conjuntos distintos, para efeito da aplicação das fórmulas. Aquelas em que Z > 1,5 (segundo o documento, 1,5 é a média nacional). E aquelas em que $Z \leqslant 1,5$.

CASO 1:

Para as IFES em que Z > 1,5, define-se DPG= (PG*FAV – 1,5*DDE)/6, com a condição adicional DPG/DDE ³0,05 (*). Então DPG= (Z*DDE – 1,5*DDE)/6 = DDE*(Z – 1,5)/6. Logo, chamando Y = DPG/DDEe X = PG/DDE, de onde Z = X*FAV, vem Y = (X*FAV – 1,5)/6. Como Y ³ 0,05, por (*), a formula final é: Y = MÁXIMO {(X*FAV – 1,5)/6 ; 0,05}(I) (veja que DPG = Y*DDE).

Quem é Y? Y é o FATOR DE CORREÇÃO gerado pela pós-graduação, isto é, é a 'Dedução de Pós-Graduação', pensada como percentual do número total de Docentes (equivalente DE). O significado da fórmula (I) é o seguinte. Se Z, que é a divisão do nº de alunos da pós-graduação da IFES (ponderado por um Fator de Avaliação médio da CAPES) pelo nº de docentes (equivalente DE), é maior do que 1,5, então o percentual pelo qual deve ser reduzido o nº de docentes (equivalente DE) da IFES – para cômputo do RAP – é (X*FAV-1,5)/6, e essa redução percentual é, pelo menos, 5%.

CASO 2:

Para as IFES em que $Z \leqslant 1,5$, define-se: DPG= (PG*FAV)/6, com a condição adicional $DPG/DDE \leqslant 0,05$ (**). Então, neste caso, DPG= (Z*DDE)/6 = DDE*(Z/6). Logo, levando-se em conta (**): Y = MÍNIMO {X*FAV/6;0,05}(II) (veja que DPG = Y*DDE).O significado da fórmula (II) é o seguinte. Se Z, que é a divisão do nº de alunos da pós-graduação da IFES (ponderado por um Fator de Avaliação médio da CAPES) pelo nº de docentes (equivalente DE), é menor ou igual do que 1,5, então o percentual pelo qual deve ser reduzido o nº de docentes (equivalente DE) da IFES – para cômputo do RAP – é X*FAV/6, mas essa redução percentual deve ser limitada a 5%.

Tabela 3

Os dados abaixo, obtidos do documento que regulamenta o REUNI, ilustram as variáveis acima definidas.

SIGLA	MAT	PG	DPG	PE	DDE	DDE-DPG	RAPO	RAP	X	FAV	Y
UFGD	3.196	-	-	180	116	116	27,59	27,59	0,00	1,00	0,00
UFRB	883	-	-	121	78	78	11,31	11,31	0,00	1,00	0,00
UFVJM	2.179	-	-	203	131	131	16,61	16,61	0,00	1,00	0,00
UNIFAP	1.527	-	-	283	183	183	8,36	8,36	0,00	1,00	0,00
UNIVASF	765	-	-	154	99	99	7,70	7,70	0,00	1,00	0,00
UFAC	5.342	10	2	599	386	385	13,83	13,89	0,03	1,00	0,00
UNIFAL	1.735	8	1	216	139	138	12,48	12,60	0,06	1,00	0,01
UFRR	3.775	30	5	573	370	365	10,21	10,35	0,08	1,00	0,01
UFT	8.338	41	7	698	450	443	18,52	18,81	0,09	1,00	0,02
UFSJ	3.695	52	9	362	233	225	15,84	16,45	0,22	1,00	0,04
UNIR	5.819	116	17	516	333	316	17,48	18,40	0,35	1,00	0,05
UFJF	10.387	332	42	1.305	842	800	12,34	12,99	0,39	1,00	0,05
UFMA	10.897	390	42	1.309	844	802	12,90	13,58	0,46	1,00	0,05
UFPI	11.955	358	39	1.198	773	734	15,47	16,28	0,46	1,00	0,05
UFMS	16.164	495	46	1.422	917	871	17,62	18,55	0,54	1,00	0,05
UFMT	13.022	626	56	1.748	1.128	1.071	11,55	12,16	0,56	1,00	0,05
UFERSA	1.813	49	4	127	82	78	22,07	23,23	0,60	1,00	0,05
UFS	10.068	379	31	956	617	586	16,32	17,18	0,61	1,00	0,05
UFAL	11.191	575	45	1.395	900	855	12,43	13,09	0,64	1,00	0,05
FURG	6.464	427	27	847	546	519	11,83	12,46	0,78	1,00	0,05
UFAM	15.650	760	48	1.489	961	913	16,29	17,15	0,79	1,00	0,05
UNIRIO	7.463	371	23	722	466	443	16,02	16,86	0,80	1,00	0,05
UFPEL	8.213	657	39	1.215	784	744	10,48	11,03	0,84	1,00	0,05
UFCG	10.863	709	41	1.275	822	781	13,21	13,91	0,86	1,00	0,05
UFG	18.113	1.144	65	2.009	1.296	1.231	13,98	14,71	0,88	1,00	0,05
FFFCMPA	804	100	5	169	109	104	7,38	7,76	0,92	1,00	0,05
UFTM	872	117	6	195	126	119	6,94	7,31	0,93	1,00	0,05
UFPA	31.225	1.764	91	2.829	1.825	1.734	17,11	18,01	0,97	1,00	0,05
UFOP	5.523	437	23	701	452	430	12,21	12,85	0,97	1,00	0,05
UFES	13.491	1.147	54	1.679	1.083	1.029	12,45	13,11	1,06	1,00	0,05
UFPB	20.083	1.788	74	2.308	1.489	1.414	13,49	14,20	1,20	1,00	0,05
UFSM	14.157	1.508	59	1.839	1.186	1.127	11,93	12,56	1,27	1,00	0,05
UFRN	21.021	2.072	81	2.498	1.611	1.531	13,05	13,73	1,29	1,00	0,05
UFRPE	7.331	676	25	787	508	482	14,44	15,20	1,33	1,00	0,05
UFU	12.154	1.494	54	1.683	1.086	1.032	11,19	11,78	1,38	1,00	0,05
UFRRJ	8.527	778	28	876	565	537	15,10	15,89	1,38	1,00	0,05
UFRA	2.415	186	7	209	135	128	17,95	18,90	1,38	1,00	0,05
UFF	25.026	3.110	101	3.145	2.029	1.928	12,33	12,98	1,53	1,17	0,05
UFC	18.636	2.218	71	2.205	1.423	1.352	13,10	13,79	1,56	1,15	0,05
UFBA	19.403	2.769	87	2.702	1.743	1.656	11,13	11,72	1,59	1,13	0,05
UTFPR	2.492	445	14	375	242	228	10,29	10,91	1,84	1,00	0,06
UFPR	29.033	3.251	162	2.674	1.725	1.563	16,83	18,58	1,88	1,09	0,09
UFV	9.738	1.857	187	1.224	789	603	12,33	16,16	2,35	1,24	0,24
UFMG	25.543	5.881	583	3.793	2.447	1.864	10,44	13,70	2,40	1,22	0,24
UFPE	21.646	3.628	313	2.301	1.485	1.172	14,58	18,47	2,44	1,13	0,21
UNIFEI	2.085	517	46	295	190	144	10,97	14,48	2,72	1,09	0,24
UFRJ	32.254	9.105	1.051	5.085	3.281	2.230	9,83	14,46	2,78	1,23	0,32
UNB	21.301	4.559	433	2.436	1.571	1.138	13,56	18,71	2,90	1,09	0,28
UFSCAR	6.365	1.971	233	1.040	671	438	9,49	14,54	2,94	1,22	0,35
UFLA	3.312	1.063	118	526	339	222	9,76	14,95	3,13	1,14	0,35
UFRGS	23.177	7.237	905	3.493	2.253	1.348	10,29	17,19	3,21	1,22	0,40
UFSC	22.333	5.741	657	2.666	1.720	1.063	12,98	21,00	3,34	1,14	0,38
UNIFESP	1.728	2.325	344	753	486	142	3,56	12,18	4,79	1,20	0,71
TOTAL	591.193	75.273	6.403	71.403	46.067	39.664	12,83	14,91	1,63		

O Gráficos 4 e 5, a seguir, mostram os valores de Y e X para as IFES, de acordo com os dados apresentados na Tabela 3 acima.

Gráfico 4

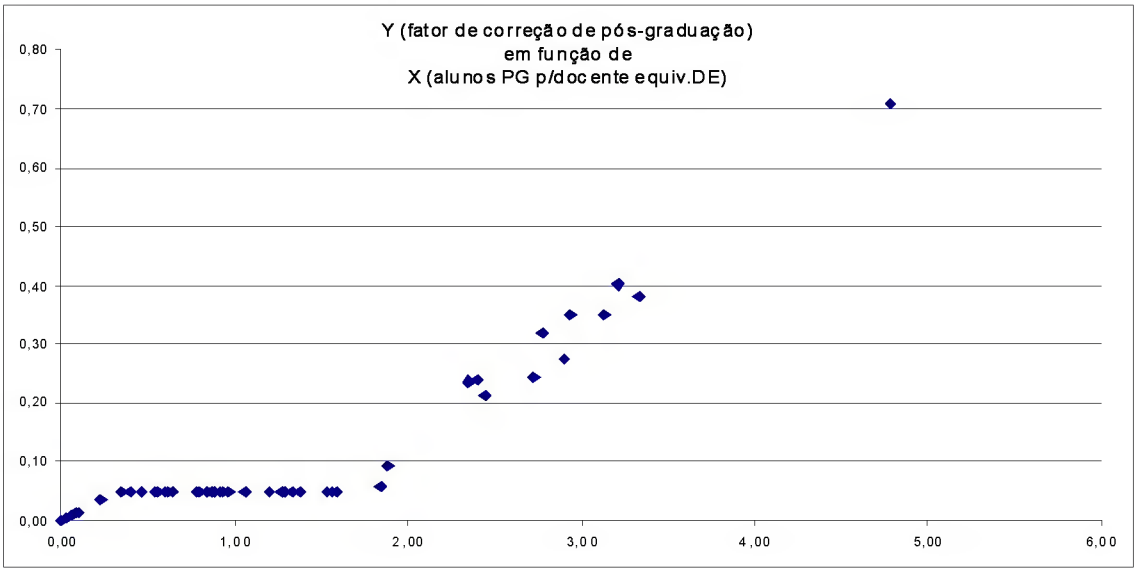


Gráfico 5

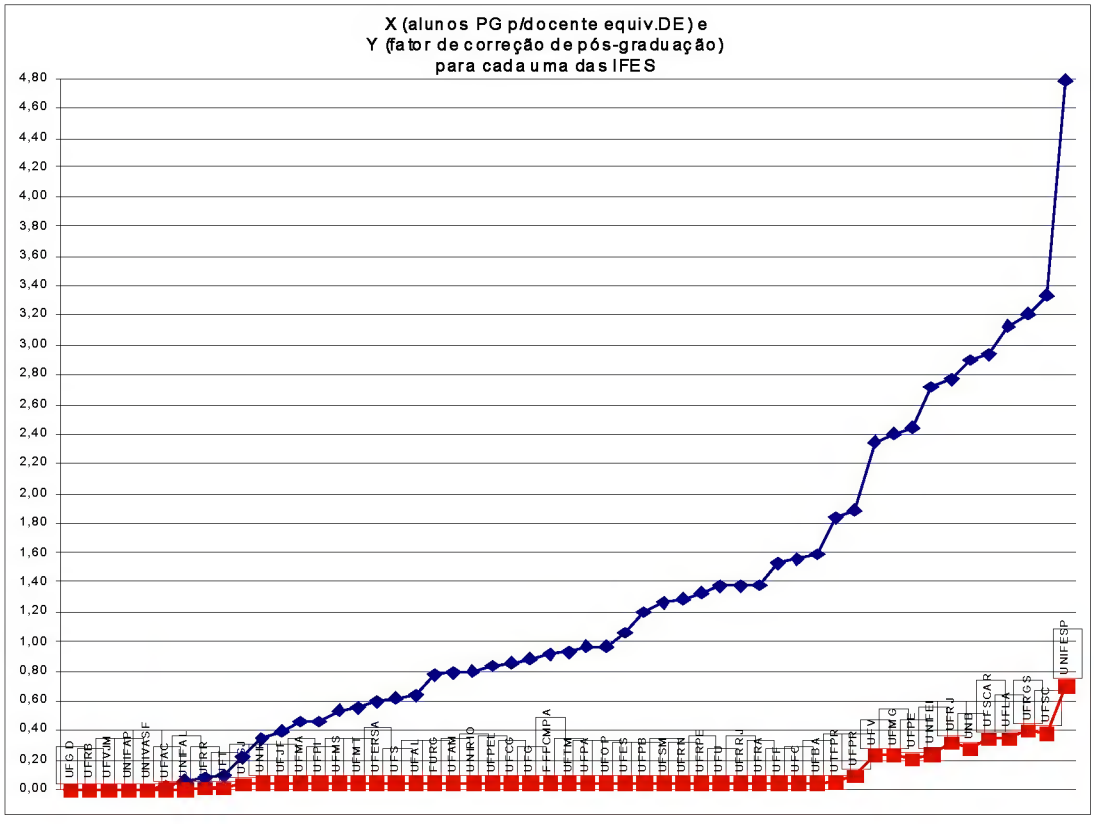


Gráfico 6

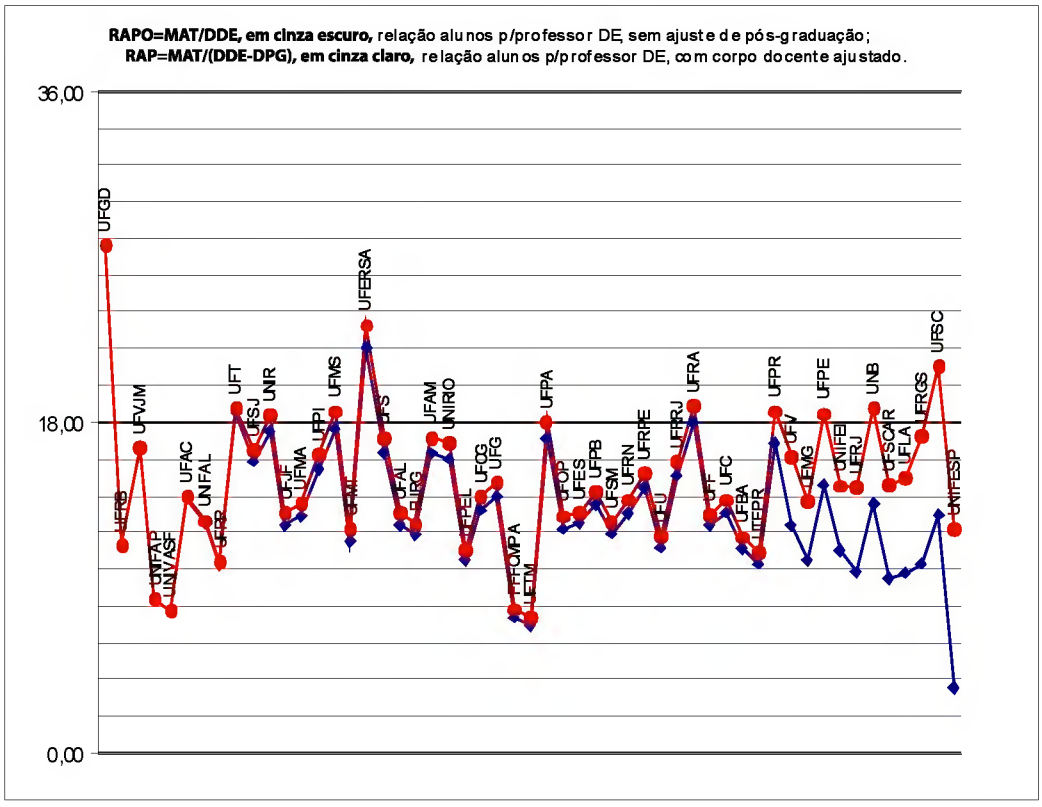
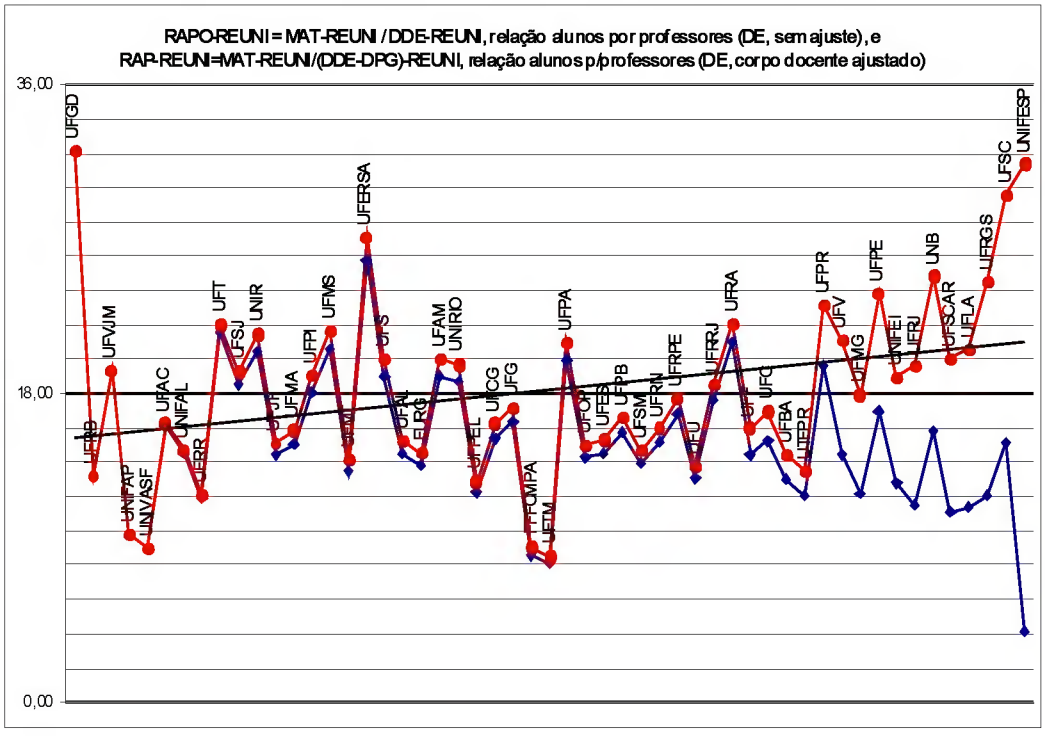


Gráfico 7

Simulação – ampliação do quadro de docentes: 20%; aumento de alunos, graduação e pós-graduação: 40%



Primeiro problema com o denominador de (alunos graduação)/(professores): a 'dedução de pós-graduação' (DPG) separa as IFES em dois conjuntos e tende a desestimular as que ficam no bloco das menos envolvidas com a PG.

A Tabela 3, acima, mostra que as IFES são separadas em dois conjuntos, para efeito da aplicação do ajuste por pós-graduação.
No Caso 1 (fórmula (I) acima), em que o número de alunos de pós-graduação – ponderados pela avaliação da CAPES – é superior a 1,5 vezes o número de professores (equivalentes DE), enquadram-se, por ordem crescente, as 16 seguintes IFES: UFF, UFC, UFBA, UTFPR, UFPR, UFV, UFMG, UFPE, UNIFEI, UFRJ, UNB, UFSCAR, UFLA, UFRGS, UFSC e UNIFESP, marcadas em amarelo na Tabela 3.

O perfil dessas instituições é mais fortemente vinculado à pós-graduação e à pesquisa e, quando se calcula a relação do número de alunos de graduação pelo corpo docente ajustado, RAP, no Gráfico 6, vê-se que, para essas IFES, há uma melhoria (crescentemente maior, na listagem acima) substantiva, em relação ao número de alunos de graduação pelo corpo docente, sem ajuste, RAPO (veja também o Gráfico 7).

No Caso 2, em que o indicador citado é igual ou inferior a 1,5, que abrange as IFES não mencionadas acima, o ajuste de pós-graduação não produz praticamente efeito significativo (Gráfico 6).

Além disso, como demonstra a simulação feita no Gráfico 7, a implantação de pós-graduações nessas IFES, com o aumento do número de alunos de mestrado e doutorado, não redunda em melhoria relevante do índice RAP.

Esse tipo de comportamento do indicador RAP resulta, basicamente, da forma pela qual foi construída a função intitulada DPG, apresentada no item 5.2 da proposta de regulamentação do REUNI.

A construção proposta, conforme analisamos anteriormente, faz com que as IFES sejam separadas em 2 conjuntos e tratadas, a partir daí, de forma matemática e politicamente distinta.

Assim, as fórmulas:

Y = MÁXIMO {(X*FAV – 1,5)/6; 0,05} (I)
Y = MÍNIMO {X*FAV/6; 0,05} (II)
dividem as IFES em dois blocos: as que possuem pós-graduações mais consolidadas (e que estão em amarelo, na Tabela 3 acima), às quais se aplica a fórmula (I); e as demais, que entram na fórmula (II).

O Gráfico 4 mostra claramente as duas funções, desenhadas juntas.

A (I), que vale (essencialmente, a menos do fator FAV que, na prática, pouco influi neste ponto), para valores de X maiores do que 1,5.

E a (II), para valores de X menores do que 1,5.
Há continuidade nas proximidades de 1,5: as fórmulas garantem que Y seja, aí, sempre 0,05 (ou seja, 5%, como explica o texto da regulamentação do REUNI).

Essa construção teórica penaliza as IFES cujo índice de alunos de pós-graduação, por docente, é inferior a 1,5, e tanto mais quanto mais baixo.

Concretamente, essas IFES não são incentivadas a implantar e melhorar suas pós-graduações, o que pouco ou nenhum efeito traz sobre o indicador RAP exigido; para alcançá-lo, a única alternativa é elevar a matrícula projetada de graduação.

Quanto às demais IFES, podem chegar ao valor de 18/1 – veja o Gráfico 7 – elevando o número de alunos e/ou a qualidade de suas pós-graduações.

Por meio de simuladores automáticos, é possível demonstrar que o resultado do ajuste de pós-graduação é:

pequeno no grupo de 5 IFES marcadas com amarelo claro na Tabela 3, a saber, UFF, UFC, UFBA, UTFPR, UFPR; e bem maior nas 11 IFES marcadas com amarelo mais forte – UFV, UFMG, UFPE, UNIFEI, UFRJ, UNB, UFSCAR, UFLA, UFRGS, UFSC e UNIFESP.

Apresentamos abaixo, na Tabela 4, dois estudos utilizando este último simulador.

Tabela 4

Simulação 1		Aum. MAT	
Controles:	SIGLA	p/Meta RAP	RAP
1.Meta RAP: 17	UFGD	30%	29,89
	UFRB	80%	17,00
2. Ampliação PG: 30%	UFVJM	30%	18,00
	UNIFAP	144%	17,00
3. Ampliação docentes: 20%	UNIVASF	165%	17,00
	UFAC	47%	17,00
	UNIFAL	62%	17,00
4. Ampliação MAT em pelo menos: 30%	UFRR	97%	17,00
	UFT	30%	20,40
	UFSJ	30%	17,88
	UNIR	30%	19,93
	UFJF	57%	17,00
	UFMA	50%	17,00
	UFPI	30%	17,64
	UFMS	30%	20,10
	UFMT	68%	17,00
	UFERSA	30%	25,16
	UFS	30%	18,61
	UFAL	56%	17,00
	FURG	64%	17,00
	UFAM	30%	18,58
	UNIRIO	30%	18,27
	UFPEL	85%	17,00
	UFCG	47%	17,00
	UFG	39%	17,00
	FFFCMPA	163%	17,00
	UFTM	179%	17,00
	UFPA	30%	19,51
	UFOP	59%	17,00
	UFES	56%	17,00
	UFPB	44%	17,00
	UFSM	62%	17,00
	UFRN	49%	17,00
	UFRPE	34%	17,00
	UFU	73%	17,00
	UFRRJ	30%	17,21
	UFRA	30%	20,47
	UFF	53%	17,00
	UFC	44%	17,00
	UFBA	70%	17,00
	UTFPR	82%	17,00
	UFPR	30%	20,78
	UFV	30%	18,49
	UFMG	41%	17,00
	UFPE	30%	21,04
	UNIFEI	33%	17,00
	UFRJ	31%	17,00
	UNB	30%	21,57
	UFSCAR	30%	17,06
	UFLA	30%	17,53
	UFRGS	30%	20,48
	UFSC	30%	24,87
	UNIFESP	30%	18,17

Simulação 2		Aum. MAT	
Controles:	SIGLA	p/Meta (RAP)	RAP
1.Meta RAP: 18	UFGD	20%	27,59
	UFRB	91%	18,00
2. Ampliação PG: 40%	UFVJM	30%	18,00
	UNIFAP	158%	18,00
3. Ampliação docentes: 20%	UNIVASF	181%	18,00
	UFAC	55%	18,00
	UNIFAL	71%	18,00
4. Ampliação MAT em pelo menos: 20%	UFRR	108%	18,00
	UFT	20%	18,85
	UFSJ	30%	18,00
	UNIR	20%	18,40
	UFJF	66%	18,00
	UFMA	59%	18,00
	UFPI	33%	18,00
	UFMS	20%	18,55
	UFMT	78%	18,00
	UFERSA	20%	23,23
	UFS	26%	18,00
	UFAL	65%	18,00
	FURG	73%	18,00
	UFAM	26%	18,00
	UNIRIO	28%	18,00
	UFPEL	96%	18,00
	UFCG	55%	18,00
	UFG	47%	18,00
	FFFCMPA	178%	18,00
	UFTM	196%	18,00
	UFPA	20%	18,01
	UFOP	68%	18,00
	UFES	65%	18,00
	UFPB	52%	18,00
	UFSM	72%	18,00
	UFRN	57%	18,00
	UFRPE	42%	18,00
	UFU	83%	18,00
	UFRRJ	36%	18,00
	UFRA	20%	18,90
	UFF	58%	18,00
	UFC	48%	18,00
	UFBA	75%	18,00
	UTFPR	87%	18,00
	UFPR	20%	19,83
	UFV	20%	18,08
	UFMG	41%	18,00
	UFPE	20%	20,46
	UNIFEI	33%	18,00
	UFRJ	28%	18,00
	UNB	20%	21,28
	UFSCAR	26%	18,00
	UFLA	22%	18,00
	UFRGS	20%	21,00
	UFSC	20%	25,32
	UNIFESP	20%	26,89

Aqui, vale a pena observar que a meta 18/1 para (alunos graduação)/(professor) não implica descontinuidade histórica inaceitável.

Isto porque um aspecto positivo da introdução da dedução da pós-graduação, de forma geral, foi o de reduzir a exigência absoluta do índice inicial 18/1.

Na verdade, o número real de matrículas projetadas cai, com a inovação, para 16,5 vezes o número de docentes (equivalente DE).

A Tabela 5, abaixo, e o Gráfico 8 ilustram o comentário acima.

Nessa tabela, a projeção de elevação de matrículas projetadas até 2012, de forma a cumprir a meta de RAP – 18/1, já embute a dedução de pós-graduação considerada, o que reduz a meta para aproximadamente 16,5, como indicado.

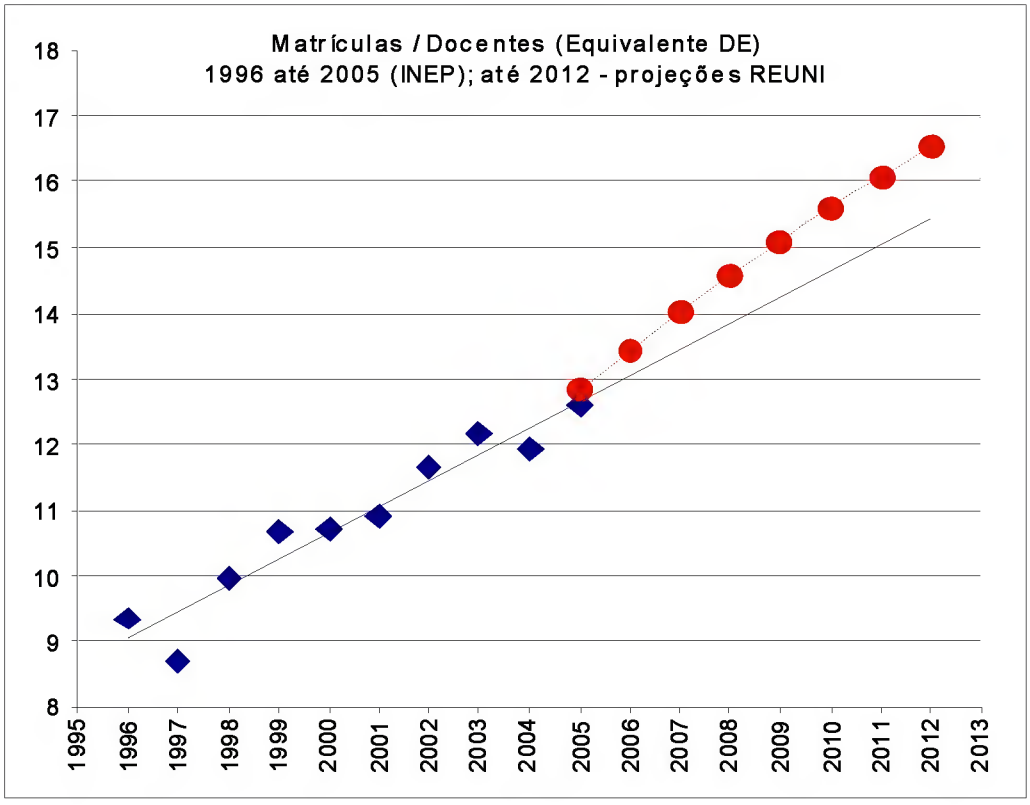
O Gráfico 8 demonstra que, com os ajustes feitos pela Comissão que trabalhou na proposta de regulamentação do REUNI, a elevação exigida para o RAP até 2012 não implica mudança radical na velocidade de aumento desse índice, que já vem subindo nas últimas décadas: de fato, a série apresentada mostra que ele passou de cerca de 9,0, em 1996, para um pouco mais de 12,5, atualmente (dados do INEP).

As dificuldades para atingir as metas prescritas (RAP = 18/1, com os pertinentes ajustes) devem, portanto, se restringir a algumas IFES, em função da inadequação e/ou insuficiência de algumas das construções teóricas formuladas na regulamentação do REUNI, bem como de especificidades decorrentes de particularidades e/ou do histórico desta ou daquela instituição, que precisarão, conforme já sugerimos, ser consideradas em seu próprio mérito.

Tabela 5

Matrículas / docente IFES						
Ano	Matrículas*	MAT**	Professor Equivalente (DDE)***	Ano	Matrículas/DDE	MAT**/DDE
1996	388.987		41646	1996	9,34	
1997	395.833		45427	1997	8,71	
1998	408.640		41071	1998	9,95	
1999	442.562		41463	1999	10,67	
2000	482.750		45040	2000	10,72	
2001	502.960		46162	2001	10,90	
2002	531.634		45736	2002	11,62	
2003	567.101		46587	2003	12,17	
2004	574.584		48252	2004	11,91	
2005	579.687	591193	46066	2005	12,58	12,83
2006		637.274	47383	2006		13,45
2007		683.356	48699	2007		14,03
2008		729.437	50015	2008		14,58
2009		775.518	51331	2009		15,11
2010		821.599	52647	2010		15,61
2011		867.681	53964	2011		16,08
2012		913762	55280	2012		16,53
* Dados INEP. **MAT = Matrícula Projetada (dado REUNI)						
***Dados INEP até 2004. Dados REUNI 2005/12 (aumento linear de 20% de docentes)						
Os dados sublinhados referem-se aos números e metas do REUNI; prevê-se aqui aumento linear do número de docentes e de alunos até o final do programa, em 2012.						
O aumento de matrículas projetadas até 2012 previsto pelo REUNI é de 54,6%						

Gráfico 8



1. Criar uma 'dedução de extensão', semelhante à DPG

Segundo problema com o denominador da relação (alunos graduação)/(professores): não foi incluída 'dedução de extensão', o que desconsidera vocações regionais.

Não há menção às atividades de extensão das IFES. Seria desejável, considerada a diversificação regional de perfil e de vocação das instituições federais de ensino superior no Brasil, que essa variável fosse introduzida no sistema, gerando deduções, à semelhança do que ocorreu com a pós-graduação.

Se houver vontade política, não haverá dificuldade técnica em fazê-lo, bastando quantificar uma determinada 'DExt'. O número de professores mais voltados a atividades de extensão poderia, assim, ser deduzido do denominador, da mesma forma que o foi o 'DPG', criado pela Comissão que acaba de propor a regulamentação do REUNI. Naturalmente que essa inovação implicará redimensionar (reduzir) o valor numérico da DPG, pois do contrário estaríamos nivelando por baixo a previsão do número de matrículas projetadas de graduação (MAT) – mantido o índice meta de 18.

2. Considerar, nas fórmulas, o perfil dos cursos oferecidos pela IFES

Problemas com o numerador da relação (alunos graduação)/(professores): não é levado em conta, na fórmula apresentada, o fato de que as IFES oferecem um perfil de cursos muito

diferenciado.

Um exemplo pertinente desta falha salta à vista quando analisamos duas instituições que, tipicamente, dedicam-se à área da saúde. São elas a UFTM e a UNIFESP, cujas razões de alunos de graduação por professor, sem correção de pós-graduação, são, respectivamente, 7 e 3,5. Com a correção de pós-graduação, que é frágil na UFTM, esta vai a 7,3, enquanto a UNIFESP passa dos 12.

O erro aqui está no fato de que, na fórmula que define a matrícula projetada de graduação, MAT (que é o numerador do indicador RAP = MAT / (DDE-DPG)), não se leva em conta um indicador que possa refletir o fato de que, em determinadas áreas, o número de alunos por professor deve ser menor do que em outras, a bem da qualidade acadêmica. A solução técnica desse problema não é difícil, bastando incluir em cada uma das parcelas que compõem a MAT um multiplicador que responda por essa desigualdade, impedindo que IFES com determinados perfis de oferta de cursos sejam prejudicadas e outras beneficiadas.

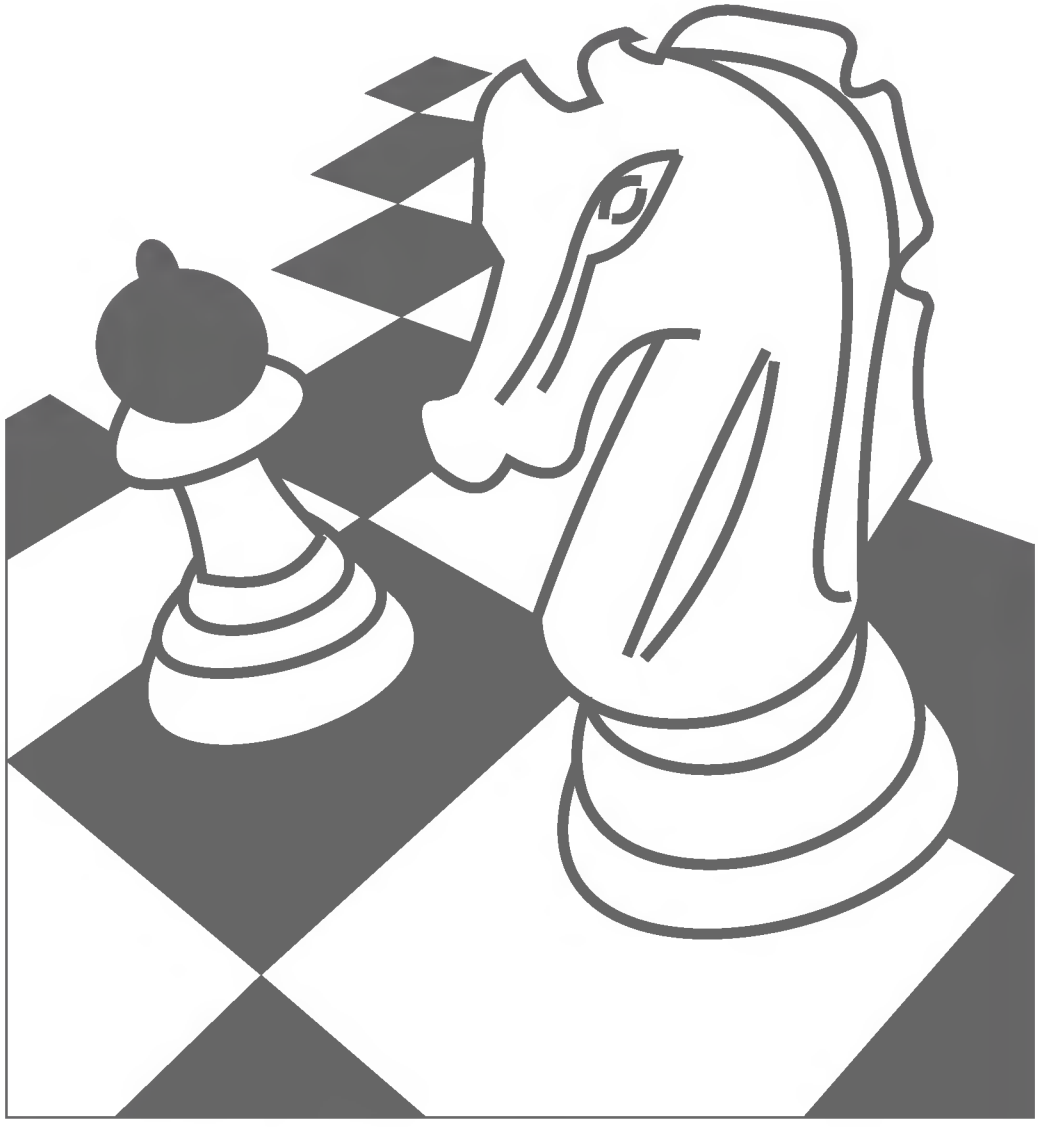
Desta forma, esperamos ter contribuído para uma reflexão serena e profunda sobre a temática, tendo sempre em vista um esclarecedor e profícuo debate de idéias.

PONTO DE VISTA

Elton José Blageski Junior

É Consultor Técnico Administrativo da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Itajaí, Professor do Curso de Administração da UNIVALI e dos Cursos Técnicos em Comércio Exterior e Logística do SENAC

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO



Resumo

O tema deste artigo reside na descrição dos conceitos de estratégia e ambiente organizacional no âmbito das pequenas empresas e seu objetivo está em analisar a relação entre comportamento estratégico, características organizacionais e desempenho. Para caracterizar a estratégia utilizou-se a taxionomia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978) que classifica as empresas em prospectoras, analistas, defensivas e reativas e para caracterizar o ambiente em seis setores e as fontes de informação em quatro tipos básicos, que variam de internas a externas e pessoais a escritas. Optou-se pela abordagem quantitativa, do tipo survey, com a aplicação de questionários e análise dos dados utilizando a técnica de análise de variância para verificar as diferenças existentes entre empresas prospectoras, analistas, defensivas e reativas quanto ao seu esforço de monitoramento e uso de fontes de informação. Os principais resultados indicam que as prospectoras monitoram concorrentes e aspectos tecnológicos e acessam fontes do tipo internas e escritas com maior freqüência do que as que adotam outros tipos de comportamento.

1. Introdução

Resnick (1990) considera como pequena empresa aquela que tem, necessariamente, o dono da empresa atuando na direção, o qual é denominado "proprietário-gerente". Na visão de Longenecker (1997) as qualidades das pequenas empresas as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações, pois elas oferecem contribuições excepcionais na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovação, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens serviços com eficiência.

Para Henderson (1998), a relação ambiente empresa é muito importante e quanto mais rico for o ambiente, maior será o número de concorrentes e mais acirrada será a competição das empresas. Os ambientes criam problemas e oportunidades para as organizações.
Hambrick (1983) e Hagen e Amim (1995) uma maneira para evitar ser surpreendido por mudanças ambientais é o monitoramento do ambiente, o qual compreende um processo essencial de gerenciamento estratégico, possibilitando aos administradores a percepção das mudanças ambientais, como o mercado, suas tendências e preferências, as tecnologias e processos disponíveis, estratégias adotadas por seus concorrentes.

As informações coletadas do ambiente estão se tornando um recurso essencial para administração da organização. Na visão de Mcgree e

Sawyerr (2003), o efetivo monitoramento ambiental é uma prática crucial na atividade gerencial, existindo a necessidade de se coletar informações acuradas.

Há muitos desacordos relacionados à forma como deve ser o comportamento estratégico e o monitoramento das pequenas empresas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). É importante observar que são escassas as pesquisas voltadas a este tema, dentre os trabalhos apresentados nas seguintes bases de dados: ANPAD, PROQUEST e EBSCO entre os três construtos presentes neste ensaio: Comportamento Estratégico, Monitoramento e Pequena Empresa. Dessa forma, este estudo é relevante por possibilitar a divulgação do tema o que justifica, por si só, o esforço para a realização desta pesquisa, levando-se em conta que as contribuições do estudo poderão alcançar os profissionais envolvidos nas diversas áreas de administração das organizações. Importa assinalar que o estudo em questão, evidencia qual o comportamento estratégico e o monitoramento destas empresas.

2. Pequena Empresa

Longenecker, Moore, Petty e William (1997) classificam a pequena empresa de mais de uma forma, e mostram que os padrões são adotados para desígnios distintos. Os critérios usados para medir o tamanho das empresas também variam. Alguns podem ser aplicáveis a todas as áreas, já outros são adotados somente para certos tipos de negócios. Exemplificando, pode-se citar alguns critérios usados para determinar o tamanho das organizações como número de empregados; volume de vendas; valor do ativo, entre outros.

Há basicamente dois principais critérios para definir uma pequena empresa no Brasil. Um dos critérios usados baseia-se na receita bruta anual, adotado pela legislação brasileira no Supersimples (Piovesan; 2008). Neste estudo, adota-se o critério quantitativo, que é o mais utilizado para fins estatísticos no Brasil, e que considera o número de empregados para estabelecer o tamanho, como mostra o quadro 1 a seguir:

PORTE	EMPREGADOS	
	COMÉRCIO E SERVICOS	INDÚSTRIA
Pequena empresa	10 a 49	20 a 99
Média empresa	50 a 99	100 a 499
Grande empresa	Mais de 99	Mais de 499

Quadro 1 – Classificação de empresas quanto ao número de empregados.
Fonte: SEBRAE, (2007)

Segundo Candido e Abreu (2000), as pequenas empresas no Brasil são componente fundamental da economia, visto que geram oportunidades

de empregos, estimulam a competência e são fonte constante de inovação. Por conta desta importância, a legislação brasileira vem procurando estabelecer um tratamento diferenciado às mesmas. A Lei nº 9.841/99, de outubro de 1999, mais conhecida por "Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte", foi um importante marco na história das micro e pequenas empresas brasileiras. A referida lei prevê tratamento favorecido às MPEs (Micro e Pequenas Empresas) nos campos previdenciário, trabalhista, de crédito e de desenvolvimento empresarial (SEBRAE, 2007).

Além da existência de diferentes critérios para a classificação das pequenas empresas, a teoria da administração, segundo Cêra (2003), durante muito tempo, considerou que o gerenciamento da pequena empresa deveria ser semelhante àquele das grandes organizações. Para Leone (1999), os gestores, tanto de grandes como de pequenas empresas, "precisam ter os conhecimentos que necessitam e que lhes permitam administrar a empresa o mais eficazmente possível, em um ambiente econômico em constante evolução" (LEONE, 1999, p.91).

Condicionantes	Especificidades
Ambientais	• Concorrência desigual com as grandes empresas • Clientes e fornecedores com maior poder de barganha • Pouco ou nenhum poder de influência sobre as imposições e mudanças do ambiente empresarial
Organizacionais	• Escassez de recursos financeiros e materiais • Falta de pessoal qualificado • Estrutura organizacional informal e reduzida • Estratégia informal
Comportamentais do Dirigente	• Não utilização de instrumentos administrativos formais • Informalidade no relacionamento • Falta de habilidade na gestão do tempo

Quadro 2 - Condicionantes Especificidades.
Fonte: Cêra (2003)

No entanto, estas empresas apresentam algumas características específicas que as distinguem das grandes, as quais são ocasionadas por três categorias de condicionantes, sumarizadas no quadro 2 abaixo:

Conforme Cêra (2003), os condicionantes ambientais são decorrentes do contexto em que as pequenas empresas estão inseridas, ou seja, são forças do ambiente externo que, no caso destas organizações, implicam uma série de restrições e imposições para a atuação no negócio.

Considerando-se a realidade das pequenas empresas, a adaptação ao ambiente externo faz-se de forma empírica. As especificidades dessas empresas conduzem seus gestores a decidirem com base no seu feeling e na experiência adquirida ao longo da vida empresarial. A estratégia da empresa é desenvolvida de acordo com as percepções do seu administrador acerca do ambiente nos quais as empresas estão inseridas

(OLIVEIRA, 2004).

Partindo-se desta compreensão acerca da relevância do ambiente na administração de pequenas empresas, as próximas seções visam a esclarecer o que compõe o ambiente e o que vem a ser monitoramento do ambiente.

3. Ambiente

Ao iniciarmos os estudos sobre ambiente, devemos ambientalizar o termo. Ele tem uma relação muito grande com os estudos realizados sobre a teoria geral de sistemas, que foi desenvolvida a partir dos anos 40 pelo biólogo L. Von Bertalanffy , ao procurar um modelo científico explicativo do comportamento de um organismo vivo.

Nos primórdios dos estudos organizacionais, o ambiente foi tratado como elemento sem grande importância. Um dos primeiros pesquisadores a estudar o ambiente, como fonte de informação para auxílio no gerenciamento de organizações, foi William Dill. Dill afirmou que a maneira mais eficaz de analisar o ambiente é "vendo-o como informação que se torna disponível para que a organização, por meio de uma atividade de busca, possa ter acesso a ela" (MORESI, 2001, p. 3).

Na década de 1970, pesquisadores como Ansoff (1978) já abordavam a turbulência do ambiente empresarial. Ansoff e McDonnell (1984) enfatizaram que a agressividade estratégica das organizações está associada ao seu potencial de adequação às mudanças, sejam estas de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa.

Não há consenso entre os teóricos da administração sobre o que constitui o ambiente externo de uma organização e nem sobre os tipos de questões a serem discutidas dentro do assunto ambientes organizacionais. Duncan (1972) define este ambiente como sendo a totalidade dos fatores físicos e sociais que são considerados na tomada de decisões nas organizações. O autor descreve, ainda, que o ambiente pode ser dividido em diversos setores, são eles: clientes, competidores, tecnologia, economia, regulatório e sociocultural. Miles (1980) define o ambiente externo como uma parte externa que não componha internamente determinada coisa. Hall (1984), por sua vez, afirma que ambiente é tudo aquilo que cerca externamente uma organização.

De acordo com Daft (1997), o ambiente externo compreende os elementos que existem externamente às fronteiras de uma organização e têm potencial para afetá-la. Uma melhor conceituação do ambiente externo da organização traria duas camadas: o ambiente geral e o ambiente de tarefa. Cabe ressaltar que o ambiente geral é composto pelas camadas externas dispersas que afetam a organização indiretamente. Por exemplo, o crescimento na taxa de inflação ou a porcentagem dos casais na força de trabalho são parte do ambiente geral da organização. Estes eventos não afetam diretamente as operações do dia-a-dia, mas acabam por afetar toda a organização.

Já o ambiente de tarefa é aquele mais próximo da organização, e inclui os setores que transacionam no dia-a-dia com a organização e influenciam diretamente suas operações básicas e seu desempenho. Todavia, as organizações também têm um ambiente interno, o qual inclui os elementos dentro das fronteiras da organização (DAFT, 1997).

Emery e Trist (1965, p. 23) afirmam que o ambiente está, constantemente, modificando-se rumo a uma complexidade crescente. A dimensão globalizada do ambiente está se tornando um fator de grande importância para o ambiente externo das organizações, e seu impacto nos negócios cresce com os rápidos avanços da tecnologia das comunicações, juntamente com o aumento da competitividade das organizações. Algumas transformações acarretam mudanças no processo de competição, muitas vezes valiosas e de grande importância para o desempenho empresarial, levando as empresas a repensarem sua atuação em determinado setor. Com base nestas informações, apresentamos a seguir, um descritivo sobre o monitoramento do ambiente. A compreensão do comportamento organizacional requer o conhecimento de cada elemento do ambiente interno e externo à organização e do seu monitoramento, assim como do relacionamento entre eles. Por isso, cada vez mais, o monitoramento do ambiente ganha destaque no cenário empresarial.

4. Monitoramento do ambiente, modos, frequência e escopo

Um dos primeiros autores a lidar com o tema foi Aguilar (1967), que buscou verificar os meios pelos quais a alta administração obtém informações importantes sobre eventos que ocorrem no ambiente externo ao da organização, com o intuito de orientar o futuro curso de ação da empresa (SANTOS, 2007). Portanto, as organizações precisam manter-se em contato com o que está ocorrendo no ambiente para que os administradores possam responder às mudanças do mercado.

Na visão de Mcgee e Sawyerr (2003), monitoramento ambiental é uma prática presente e crucial na atividade gerencial, existindo a necessidade de se coletar informações acuradas. Este monitoramento é importante para que as organizações operem como sistemas abertos, buscando no ambiente seus recursos e legitimidade. As organizações que interagem com o ambiente são aquelas que dão um enfoque para fora da organização. Contudo, o monitoramento "é um instrumento útil para conhecimento do ambiente em que a organização se insere e fundamental para uma gestão estratégica. [....] Ele ajuda na identificação das mudanças necessárias" (CARVALHO, 2008, p. 4).

Diversos pesquisadores como Cook (1999), Beal (2000); May; Stewart e Sweo (2000); Yunggar (2005) evidenciam, também, que o monitoramento do ambiente externo traz informações importantes para dentro da organização, evitando, assim, a estagnação da organização ao manter seus executivos informados

sobre as mudanças ambientais. É com base nestas informações que são feitos os ajustes adequados entre a estrutura interna e o ambiente externo. Outros estudos de importantes autores reforçam esta visão. Alguns deles estão listados no quadro a seguir, que traz também o foco de cada trabalho e o seu principal resultado:

AUTOR	FOCO	PRINCIPAL RESULTADO
Daft e Weick (1986)	Os autores propõem um modelo comparativo dos sistemas interpretativos das organizações.	Este modelo descreve quatro tipos de interpretações: incertezas, descoberta, visão indireta e visão condicionante.
Daft, Sormunen e Parks (1988)	Pesquisaram sobre a percepção estratégica de 50 executivos a respeito da incerteza, da freqüência, e do modo de MA dos executivos nos setores: Regulatório, Sócio Cultural, Econômico, Tecnológico.	Executivos do setor tecnológico monitoram o ambiente mais frequentemente do que os outros executivos.
Sawyerr (1993)	Pesquisa a relação entre a percepção da incerteza ambiental (PEU) e o Comportamento do MA dos executivos da Nigéria.	Setores percebidos como incertos são monitorados com maior freqüência exceto político/legal.
Yasai-Ardekani e Nystrom (1996)	Estudam 100 empresas americanas comparando a relação entre o contexto organizacional e design da organização com sistemas de monitoramento eficientes e ineficientes.	Empresas com um eficiente MA tendem a conseguir ligar Design monitorado com os seus contextos.
Beal (2000)	Estuda o monitoramento ambiental de pequenas empresas, examinando o efeito da freqüência e do escopo do monitoramento ambiental sobre a estratégia da empresa.	Os resultados sugerem que: quem monitora os consumidores, competidores e fornecedores, tem mais facilidade de alinhar sua estratégia com o ambiente. Não foi encontrada relação entre freqüência de monitoramento e a estratégia da empresa.
May; Stewart e Sweo (2000)	Análise dos efeitos da Incerteza ambiental em 7 setores de empresas Russas, monitorando o Comportamento dos executivos em uma economia de transição.	As incertezas estratégicas são grandes nos setores influenciados por transições e moderadas quando tem acesso em determinar a freqüência do Monitoramento.
Yunggar (2005)	O autor busca responder as seguintes questões: Quais tipos de informações que os Administradores consideram importantes? Estas escolhas são afetadas por pessoas, organizações ou atributos do ambiente? Os resultados são comparados com estudos já realizados sobre comportamento estratégico de empresas dos EUA e da Malásia	Neste artigo, não fica claro se o autor alcança os objetivos propostos.

Quadro 3 – Estudos enfocando o MA.
Fonte: Elaboração do pesquisador (2008).

Com base no quadro anterior, há necessidade de maior detalhamento sobre modo, freqüência e escopo do monitoramento ambiental para o entendimento do comportamento estratégico das organizações.

O monitoramento do ambiente é relevante ao administrador para que este perceba os primeiros sinais de mudanças que irão afetar mais tarde as atividades de sua organização. O processo de monitoramento ambiental, como propõe Aguilar (1967), refere-se a quatro modos, sendo eles a exposição direcionada, a não

direcionada, a busca informal e a formal.

Fahey e King (1977) apud Campos e Barbosa, (2008) sugeriram a classificação dos modos de monitoração como "irregular, regular ou contínuo. Esses três tipos formam uma gradação. O tipo irregular é reativo, o regular, proativo, e o contínuo, de escopo amplo e proativo".

Entretanto, é de Aguilar (1967) a criação de um continuum que engloba desde esforços informais de exposição à informação, até abordagens mais estruturadas e formais que predomina na literatura sobre monitoramento do ambiente.

Daft, Sormunen e Parks (1988) e May, Stewart e Sweo (2000) propõem uma derivação dos modos de monitoramento de Aguilar (1967). Para estes autores, as informações obtidas do ambiente devem ser investigadas através de recursos internos ou externos e de fontes pessoais ou impessoais. Os recursos internos são informações que estão dentro da empresa. Em contrapartida, os recursos externos se encontram do lado de fora da organização. Os recursos impessoais, seguindo esta visão, incluem documentos como comunicações internas, memorando e relatórios. As informações pessoais envolvem uma comunicação direta das pessoas, de dentro ou de fora da empresa.

Beal (2000) comenta que tão importante quanto o modo de monitoramento é a freqüência e o escopo que se vai monitorar. A freqüência e o escopo são duas peças muito importantes no sistema de monitoração, onde a freqüência (DAFT, SORMUNEN E PARKS, 1988; BEAL, 2000) refere-se ao número de vezes em que o executivo monitora o ambiente (uma vez ao dia; uma vez na semana; uma vez ao mês; uma vez ao ano), e o escopo monitorado (DAFT, SORMUNEN E PARKS, 1988; BEAL, 2000) indica o número de setores monitorados pelo executivo (competidores, clientes, setor tecnológico, regulatório, econômico e sociocultural).

A sintonia existente entre o processo de monitoração do ambiente, através do modo, freqüência e escopo, exige o desenvolvimento de uma administração estratégica para melhor coordenar as ações que serão envolvidas. Neste contexto, cabe conceituar estratégia temática abordada na seção a seguir.

5. Estratégia e comportamento estratégico

O conceito de estratégia origina-se da área militar, principalmente com a formulação de planos de guerra escritos, que codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição. A estratégia empresarial surgiu após a Segunda Revolução industrial, no final do século XX (GHEMAWAT, 2000). Na década de 1970, "a estratégia se tornou uma

disciplina gerencial plena. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de colocar em prática" (MONTGOMERY, 1998, p. xi). O resultado desta mudança foi a redução das equipes de planejamento, porém por outro lado, as estratégias em si adquiriram maior importância.

Atualmente, o termo estratégia recebe um número imenso de definições. Ansoff (1977) considera estratégia como o conjunto de regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Na visão de Glueck (1980), a estratégia é um plano padronizado, amplo e integrado, com o objetivo de garantir que as metas básicas do negócio sejam alcançadas.

As estratégias, segundo Bourgeois (1980, p. 26), são "os meios pelos quais a administração de uma organização estabelece objetivos e persegue estas propostas através do coalinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças do ambiente". Na conceituação de Ohmae (1991, p.41), "a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender às necessidades dos clientes".

Toledo, Quelopana e Pollero (2004), conceituam estratégia como um jogo de previsões a serem adotadas, sendo o jogo o centro da decisão que supõe uma situação ambiental em que o futuro tende a ser diferente do passado. A empresa deve encontrar condições e maneiras de agir nas variáveis que intervêm, e exercer alguma influência nestas. Isto pressupõe a necessidade de um processo de decisão constante dentro de um contexto interdependente e mutável.

A partir das definições até aqui apresentadas, é possível afirmar que as estratégias empresariais têm essencial importância nas empresas, principalmente em mercados globalizados e de grande concorrência. Nas situações de grande concorrência, o uso da estratégia levará às empresas a descobrirem seus rumos, sua competência, seus mercados, itens primordiais para a sua sobrevivência. Pode-se dizer, também, que a estratégia não é, apenas, uma ideia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, forma em que o termo é tratado em grande parte da literatura em seu uso popular. Assim, justifica-se a seção que segue, trazendo as tipologias de estratégias, com vistas a melhor compreender a estratégia e sua relação com o ambiente em que se inserem as organizações.

Para entender melhor o papel da estratégia, Ansoff (1977) propõe que a estratégia seja compreendida em quatro partes: o desenvolvimento de novos produtos, a penetração de mercado, o desenvolvimento de mercados e a diversificação.

A primeira parte, ou seja, o desen-

volvimento de novos produtos é guiada pelo fato de que a empresa necessita aumentar, significativamente, sua fatia de mercado. A segunda parte, penetração de mercado, está voltada ao fato de que a empresa diversifica seus produtos e atua em um mesmo mercado. A terceira conceitua o desenvolvimento de mercado quando as empresas trabalham com produtos iguais em diferentes áreas geográficas (ANSOFF, 1977). A quarta estratégia, proposta por Ansoff (1977), é uma junção das anteriormente apresentadas.

Whittington (2003) apresenta quatro perspectivas genéricas sobre estratégia: a) a abordagem clássica: mais antiga e influente, baseada no processo racional e deliberado, que acredita no planejamento para adaptação ou antecipação às mudanças de mercado; b) a abordagem evolucionária: apoiada na metáfora da evolução biológica ancorada na imprevisibilidade do ambiente, e que aconselham os estrategistas a manter custos baixos e opções abertas, pois os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro; c) a abordagem processualista: baseada no aprendizado organizacional, onde as estratégicas emergem do envolvimento íntimo com as operações e forças da organização; d) a abordagem sistêmica: reflete os sistemas sociais dos quais ela participa, onde o caminho da estratégia é jogar pelas regras locais. Entre as tipologias de maior destaque, destacam-se a de Ansoff e Stewart (1967), de Porter (1986), de Mintzberg (1973) e de Miles e Snow (1978), que são detalhadas em seguida.

Para Ansoff (1977, p.160) "a busca de uma vantagem competitiva pode ser auxiliada por uma classificação das oportunidades de produtos e mercados". Neste processo, a organização precisa estabelecer suas estratégias, para orientá-la na ação estratégica.

Para o desenvolvimento da estratégia empresarial, Porter (1986) apresenta uma tipologia composta por três estratégias genéricas: Liderança no Custo, Diferenciação e Enfoque. No pensamento do autor, as empresas que apresentam o melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, somente uma das três estratégias genéricas. Mintzberg (1988) propôs nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas do conceito de diferenciação e com nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter (1986).

A tipologia de estratégias genéricas fornecida por Miles e Snow (1978) tem, ao longo do tempo, despertado a atenção de pesquisadores em administração estratégica por se tratar de uma classificação abrangente "e pela possibilidade de aplicação em pequenas empresas, possibilitando uma análise do comportamento organizacional, que independe do tamanho da organização" (VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2005, p.2).

Segundo Gimenez et al (1999), diferentemente da classificação de Porter (1986), Miles e Snow criam uma classificação mais abrangente e que " oferece melhores qualidades

conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso". Segundo a tipologia destes autores, as empresas podem ser classificadas em uma das quatro categorias apresentadas no quadro que segue:

TIPOLOGIA ESTRATÉGICA	CARACTERIZAÇÃO
Estratégia Defensiva	As empresas que adotam este tipo de estratégia: - Mantém uma linha de produtos serviços relativamente estável; - Possuem domínio estreito do produto e do mercado; - Não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio; - Os gestores são altamente especialistas em sua are de atuação; - O controle e a tomada de decisão são centralizados; - As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia: - Procura novas oportunidades de negócios buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços; - Seus gestores são altamente flexíveis quando à mudança e a inovação; - As atividades empresariais são descentralizadas.
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia: - Procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor; - Protege a poção estável do seu mercado de atuação; - O controle e a tomada de decisão é centralizada, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações.
Estratégia Reativa	A empresa que adota uma estratégia reativa - Não possui habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; - Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores; - O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados; - A estrutura organizacional é rígida.

Quadro 4 – Estudos enfocando o MA.
Fonte: Elaboração do pesquisador (2008).

As abordagens Defensivas, Analítica e Prospectora, na visão de Miles e Snow (1978), podem ser constantes tipos de organização. As escolhas adminis-trativas persuadem a uma destas estratégias e desenham a organização de acordo com suas decisões. O tipo de estratégia chamado de Reativa é incerto e não tem ninguém respon-sável por persuadir a escolha, pois, apenas, reagem ao ambiente.

A tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) já foi utilizada por diversos pesquisadores em seus estudos, testando-a na prática e reinterpretando-a. O quadro 5, na página seguinte, evidencia alguns destes estudos:

AUTOR	FOCO	CONTEXTO	PRINCIPAL RESULTADO
Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Tipologia estratégica de Miles e Snow (1978)	Desenvolver uma análise entre os tipos estratégicos em uma indústria.	Criam e testam uma nova escala para a tipologia de Miles e Snow (1978)
Judge, Dean e Fowler (1996)	Estratégia, performance e resposta ao ambiente.	Constitui um modelo de relacionamento entre a orientação estratégica, a resposta do ambiente e a performance do ambiente.	Empresas prospectoras e defensivas obtêm uma performance melhor do que as reativas.
Gimenez (1998)	Tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) Estilos Cognitivos Modelo estratégico de Kirton	Descrever as estruturas cognitivas adotadas por dirigentes de pequenas empresas na administração estratégica de seus negócios, através da análise do modelo proposto por Miles e Snow (1978) e Kirton (1976).	Os resultados indicaram que há boas razões para acreditar que diferenças ambientais foram associadas a diferentes escolhas estratégicas, enquanto preferências cognitivas não parecem estar fortemente associadas à formação da estratégia.
Rossetto e Rossetto (2001)	Tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) Processo de adaptação Construção Civil	Aplicação da Tipologia de Miles e Snow (78) em 3 empresas familiares da construção civil, conhecendo seu processo de adaptação.	O comportamento estratégico analítico foi encontrado nas três empresas da construção civil.
Hondeghem, Cromboom e Nelen (2002)	Similaridades estratégicas entre empresas do Reino Unido e Holanda.	Encontram fatores internos e externos em comum entre empresas destes dois países que influenciam o sucesso das estratégias.	A análise encontra vários fatores internos e externos em comum que influenciam o sucesso das estratégias adotadas.
Cunningham (2002)	Estratégia	Examinar a natureza multidimensional de uma organização em relação a sua estratégia.	A maioria dos departamentos da organização analisada usa a estratégia analítica.
Gulini (2005)	Análise entre provedores de Internet de SC.	Comparar a relação entre ambiente organizacional, através de Duncan (1972), comportamento estratégico e desempenho através de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e Miles e Snow 78.	A grande maioria dos gerentes que perceberam o ambiente como Dinâmico-Complexo adotaram um comportamento Prospector ou Analítico e obtiveram um desempenho mais positivo. Os que perceberam o ambiente como Dinâmico-Simples estavam mais associados ao comportamento Reativo, obtendo diferentes tipos de desempenho, e os provedores que percebem o ambiente como Estático-Complexo estavam mais associados a um comportamento Defensivo, obtendo um desempenho mais negativo.
Aragon-Sanches e Sanches-Marín	Pesquisa as pequenas e médias empresas (SMEs)	Analisa as características administrativas da	Os resultados mostram uma relação

Quadro 5 – Estudos enfocando a tipologia de Miles e Snow.
Fonte: Elaboração do pesquisador (2007).

Como pode ser percebido a partir do quadro anterior, as abordagens dos diversos pesquisadores mostram que a tipologia de Miles e Snow (1978) tem seus efeitos muito bem difundidos, completando e integrando a interação dinâmica com seus ambientes. É importante ressaltar que na orientação estratégica para as pequenas organizações, faz-se necessário observar a flexibilidade, os recursos tecnológicos, as inovações e os recursos humanos.

6. Metodologia

Com relação aos seus objetivos, deu-se ao trabalho o caráter descritivo, uma vez que o estudo descritivo visa a descrever a característica de um fenômeno (RICHARDSON, 1999). Os estudos descritivos envolvem a criação de instrumentos para coleta de dados, podendo ser uma entrevista estruturada ou aplicação de um questionário. O estudo tem como foco a cidade de Itajaí/SC, em virtude de ser esta uma área que se destaca na revenda de veículos automotivos. Observa-se, nesta região, uma concentração de empresas que atuam neste setor.

Foram realizadas investigações para o capítulo da pesquisa através de dados obtidos de fontes primárias, através da aplicação de questionários com os proprietários ou gerentes dos estabelecimentos participantes. Os atores envolvidos na pesquisa são os dirigentes das empresas, conhecidos, primeiramente, a partir do cadastro do setor automotivo de Itajaí do cadastro da UNI JUNIOR/UNIVALI, realizado em março de 2008. Optou-se por utilizar este cadastro como base para a constituição da população do estudo, visto estar este mais atualizado, contando com 123 empresas. A população alvo, portanto, foi composta por todas as 123 empresas atuantes no setor de automóveis de Itajaí/SC.

A seleção da amostra que compôs o estudo, aconteceu pelo número de questionários respondidos, totalizando 64 empresas, que correspondem a 52,03% da população alvo. Dos 64 questionários respondidos recebidos, três foram excluídos por problemas no preenchimento (incorretos ou incompletos), portanto o número final de empresas pesquisadas foi de 61, ou seja, 49,59% do total das empresas integrantes da população alvo formaram a amostra do estudo.

Os dados foram coletados a partir de fontes primárias, através de um questionário respondido pelo principal dirigente das empresas revendedoras de carros e motos de Itajaí. Foram realizados 4 (quatro) pré-testes, os quais indicaram a necessidade de alterações na concepção das perguntas, na quantidade de perguntas elaboradas, bem como na disposição das mesmas no decorrer da leitura.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado com perguntas fechadas e em duas partes, A primeira parte preliminarmente, foi adaptada de Conant; Mokwa e Varadarajan (1990), que visa a estudar o comportamento estratégico das organizações. Os autores criaram uma forma de classificar as empresas de acordo com os quatro aspectos do comportamento das organizações

descritos por Miles e Snow (1978), divididos em 11 dimensões.

O comportamento estratégico das empresas foi medido somente com 1 (uma) pergunta, pois 3 (três) dos 4 (quatro) pré-testes aplicados sugeriram ser esta a abordagem a ser adotada, devido à extensão do questionário estruturado em 11 dimensões para mensurar o comportamento estratégico. Autores como McDaniel e Kolari (1987) e Segev (1987) realizaram pesquisas utilizando uma análise sintetizada do comportamento com o uso de apenas 1 (uma) pergunta para definir o tipo de comportamento da organização sem prejuízo dos resultados. Portanto, o mesmo procedimento foi adotado para o presente trabalho.

Na segunda parte do questionário, há 2 (duas) perguntas para conhecer os aspectos e os meios do monitoramento do ambiente da empresa, sendo que estas perguntas foram adaptadas dos estudos de Daft, Sormunen e Parks (1988) e de Beal (2000).

Os procedimentos estatísticos foram realizados utilizando os softwares Word, Excel e STATISTICA. Na análise de correlação, foi utilizada significância de 5% e 10%. Os valores p menores que 0,05.

7. Resultados

As empresas estudadas foram caracterizadas de acordo com a classificação do SEBRAE (2007), que considera o número de empregados para determinar tamanho. Baseando nesta classificação, o setor de revendas de automóveis da cidade de Itajaí é caracterizado, quanto ao porte, como sendo, em sua maioria, composto por micro e pequenas empresas, pois as organizações do setor apresentam um número de funcionários não superior a 49, sendo 38 empresas com até 5 funcionários, 13 entre 6 e 15 funcionários e 10 acima de 15 e menores que 49 funcionários. O número médio de funcionários nestas empresas é 9 (nove), com um desvio padrão de 12,78, dados estes, observados na tabela que segue.

O estoque médio é de aproximadamente 47 veículos por empresa pesquisada, com um desvio padrão de 51,48. Para o estoque, é possível visualizar 14 empresas de até 20 veículos, 27 com um estoque entre 20 e 40 veículos e 20 empresas com um estoque acima de 40 veículos.

O tempo médio de atuação das empresas no mercado é de 9 (nove) anos, com um desvio padrão de 10,75. Destes dados, encontraram-se 33 empresas com uma idade igual ou menor a 5 anos, 16 empresas com idade entre 6 e 15 anos e 12 empresas acima de 15 anos. Considerando a média de idade do setor que é de 18 anos, pode-se dizer que o setor está estabelecido, mas se observa um número muito grande de empresas com uma idade baixa, as quais ainda estão passando pelo período de fixação no mercado, ou seja, a maioria das empresas ainda busca um amadurecimento. Cabe ressaltar que 56% das micro e pequenas empresas do país não completarão o quinto ano de vida (SEBRAE 2007) e este é um

CARACTERÍSTICA	N	MÉDIA	DP
Nº Funcionários	61	9,72	12,78
Idade	61	8,98	10,75
Estoque Médio	61	47,16	51,48

Tabela 01: Caracterização da Média e Desvio Padrão das empresas
Fonte: dados da pesquisa, 2008

Dentre as empresas analisadas, obteve-se um número de 38 (trinta e oito) empresas que são revendedores não autorizadas de carros e/ou motos, ou seja, empresas independentes, que não têm um contrato de exclusividade com apenas 1 (uma) marca de veículo. Dentre estas, 30 (trinta) obtêm o resultado de seu desempenho, predominantemente, da venda apenas de carros, 6 (seis) obtêm predominantemente da venda apenas de motos, e 2 (duas) da venda de carros e motos. Por outro lado, foram encontradas 23 (vinte e três) empresas revendedoras autorizadas de carros e/ou motos, ou seja, empresas dependentes, que têm um contrato de exclusividade para revender apenas 1 (uma) marca de veículo. Deste total, 16 (dezesseis) empresas obtêm seu resultado da venda, predominantemente de carros, 5 (cinco) empresas da venda, predominantemente, de motos e 2 (duas) empresas da venda de carros e motos.

Contudo, 5% das empresas não autorizadas apresentaram um número de funcionários maior que 10. Das 38 empresas não autorizadas, apenas 2 apresentam em sua folha de pagamento um número maior que 10 funcionários, dado este muito diferente quando relacionamos com as empresas autorizadas, pois 57% delas apresentam um número maior que 10 funcionários. Através destes dados, observou-se que o mercado de revenda de automotores de Itajaí caracteriza-se, predominantemente, por empresas que revendem carros (46), sendo a grande maioria composta por revendas não autorizadas (30), indicando que as empresas autorizadas são as mais maduras do setor, com um porte maior e um tempo de vida em média superior às das empresas não autorizadas.

7.1 Caracterização do Desempenho das empresas

Para este tópico, utiliza-se uma análise de desempenho subjetivo, a qual foi baseada nos estudos de Beal (2000).

Os resultados são demonstrados na tabela 2:

INDICADOR DE DESEMPENHO	I*SL	I*SCV	I*SRC	I*SCL	I*SLAbs	I*SDG
Média	12,49	13,55	17,36	13,21	13,63	14,06
Desvio Padrão	6.75	6,99	6,12	6,92	7,21	6,07

Tabela 02: Média e Desvio Padrão dos Indicadores de Importância e satisfação
Fonte: dados da pesquisa

Conforme observado na tabela anterior, tem-se o conhecimento dos índices dos quais os gestores consideram mais ou menos importantes. A retenção de clientes foi o item no qual os gestores indicaram como o de maior importância para o seu negócio, com uma média de 17,36, e o segundo menor desvio padrão da tabela, com 6,12. Opostamente, o índice optado pela maioria como o de menor importância, foi o lucro, com uma média de importância de 12,49, e um desvio padrão de 6,75.

Nesta tabela, podemos perceber que todos os quatro itens têm uma importância relativa para o gestor. Tão importante quanto à lucratividade, é o crescimento dos lucros, que ficou claro na percepção do pesquisador ao aplicar o questionário.

Lembrando que estes índices são as siglas de:
I*SDG = índice de importância, vezes satisfação com o desempenho geral;
I*SL = índice de importância, vezes satisfação com a lucratividade;
I*SCV = índice de importância, vezes satisfação com o crescimento de vendas;
I*SRC = índice de importância, vezes satisfação da retenção de clientes;
I*SCL = índice de importância, vezes satisfação com o crescimento dos lucros;
I*SLAbs = índice de importância, vezes satisfação com o lucro absoluto.

7.2 Análise entre Desempenho e Empresas Autorizadas e não Autorizadas

Quando realizamos a análise ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas com os índices de desempenho, encontramos as seguintes significâncias: I*SDG com p=0,12, I*SRC com p=0,67, I*SCL com p=0,13 e o I*SLAbs com p=0,32. Para estes índices, que são respectivamente: índice geral de desempenho, índice retenção de clientes, índice crescimento dos lucros e índice de lucro absoluto, não se encontrou significância, pois o p era maior que 5% em todos os casos.

Os demais índices de desempenho, I*SL com p=0,03 e o I*SCV com p=0,04 apresentam significância para p < 0,05. Portanto, foi realizada uma

tabela e um gráfico "Aut-N"; LS Means
para cada um dos itens a seguir:

	Univariate Tests of Significance for I*SL (Veiculos)				
	Sigma-restricted parameterization				
	Effective hypothesis decomposition				
Effect	SS	Degr. Of Freedom	MS	F	p
Aut-N	184,23	1	184,23	4,4533	0,039083
Error	2440,76	59	41,37		

Tabela 03: ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o lucro.
Fonte: dados da pesquisa (2008)

Segue o gráfico da ANOVA do Comportamento das empresas autorizadas e não autorizadas e o lucro:

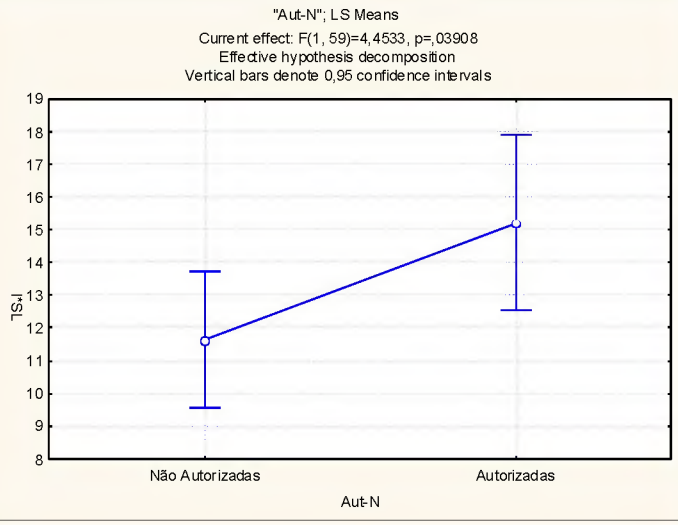


Gráfico 01: ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o lucro.
Fonte: dados da pesquisa (2008)

Conforme mostrado, anteriormente, pode-se dizer que as empresas autorizadas têm mais significância que as não autorizadas. A relação importância, vezes significância para a lucratividade, é mais alta nas autorizadas. Realizado um teste post hoc com esta variável, encontra-se diferença de 5% entre as empresas autorizadas e não autorizadas em relação à lucratividade de p=0,03908, para o teste de scheffe e Fischer, e uma diferença a 7%, para o teste de tukey.

	Univariate Tests of Significance for I*SCV (Veiculos)				
	Sigma-restricted parameterization				
	Effective hypothesis decomposition				
Effect	SS	Degr. Of Freedom	MS	F	p
Aut-N	197,39	1	197,39	4,2508	0,043645
Error	2739,66	59	46,43		

Tabela 4: ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o crescimento das vendas
Fonte: dados da pesquisa (2008)

Segue o gráfico da ANOVA do Comportamento das empresas autorizadas e não autorizadas e o crescimento das vendas:

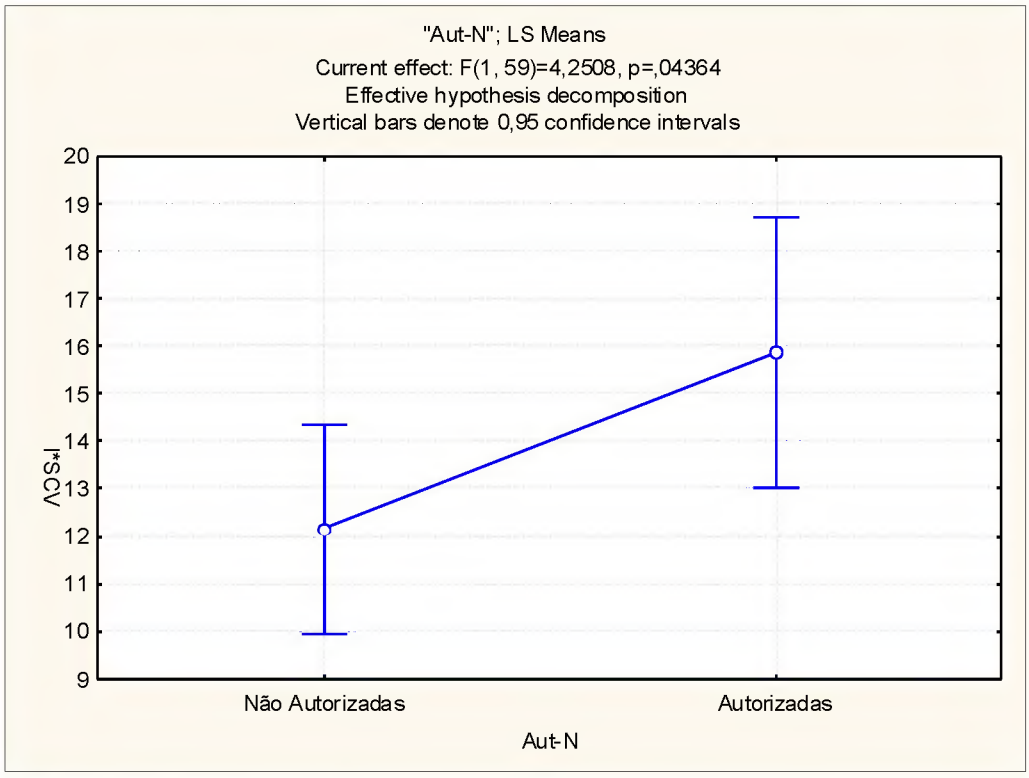


Gráfico 02: ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o crescimento das vendas.
Fonte: dados da pesquisa (2008)

No gráfico anterior, fica claro também, que as empresas autorizadas têm mais significância que as não autorizadas. A relação importância, vezes significância para o crescimento das vendas, é mais alta nas autorizadas para o índice de crescimento das vendas.
A diferença para este índice na análise está representada a seguir:

Scheffe test; variable I*SCV (Veiculos)			
Probabilities for Post Hoc Tests			
Error: Between MS = 46,435, df = 59,000			
Cell No.	**Comp**	**{1} 12,158**	**{2} 15,870**
1	**Não Autorizadas**		0,043645
2	**Autorizadas**	0,043645	

Tabela 05: Scheffe test entre I*SCV e Aut-N
Fonte: dados da pesquisa (2008)

Obteve-se, portanto, uma diferença de 5% no teste de Scheffe e de Fischer e uma diferença de 7% na análise post hoc de Tukey. Não se encontrou significância para os casos contendo como variável discreta, empresas autorizadas e não autorizadas e os anos discritizados (Adisc) e com o índice de desempenho.

A seguir, serão caracterizadas as empresas do setor em relação ao comportamento estratégico e ao monitoramento das informações, de acordo com os dados colhidos pela pesquisa.

7.3 Caracterização do Comportamento Estratégico e monitoramento das informações das empresas

Na análise dos questionários recebidos, foram encontrados os 4 (quatro) tipos de comportamento estratégico definidos por Miles e Snow (1978), conforme demonstrado na tabela a seguir:

Categorias	N	N° de respondentes	%
Defensivo	61	19	31,15
Prospector	61	22	36,06
Analítico	61	18	29,51
Reativo	61	02	3,28
Total	-	61	100,00

Tabela 06 – Número de respondentes por comportamento estratégico e % equivalente do total
Fonte: dados da pesquisa

Os dados mostram que 19 (dezenove) empresas optaram pelo comportamento estratégico defensivo, 22 (vinte e duas) pelo comportamento estratégico prospector e 18 (dezoito) pelo comportamento estratégico analítico. Apenas 2 (duas) empresas respondentes optaram pelo comportamento estratégico reativo. O desvio padrão para estes dados é de 8,99, possivelmente elevado devido ao número baixo de empresas do tipo estratégico reativo. Excluindo-se este tipo estratégico, o desvio passa a ser de 2,08, um número adequado à análise aqui realizada. No trabalho de Gulini (2005), que foi identificado o comportamento estratégico dos provedores de internet, o comportamento predominante foi o defensivo, seguido do analista e, por último, o prospector, dado contrário ao encontrado no setor de automóveis de Itajaí.

Poder-se-ia imaginar que, em pequenas empresas, seriam encontradas estratégias defensivas e reativas, entretanto, como pode ser observado na Tabela 05, os quatro tipos estratégicos – defensivo, prospector, analítico e reativo – são encontrados na amostra, sendo que os prospectores são maioria, com 36,06%, seguidos dos defensivos, com 31,15%, depois os analíticos com 29,51% e, por último, os reativos, com 3,28%. Percebe-se, assim, que uma parcela significativa da amostra, representada pelos pros-

pectores, opta pela ampliação contínua de seus produtos e serviços, preocupa-se em inovar para uma grande área do mercado e, mesmo que seus produtos ou serviços não sejam sempre lucrativos, se esforça para ser pioneira.

Ao contrário do que foi encontrado nesta pesquisa, o estudo de Gimenez et al. (1998), realizado em pequenas empresas visando a identificar as estratégias competitivas adotadas pelos dirigentes de empresas da cidade de Londrina - PR, distribuídas por oito ramos de atividades, encontrou uma maioria de empresas com o comportamento analítico, com 44,08% de freqüência e, em segundo lugar, as prospectoras, com 22,04%.

Outro resultado que corrobora com o aqui observado é o de Vasconcelos e Cândido (2005) que pesquisaram empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), de Campina Grande-PB, no qual o comportamento defensivo foi o mais verificado.

A partir da tabela 5, observa-se que não existe diferença significativa entre os grupos das empresas Prospectoras, Defensivas e Analíticas e sim, apenas, para as empresas Reativas. Partindo-se do pressuposto de Miles e Snow (1978) de que as empresas com comportamento estratégico do tipo Prospector teriam maior chance de sobrevivência em um mercado competitivo, verifica-se que esta característica é a mais marcante na distribuição apresentada pela amostra.

Com base em uma escala de cinco pontos, foram obtidas as seguintes médias constantes da Tabela 06 sobre a freqüência de monitoramento de aspectos do ambiente externo.

	Aspectos do Ambiente	Média	Desvio padrão
1	Concorrentes	3,78	1,27
2	Clientes	3,95	0,99
3	Aspectos Tecnológicos	3,54	1,35
4	Aspectos Regulatórios	3,50	1,35
5	Aspectos Econômicos	4,52	0,79
6	Aspectos Sócioculturais	3,33	1,46

Tabela 07: Média e Desvio Padrão dos Aspectos do Ambiente
Fonte: dados da pesquisa

Conforme observado na tabela anterior, sabe-se que o primeiro aspecto com a maior freqüência de monitoramento é o aspecto clientes, com uma freqüência alta de 4,52, e com um desvio padrão mais baixo de 0,79. O segundo aspecto com maior freqüência são os clientes, com uma média de 3,95, e um desvio também baixo de 0,99. Em terceiro lugar, encontram-se os concorrentes, com média de monitoração de 3,78, e desvio moderado de 1,27. Em quarto, estão os aspectos tecnológicos, com

uma média de 3,54, e desvio de moderado de 1,35. No quinto lugar estão os aspectos regulatórios, com uma média de 3,50, e um desvio moderado de 1,35. Por último, em sexto lugar na freqüência de monitoramento, encontram-se os aspectos socioculturais, com a média mais baixa encontrada entre todos os aspectos, de 3,33, e o desvio mais alto encontrado, de 1,46. Podemos dizer que as empresas deste setor analisam os aspectos econômicos e os clientes com maior freqüência. Uma possível interpretação para estes resultados pode ser encontrada pela constatação de que o setor é muito influenciado por taxas de juros para realização de financiamentos ou empréstimos, o que pode estar levando ao monitoramento mais freqüente em aspectos econômicos.

Nos resultados desta pesquisa, comparados com os estudos de Daft, Sormunen, Parks (1988) e Cancellier, Alberton e Silva (2007), percebe-se uma ligeira afinidade, visto que a variável cliente foi caracterizada, naquele estudo, com uma alta taxa de importância, muito parecido com o que se encontrou nos estudos de McGee e Sawyerr (2003) enfatizaram o aspecto tecnológico como sendo relevante, análise que não coincidiu com a obtida por este estudo.

A segunda pergunta realizada na pesquisa para o monitoramento das informações foi: Considerando que os meios pelos quais a empresa pode obter informações do ambiente externo como sendo escritas, pessoais, internas e externas, compare e indique com que freqüência sua empresa mantém contato com os meios abaixo. As seguintes médias e desvios padrões foram obtidos:

	Meios	Média	Desvio padrão	Média Geral
1	Meios externos escritos	3,88	1,30	Escritos 5,20
2	Meios internos escritos	2,64	1,49	
3	Meios externos pessoais	2,84	1,37	Pessoais 4,82
4	Meios internos pessoais	3,98	1,19	

Tabela 08: Média e Desvio Padrão dos Meios de Monitoramento do Ambiente
Fonte: dados da pesquisa

Conforme tabela anterior, observa-se que o primeiro meio com a maior freqüência de monitoramento são os Meios internos, pessoais com uma freqüência alta de 3,98, e com o menor desvio padrão encontrado no tópico, de 1,19. O segundo meio com maior freqüência são os Meios externos escritos, com uma média de 3,88, e um desvio moderado de 1,30. No terceiro lugar, encontramos os Meios externos pessoais, com média de monitoração de 2,84, e desvio moderado de 1,37. Por último, em quarto lugar na freqüência de monitoramento, encontram-se os meios internos escritos, com a média mais baixa encontrada entre todos os aspectos,

de 2,64, e o desvio mais alto encontrado, de 1,49.

Portanto, os gestores das empresas do ramo automotivo de Itajaí, utilizam em sua maioria, os meios internos pessoais e os meios externos escritos para se manter atualizados em relação ao monitoramento do ambiente.

Cabe ressaltar, que os meios internos escritos ficaram em último lugar, conforme estudo realizado com micro e pequenas empresas, pois que as empresas deste ramo, normalmente, têm uma baixa geração de relatórios e são pouco estruturadas na busca de informações.

É compreensível que os gestores do setor varejista de automóveis de Itajaí, monitorem mais o ambiente através de aspectos econômicos, sendo este monitoramento por meio externo escrito. Podemos aceitar que seja um meio apropriado para uma análise econômica, uma vez que a contratação de uma pessoa externa tenha um custo elevado que não está compatível com o desembolso mensal das empresas. Em compensação, podemos observar que estas empresas têm o meio interno escrito como o menor índice, não gerando muita informação. É necessário destacar, também, que a prática de monitoramento, através de meios escritos, é predominante neste setor.

8. Conclusão

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), descrita anteriormente, é uma ferramenta que permite observar e analisar o comportamento estratégico das empresas do ramo de revenda de veículos da cidade de Itajaí.

Ao realizar a análise ANOVA com os dados captados pela pesquisa entre os quatro tipos de comportamento estratégico descritos por Miles e Snow (1978) e os índices formulados de desempenho, observou-se que nenhum dos índices apresentou significância para $p < 0,05$, como segue: I*SDG com p=0,65, I*SL, com p=0,44, I*SCV, com p=0,44, I*SRC, com p=0,53, I*SCL, com p=0,86 e I*SLAbs.

Caracterizou-se o setor varejista de automóveis de Itajaí – SC como sendo um setor composto por micro e pequenas empresas de idade média igual a 9 (nove) anos, predominando empresas revendedoras não autorizadas.

As empresas respondentes da amostra indicaram valorizar mais o seu desempenho em termos de taxa de crescimento dos lucros e crescimento de vendas que em termos de lucratividade geral e valor absoluto do lucro obtido por ano.

Os gestores do setor varejista de automóveis de Itajaí monitoram mais o ambiente através de aspectos econômicos, sendo este monitoramento por meio externo escrito. É fácil admitir que este seja um meio adequado para uma análise econômica, uma vez que a contratação de uma pessoa externa tenha um custo elevado que pode não estar compatível com o desembolso mensal das pequenas empresas

analisadas. Em compensação, pode-se observar que estas empresas têm o meio interno escrito com a menor freqüência de utilização.

O comportamento estratégico predominante encontrado neste estudo foi o prospector, seguido pelo defensivo, analítico e reativo. Autores como Scherer e Lobler (2000) e Vasconcelos e Cândido (2005) encontraram resultados muito parecidos com os desta pesquisa, mas Gimenez (1998) e Gulini (2005) encontraram outros comportamentos predominando em suas pesquisas. Aragón-Sanches e Sánches-Marín (2005) comentam que as organizações classificadas como prospectoras têm uma maior dependência do crescimento tecnológico e da sua posição tecnológica, sendo significativamente maior que a das organizações classificadas como analíticas ou defensivas, algo que não se comprovou nesta análise. O desempenho também foi associado com as empresas autorizadas e não autorizadas, com a lucratividade e o crescimento das vendas.

9. Referências Bibliográficas

AGUILAR, F. Scanning the Business Environment. New York: MacMillan.1967.

ANSOFF, I. Estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1977.

ANALOUI, F.; KARAMI, A. How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. The Journal of Management Development, v. 21, n. 4, p. 290-305, 2002.

ARAGÓN-SANCHES, A.; SÁNCHES-MARÍN, G. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. Journal of Small Business Management: Jul 2005; 43, 3. pp. 287-308.

BEAL. R. Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. Journal of Small Business Management. V. 38, pg. 27, Jan, 2000.

BOURGEOIS, L. J.III. Strategy and environment: a conceptual integration, Academy of Manegement Revies, v. 5, n. 1, p. 25-39, p. 1980.

CANCELLIER, E.L. P. de L; ALBERTON, A; SILVA, A. B. Diferenças na Atividade de Monitoramento de Informações do Ambiente Externo em Pequenas e Médias Empresas: a Influência do Porte e da Idade. ENANPAD - 2007.

CHOO, Chun, W. The art of scanning the environment. Bulletin of the American Society for Information Science, v. 25, n. 3, p. 21-24, Feb./Mar. 1999.

CONANT, J.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, R. Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. Strategic Management Journal. V. 11, 1990, p. 365-383.

DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief Executive Scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study. Strategic Management Journal, v. 9, n. 2, p. 23-140, 1988.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo de caso com pequenas empresas. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

GIMENEZ, F.A. P. et al. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. RAC, v. 3, n. 2, Mai/Ago. p. 53-74, 1999.

GULINI, P. L. Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado da Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçú, 2005.

HAGEN, A. F.; AMIN, S. G. Corporate executive and environmental scanning activities: an empirical investigation. San advanced management journal, 1995.

HAGEN, A. F.; HAILE, S.; MAGHRABI, A. The impact of the type of strategy on environmental scanning activities in the banking industry: an international perspective. International Journal

of Commerce & Management, vol. 13, n. 2, 2003, p. 122-143.
HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. Academy of management journal, v. 26, 1983.
HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. In MONTGOMERY, Cynthia A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-11.
JUDGE, JR. W. Q.; FOWLER, D. M. Organizational Responses to Strategic Issues Posed by the Natural Environment: An Application of Miles and Snow's Strategic Types. Industrial & Environmental Crisis Quaterly. Vol. 9, N. 4, 1996.
JUNGES, I. Metodologia para a Identificação de Cenários Tecnológicos de Pequenas e Médias Empresas que Atuam em Redes Interempresariais do Tipo Topdown. Tese - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
LANG, James R.; CALATONE, Roger J.; GUDMUNDSON, Donald. Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. Journal of Small Business Management, v. 35, n. 1, p. 11-23, Jan. 1997.
MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
MAY. R. C.; STEWART, JR. W. H.; SWEO, R. Environmental Scanning Behavior In a Transitional Economy: Evidence from Russia. Academy of Management Journal, v. 43, n. 3, p. 403-427, 2000.
MCGEE, JEFFREY E. e SAWYERR OLUKEMI O.; Uncertainty and information Search Activities: A study of Owner-Managers Of Small High-Technology Manufacturing Firms. Journal of Small Business Management, p. 385-401, 2003.
MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure and process. New York : McGraw-Hill, 1978.
MINTZBERG, H.. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: Advances in Strategic Management, Greenwich, 1988, v. 5. p. 1-67.
OHMAE, K. Mundo sem fronteiras: poder e estratégia em uma economia global. São Paulo: Makron Books, 1991.
PERIN, M. G. SAMPAIO, C. H. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. IN: Encontro Anual da ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em http://www.anpad.org.br/. Acesso em: 20 agosto de 2008.
PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
SCHERER, F. L., LÖBLER, M. L. Comportamento Estratégico: Um Estudo na Indústria de Plásticos de Santa Catarina. ENEGEP - Encontro Nac. de Eng. de Produção, 2000.
SEBRAE. Estudos da Pequena Empresa. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em: 28 dez. 2007.
SEGEV, E. Strategy, strategy making and performance in a business game. Strategic Management Journal, vol. 8, n. 6, p. 565-577, 1987.
SLATER, S. NARVER, J. Product-market strategy and performance: na analysis of the Miles & Snow Strategy Types. European journal of marketing, v.27, n10, p. 33-51, 1993.
STEWART JR., W. H.; MAY, R. C.; KALIA, A. Environmental perceptions and scanning in the United states and India: convergence in entrepreneurial information seeking? Entrepreneurship: theory and practice, vol. 32, n. 1, p. 83-106, 2008.
VASCONCELOS, A. F. de; CÂNDIDO, G. A. Estratégia em Pequenas e Médias Empresas: uma aplicação dos Modelos de Miles e Snow e Kirton em um Arranjo Produtivo Local. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005. p.3289 a 3295.
Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0702_0487.pdf. Acesso em 18 jan. 2008.
YASAI-ARDEKANI, M., NYSTROM, P. C. Designs for enviromental sanning systems: tests of a congingency theory. Manegement Science, vol. 42, n. 2, p. 187-204, 1996.
YUNGGAR, M. Environmental scanning for strategic information: content analysis from Malaysia. The Journal of American Academy of Business, v. 6, n. 2, p. 324-331, 2005.

Domingos Giroletti

Caminhos completa 20 anos de circulação em 2010. A Revista nasceu para "repensar a Universidade: sua vida, sua dinâmica, seu aperfeiçoamento (...) e seu futuro" e "comprometida com a cultura e o desenvolvimento do país". Ver Editorial – o resgate do sonho, in: Caminhos no. 1, junho de 1990, p.5. Nestes 20 anos, a Universidade e o mundo mudaram muito. Vivíamos à época a transição democrática no país. O muro de Berlim tinha caído em 1989. Tínhamos uma nova Constituição e uma grande preocupação com o futuro da Nova República nas mãos do governo Collor. Finda a primeira década do Século XXI, constata-se que a discussão das grandes questões políticas nacionais perdeu motivação e intensidade. Neste meio tempo, a Universidade está em processo de tornar-se mais um organismo técnico com menor presença política do que teve no passado. A maioria dos nossos professores está preocupada na realização dos seus projetos e com a gestão individualizada de sua carreira acadêmica. Órgãos colegiados como as congregações entre outros e instituições representativas internas dos diversos segmentos que compõem a Universidade, que foram ativos no passado, estão hoje mais esvaziados. Até as campanhas para a eleição direta de diretorias e da reitoria estão mais desmobilizadas (vide a de 2009). Esse vazio político-cultural, deixado pela menor presença da Universidade, ainda não foi preenchido. O ambiente de trabalho na Universidade mudou muito. As pessoas estão mais competitivas e menos colaborativas. O tempo está nublado e clima não é mais tão agradável, falam as pessoas.

Professor do MPA da Fundação Cultural Pedro Leopoldo (MG), Apresentador do Programa – OPINIÃO MINAS - da REDE MINAS DE TELEVISÃO.

NOVOS DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO E SUCESSÃO PRESIDENCIAL



Introdução

Como as campanhas eleitorais dos últimos anos têm sido comandadas pelo Marketing e pelas Pesquisas de Opinião, o discurso dos candidatos tem sido cada vez mais homogêneo, especialmente os debates na TV e as propagandas exibidas pelos meios de comunicação de massa. É, ainda, um discurso dirigido ao centro do espectro político-ideológico. Voltado ao eleitor médio ou ao cidadão comum, buscando contemplar suas aspirações ou prioridades. A veiculação deste discurso pasteurizado tem inibido o debate de propostas programáticas e dificultado que o cidadão saiba quem é quem entre candidatos ou entenda as diversas alternativas de governo propostas.

A diluição das propostas políticas durante a campanha eleitoral tem obnubilado as diferenças entre esquerda e direita e as diversas alternativas de solução de problemas regionais e nacionais que os candidatos representam. Essa descaracterização é fruto também do crescimento da globalização que tem aumentado a interdependência e reduzido barreiras e limites entre países e, com isto, afunilado as alternativas de solução dentro do modelo capitalista com predomínio do setor financeiro.

Aproveitamos as eleições e o espaço de Caminhos, uma Revista criada para discutir grandes questões nacionais, para alargar e aprofundar o debate sobre os novos desafios do desenvolvimento na conjuntura atual face à crise econômica mundial de 2008 e aos novos rumos que o Brasil poderá trilhar nos próximos quatro anos. Para realizar esse objetivo, inicia-se o artigo pela discussão de algumas dicotomias, limitadas de per si e porque geram falsas polarizações que dominam o quadro sucessório.Na segunda parte, examinam-se os vários modelos de desenvolvimento com ênfase no "socialismo real" e do "neoliberalismo" com o objetivo de apontar as razões de seu insucesso; e, sobretudo, para se pensar um novo, aproveitando-se a experiência histórica, que é cumulativa, e os novos desafios do século XXI e da crise econômica internacional. O novo modelo de desenvolvimento tem base no tripé – Estado, Mercado e Comunidade.

Falsos Dilemas

O reducionismo na discussão de temas complexos relacionados à economia, à política e à cultura tem sido uma prática corriqueira das campanhas eleitorais. Por isto, iniciamos a discussão por alguns falsos dilemas que tem predominado no cenário sucessório: pretender que as eleições presidenciais de 2010 sejam um plebiscito; pensar o papel do Estado nos limites estreitos e superado de "forte x fraco" ou em termos da polarização entre Estado x Mercado e/ou livre mercado x protecionismo.

Eleição Presidencial de 2010, um plebiscito? Há um movimento liderado pelo Presidente Lula que deseja transformar as próximas eleições num plebiscito, tendo como fulcro os resultados obtidos no governo petista e com aqueles alcançados no governo tucano anterior. Isto não faz o menor sentido porque reduz a disputa entre programas já executados e a duas figuras do passado que em 2011 já não comandarão o Executivo. Não se pode ver o futuro do Brasil pelo retrovisor. Nem ganhar a copa de 2010 com o escrete de 1970. O objetivo desta estratégia é valorizar, apenas, os candidatos das duas coligações majoritárias - PT/PMDB x PSDB/DEM – melhor situadas nas pesquisas de opinião. Elas ignoram as candidaturas da Ex-ministra Marina Silva e do Deputado Federal Ciro Gomes com suas propostas alternativas e o peso da questão ambiental nas próximas eleições. Eleições livres, preceito fundamental da democracia, precisam contemplar majoritários e minoritários e assegurar igualdade de oportunidades a todos além de ter regras claras e transparentes.[1]

A proposta plebiscitária desconsidera a história e o desenvolvimento do país como processos cumulativos: as conquistas e avanços obtidos num governo sempre favorecem a gestão do próximo. Além do mais, dar continuidade e fazer um bom governo não é só mérito individual, mas uma obrigação dos governantes e um corolário do funcionamento do regime democrático. Não se pode ignorar também que uma administração bem sucedida sempre conta com a participação significativa da sociedade, também responsável pelo seu êxito.

Reduzir a disputa a dois candidatos é uma estratégia clara para esvaziar o debate sucessório e evitar o confronto crítico entre posições políticas, majoritárias e minoritárias e delas entre si. O Plebiscito é uma estratégia de campanha conservadora que favorece a ala governista e o "status quo" mais do que a inovação e a mudança exigidas pela nova conjuntura internacional. Por fim, a polarização entre tucanos e petistas não tem respaldo na realidade porque, quando se comparam os resultados das políticas públicas implementadas pelos dois governos, constatam-se que as diferenças são pífias. [2] Se as semelhanças são maiores do que as diferenças entre eles, acaba a pretensão de exemplaridade e, em conseqüência, a polaridade se justifica no campo ideológico.

A segunda oposição - Mercado x Estado – é uma sobrevivente da "guerra fria", uma disputa entre capitalismo e socialismo que, hoje, perdeu a centralidade no debate político atual após a queda do Muro de Berlim, o fim da URSS e a crise econômica mundial de 2008. [3] Essa polarização ideológica não serve mais como referência para se pensar uma nova estratégia de desenvolvimento que seja válida para os tempos atuais.

A terceira polarização - Estado forte x fraco - não deixa de ser outro resquício da luta ideológica travada no auge da "guerra fria". Ela continua sendo

[1] Para lembrar outros preceitos do regime democrático, convém reler: Bobbio, Norberto. O Futuro da Democracia, uma defesa das regras do jogo. São Paulo, Paz e Terra, 2ª. Ed., 1986. Deve-se reconhecer o adequado trabalho desenvolvido pelo Tribunal Superior Eleitoral na regulamentação competente do pleito.

[2] A título de exemplo, deve-se consultar uma matéria de Gustavo Patu, "Lula e FHC elevaram impostos e gastos, Governos têm menos diferenças do que sugerem ataques contra o "Estado mínimo", de um lado, e o "inchaço da máquina", de outro", Folha de São Paulo, Cad. Dinheiro, 28/2/2010, B6. Certamente, ao longo da campanha devem aparecer outros estudos semelhantes a esse que explorem inclusive outras várias de forma mais aprofundada.

alimentada por sobreviventes sinceros à esquerda e à direita, tendo por base uma visão negativa (quase demoníaca) do Estado. Entre setores da esquerda, ele é visto como domínio de uma classe sobre outra (o "comitê executivo da burguesia"); pela direita, ele ora é visto como expressão da "nomenclatura" do velho Estado soviético totalitário de partido único ou como um "mal necessário" nos países capitalistas. Hoje, não ninguém nega o "núcleo duro de poder" que é o Estado, mas ninguém desconhece que ele tem sido, até agora, a melhor invenção humana para viabilizar a coexistência pacífica entre pessoas num mesmo território e o desenvolvimento entre povos. Como "núcleo duro de poder" na sociedade poderá ser um instrumento em prol da civilização ou, mesmo, da barbárie como força de dominação a atuar de forma destrutiva como as experiências do nazismo, fascismo e do stalinismo (entre outras) o têm demonstrado.

Outro argumento: se o Estado é essa força demoníaca como explicar que todos os povos, que se libertaram dos domínios coloniais ou de outras formas de dominação, procuram formar imediatamente seu próprio Estado, com sua base territorial e sua legislação como pré-condição para sobreviver e crescer. Esta tem sido a opção dos ex-países que formam a URSS. Por fim, mais dois outros exemplos eloqüentes: a construção do Estado de Israel pelo povo judeu depois de séculos de diáspora. Não tivesse acontecido o genocídio, é bem provável que Israel não teria sido criado até hoje. Outra espera angustiante é a do povo Palestino: ter seu próprio Estado (negado pelo governo israelense) com seu território contínuo, liberdade de ir e vir e de viver livremente como condição para crescer em paz. Como negar-lhe este direito?

Para quem ainda vê o Estado apenas como uma instituição de dominação ou um "mal necessário" poderá tomar o Iraque como outro caso-limite. Será preciso apenas comparar a situação iraquiana atual e depois de sete anos de invasão pelos Estados Unidos e Reino Unido (dois países de maior tradição democrática). A invasão destituiu um governo legalmente constituído e, ao depô-lo, destruiu o seu Estado, transformando o Iraque numa terra sem ordem nem lei. O povo iraquiano vive uma guerra civil interna que não tem previsão de acabar. A pergunta que se impõe: estarão os iraquianos mais felizes hoje do que o eram no tempo do governo de Saddam Hussein? Qual o preço de se viver no Iraque, um país sem Estado e sem governo legitimamente reconhecido? O que é preferível um governo autoritário ou um país sem Estado, lei e ordem? Um Estado constituído, mesmo que seu governo seja ditatorial, permite que seu povo viva e lute pela sua democratização e pelo uso de seus instrumentos de poder em benefício do povo e de sua soberania. Essa foi a luta do nosso povo travada contra os 21 anos de regime militar no Brasil, período de chumbo da nossa história que não pode ser esquecido pelos jovens porque nasceram ou cresceram na Nova República que em 2010

[3] A "guerra fria" favoreceu apenas as duas grandes potências mundiais que subordinaram direta ou indiretamente os demais países pelo terror atômico liderado pelos Estados Unidos e União Soviética. Somente neste ano, vários países europeus, que abrigam arsenais atômicos, estão articulados para solicitar ao governo americano que retire de seus territórios as diversas bombas nucleares, supostamente, para defendê-los dos soviéticos. Para uma discussão sobre importância da "guerra fria" na estabilidade da ordem mundial até a queda da URSS em 1991, consultar: Hobsbawn, Eric. Hobsbawn, Eric. Globalização, Democracia e Terrorismo. São Paulo, Companhia das Letras, 2007, capítulos 1 e 2.

completa 25 anos. Que resta fazer num país em guerra civil e em luta fratricida como no Iraque? Um país completamente destruído e os recursos do petróleo, principal riqueza, estão sendo destinados ao pagamento dos custos da guerra.

A polarização entre Estado máximo x mínimo é outra falsa questão porque elege seu tamanho como se fosse seu fator decisivo. Não há regra pré-estabelecida para determinar o tamanho ideal de um Estado. Ser maior ou menor depende do tipo de Estado, da sua história e/ou das opções políticas de determinado povo em função dos novos desafios colocados por sua sobrevivência ou pelo nível de bem-estar por ele desejado. Se a questão central não é o tamanho, o essencial para se pensar o Estado são suas novas funções ou o novo papel que terá de desempenhar na segunda década do século XXI. Ele precisa ser capaz de dar conta dos desafios históricos, determinados pelo estádio de desenvolvimento de cada país ou pelas opções que o povo lhe destinará no presente. [4] A opção desenvolvimentista adotada por muitos países emergentes como o Brasil supõe um Estado com novas funções destinadas a promover ou induzir seu desenvolvimento. Da mesma forma, a opção pelo Welfare State dos países europeus, como modelo de convivência e civilização, implica novas e amplas funções que, para serem implementadas, exige uma estrutura estatal maior. Nos dois casos citados, não é o tamanho do Estado é relevante. Seu tamanho e forma são sempre uma decorrência do seu estádio de desenvolvimento ou das suas opções políticas em termos de civilização.

A oposição entre Protecionismo x Livre Mercado é outra disjuntiva falsa. A grande maioria é a favor do livre comércio como princípio geral. No entanto, deve-se lembrar que nas relações internacionais predominam o pragmatismo e os interesses mais do que os princípios. No governo Collor, o Brasil fez, unilateralmente, uma "segunda abertura dos portos às nações amigas". Promoveu a desregulamentação da economia, a redução de alíquotas de importação e adotou uma política de livre comércio com os demais países como princípio. Qual foi a contrapartida? Todo mundo aplaudiu, mas ninguém fez o mesmo. Neste campo complexo, além de princípios e pragmatismo, dever-se-á buscar a reciprocidade com preferência ao estabelecimento de acordos bilaterais. Além disto, deve-se adotar uma política aduaneira bem realista para combater todo tipo de fraudes ou de práticas ilegais como: dumping, subfaturamento, descrição técnica inadequada de produtos e registro enganoso da procedência de mercadorias industriais importadas com o fito de burlar a fiscalização, entre outras. O jogo é duro e o Brasil tem dificuldade de garantir reciprocidade e igualdade no tratamento no seu comércio internacional, notadamente junto aos Estados Unidos e à União Européia, mesmo quando é reconhecido como vencedor em processos ganhos junto à Organização Mundial do Comércio.

[4] Para uma visão crítica desta falsa disjuntiva, consultar: Bobbio, Norberto. Estado Governo e Sociedade, Para uma teoria geral da política, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987, cap. 3; Anderson, Perry. Balanço do Neoliberalismo, in: Sader, Emir (Org.). Pósliberalismo, as Políticas Sociais e o Estado Democrático, São Paulo, Paz e Terra, 1995, p. 9-23; Kliksberg, Bernardo. Repensando o Estado para o Desenvolvimento Social, Superando dogmas e convencionalismos, São Paulo, Cortez, 1998, cap.3.

Além dos falsos dilemas analisados, será preciso ter presente que o mundo em 2010 é completamente diferente do que era no final do século passado. Por isto, será preciso ampliar o debate durante o processo eleitoral e atualizar o script e pensar novos modelos de desenvolvimento, como se fará no próximo tópico.

Novo Modelo de Desenvolvimento

O fim da experiência de "socialismo real" e a crise econômica mundial de 2008 são fatos de grande relevância histórica que nos obrigam pensar novo modelo de desenvolvimento. Antes de propô-lo vamos fazer uma breve retrospectiva histórica. Pode-se identificar quatro estratégias diferenciadas de desenvolvimento implementadas por diversos países após a Revolução Industrial. Assim, o desenvolvimento industrial dos dois países pioneiros - Inglaterra e Estados Unidos - foi fruto de uma combinação bem sucedida da iniciativa privada, como seu agente principal, mas com apoio destacado do Estado na manutenção da ordem interna e na conquista e preservação dos mercados externos formados por países coloniais ou não. Para o império britânico, foi fundamental à expansão industrial inglesa e, com ela, a integração econômica com outros países, promovida pelo crescimento do comércio internacional. Na modernização industrial americana foram fundamentais o protecionismo e atuação do governo na conquista de novos mercados e na ocupação do vazio político deixado pela decadência do império britânico a partir da Primeira Grande Guerra Mundial e do aumento do seu poderio a partir da Segunda Grande Guerra até tornar-se a única potência global na atualidade.[5]

O desenvolvimento industrial dos demais países do continente europeu (França, Alemanha, Rússia e outros) em contraponto às experiências inglesa e americana, foi promovido com forte presença e participação do Estado em complemento à iniciativa privada. A atuação do Estado foi decisiva para o desenvolvimento desses países em vários aspectos - adoção de uma política protecionista, expansionismo colonial e promoção de investimentos diretos e indiretos e manutenção da ordem interna do Estado e conquista e preservação de mercados externos. A industrialização da França não pode ser desvinculada do expansionismo em solo europeu empreendido pelas guerras napoleônicas. Da mesma forma, não se pode dissociar o desenvolvimento industrial alemão sem fazer referência à Primeira e à Segunda Guerra Mundial.

A terceira estratégia de desenvolvimento industrial ficou conhecida como sendo de "socialismo real". Iniciada com a revolução russa de 1917, foi ampliada com a incorporação de novos países ao fim da Segunda Grande Guerra Mundial. A nova estratégia difere substancialmente dos dois modelos anteriores porque o Estado tornou-se o único agente do seu desenvolvimento pela socialização dos meios de produção: indústria urbana, propriedade da terra, serviços bancários, meios de trans-

[5] Para uma sucinta comparação entre os dois impérios, o britânico e o norte-americano, consultar: Hobsbawn, Eric. Globalização, Democracia e Terrorismo. São Paulo, Companhia das Letras, 2007, cap. 3.

porte e sistema de telecomu-nicação. O novo modelo alijou a participação do Mercado e da empresa privada. O mesmo ocorreu com a participação da comunidade e da sociedade. Os setores sociais, as instituições e as lideranças, que deram suporte e ajudaram a viabilizar a revolução comunista russa, foram, gradativamente, marginalizados no processo quando não eliminados. Na seqüência da implantação do modelo, toda a oposição política foi proibida e, gradativamente, foi sendo qualificada como crime. O dissenso democrático tornou-se impossível a partir da imposição de um sistema partidário único de caráter revolucionário e da instauração da "ditadura do proletariado", uma outra modalidade de Estado totalitário.

Até da década de 1960, o Socialismo Real foi um modelo de desenvolvimento de relativo sucesso. Foi eficiente na superação do atraso econômico russo e na construção de uma sociedade industrial e urbana moderna na Rússia e em vários países do leste europeu. A indústria soviética expandiu-se pela exploração extensiva de recursos naturais abundantes na Rússia e nas repúblicas vizinhas, aproveitando-se ainda do mercado formado pelos vários países-membros e da abundância da mão de obra neles disponível. O modelo foi eficiente no desenvolvimento da infra-estrutura e na indústria de base, processo conduzido com exclusiva participação do Estado.

As razões do fracasso são muitas e complexas. O colapso do "socialismo real" não foi um fenômeno isolado e há razões internas e externas que o explicam. Entre as externas, menciona-se, como primeira, um conjunto de mudanças econômicas internacionais: enorme expansão dos mercados financeiros mundiais com a conseqüente redução do poder dos Estados Nacionais provocada pelo aumento do poder dos mercados globais; desindustrialização dos países europeus e a introdução de novas modalidades produtivas viabilizadas pelo uso de novas tecnologias mais flexíveis ligadas à eletrônica e à telecomunicação e de outras que mudaram o paradigma taylorista e fordista do mundo industrial até então predominante. A URSS não conseguiu acompanhar a modernização econômica do ocidente, conhecida como a "terceira revolução" industrial. A segunda causa refere-se à corrida armamentista desencadeada pelo governo norte-americano que ficou conhecida como "guerra nas estrelas" e que o regime soviético foi incapaz de corresponder devido ao seu elevado custo financeiro e à obsolescência de seu sistema produtivo. A terceira razão externa foi a queda do muro de Berlim em 1989 que teve uma grande repercussão mundial e, internamente, sinalizou para o colapso iminente do sistema.

Simbolicamente, a queda do Muro de Berlim, principal ícone do regime comunista, significou para o mundo que o regime soviético havia fracassado. E, na seqüência, foi perdendo, gradativamente, sua efetividade e legitimidade na preservação

[6] Para outras informações sobre a reação popular, consultar: Cleaver, Harry. Socialismo, in: Sachs, Wolfgang (Ed.). Dicionário do Desenvolvimento, Guia para o conhecimento como poder, Petrópolis, Ed. Vozes, 2000, p. 320.

da ordem interna e externa. Aceleram-se, a partir daí, os processos de democratização interna e de autonomização das repúblicas que faziam parte da URSS, ao tornarem-se Estados independentes. A proposta de renovação política e econômica do sistema feita pelo Presidente Gorbatchov - a "glasnost" e a "Perestroika" - havia chegado tarde demais e a queda do muro de Berlim acelerou a implosão interna do império soviético, ocorrida em 1991. Pensando bem com as informações disponíveis de hoje, as chances, que o sistema dispunha para promover sua modernização e de flexibilizar sua produção para criar internamente uma "sociedade de consumo de massa de tipo ocidental", eram muito pequenas, mantidos os princípios organizativos da "ditadura do proletariado" e o domínio da "Nomenclatura" mais preocupada em manter seu poder e seus privilégios.

Como última causa do colapso do "socialismo real" vale mencionar o distanciamento do povo com relação ao regime e a perda gradativa da sua legitimidade junto ao povo. As reações populares, que ecoaram de um extremo ao outro da URSS, clamavam em primeiro lugar pelo fim do monopólio do poder do Partido Comunista tanto na condução do processo político formal quanto no comando da vida econômica e social: " Queremos o fim do monopólio" e "tirem de nossas vidas as pesadas mãos de um Estado controlado pelo Comunismo". [6] Em continuidade, o povo reivindicou: o desmonte do aparato repressivo do Estado e da polícia secreta e a concessão de liberdade aos prisioneiros políticos; a redução do controle do Estado sobre a economia pela planificação e pela concessão de subsídios governamentais. Por fim, a eliminação de todas as restrições abusivas referentes à vida social, as chamadas "práticas sociais restritivas". Na Romênia, por exemplo, as mulheres eram obrigadas pelo governo a ter um número de filhos maior do que pessoalmente e suas famílias o desejavam. [7]

Em resumo, que, além das razões externas, o fracasso do "socialismo real" na URSS foi fruto das características específicas do modelo: um Estado totalitário que marginalizou os outros dois agentes históricos fundamentais à promoção do desenvolvimento: a Sociedade e a Comunidade nas suas várias manifestações e a participação do Mercado e da empresa privada na criação da riqueza e na geração de emprego e renda. A contraprova dessas duas exclusões pode ser evidenciada pela opção russa e das demais ex-repúblicas soviéticas pelo regime democrático e pela economia de mercado aos moldes do que se pratica no ocidente. A despeito desta opção, ainda hoje é forte presença do Estado na economia, ao situar-se ao redor de 55%. [8]

O Neoliberalismo é o quarto modelo de desenvolvimento. Foi desenvolvido no ocidente em oposição ao "Socialismo real" e ao "Estado de bem-estar social", tendo como núcleo central a defesa do livre mercado e em oposição à presença do Estado

7 Para uma análise mais aprofundada das mudanças econômicas internacionais e do fim do modelo de desenvolvimento soviético e das razões de seu relativo sucesso e posterior fracasso, consultar: Hobsbawn, Eric. "Horizontes Perdidos", Recife, Política Hoje, no. 2, 1994, p.10-24; Therbon Göran. A Crise e o Futuro do Capitalismo, in: Sader, Emir (org.). Pós-liberalismo, as Políticas Sociais e o Estado Democrático. São Paulo: Paz e Terra, 1995; e, Wallerstein, Immanuel. Utopística ou As Decisões Históricas do Século Vinte e Um. Petrópolis, Ed. Vozes, 2003, p. 90/91. Sobre o processo de democratização, recomenda-se: Hirst, Paul. A Democracia Representativa e seus Limites. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 1992, cap.10.

visto como "mal necessário". O capitalismo, como modo de produção ou formação social, é um sistema instável e sempre em renovação. O neoliberalismo, como modelo de desenvolvimento, é uma volta às antigas idéias liberais com algumas atualizações: revalorização extrema da empresa privada e do mercado, apologia do livre comércio e da abertura geral e irrestrita das economias, desnacionalização da economia pela privatização das empresas estatais e desregulamentação geral do sistema econômico para otimizar as forças do mercado e da iniciativa privada. No campo político, o neoliberalismo não é muito entusiasta com a democracia. Preconiza a redução do "Estado ao mínimo", além de apresentá-lo como um "mal necessário". O compromisso social do desenvolvimento, o fortalecimento da Comunidade e os valores de igualdade e da solidariedade não fazem parte de sua concepção ideológica central. Nele, a força empreendedora e o único agente, que efetivamente importam, são o capital, o mercado e as empresas privadas. Nenhum papel maior nesse modelo seria reservado à Comunidade e ao Estado como agentes promotores do desen-volvimento. Pelo descrito, o neoliberalismo é o antípoda do modelo de desenvolvimento de "socialismo real" e opõe-se ao "Estado de bem-estar social" que se implantou na maioria dos países europeus.[9]

As idéias neoliberais surgiram logo depois da Segunda Guerra Mundial num período de grande prosperidade e de expansão da economia mundial, mas também de grande crescimento do Estado na economia e na regulação de serviços essenciais até o final da década de 1960. Além dos países de "Socialismo Real", o Estado, como instituição, cresceu com a implantação do Estado de Bem-estar social na Europa, nos Estados Unidos e no Japão. Na América Latina, o crescimento do Estado está relacionado às novas estratégias de desenvolvimento pelo investimento direto ou pela criação de empresas mistas e de políticas de fomento, pela expansão da infra-estrutura e pela criação da previdência pública e de outros investimentos sociais, em saúde e educação.

O neoliberalismo, no entanto, não é só uma superestrutura ideológica e política. Ele expressa transformações históricas do capitalismo mundial iniciadas com a primeira crise do petróleo no início da década de 1970 e ampliadas com a globalização. Essas mudanças foram responsáveis também pelo fim da ex-União Soviética e pelas reformas econômicas adotadas pelo governo chinês, mudando seu modelo de desenvolvimento que, inicialmente, era muito próximo do soviético. O Neoliberalismo, como modelo de desenvolvimento de validade universal, é expressão desta virada histórica. Foi fruto, primeiro, da enorme expansão dos mercados financeiros internacionais, processo iniciado para financiar a Guerra do Vietnã. De lá para cá seu crescimento foi excepcional. Em 1993, o mercado financeiro (somatório das moedas,

[8] Não é do escopo deste artigo tratar do modelo de desenvolvimento chinês. Ele foi objeto de consideração em outro trabalho: Giroletti, Domingos. Crise Econômica e Mudança na Estratégia de Desenvolvimento, in: Moraes, Lúcio F. R. e Paula, Cláudio P. A. (Orgs.). Administração Contemporânea: desafios e controvérsias, Pedro Leopoldo (MG), Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo e Tavares Editora, 2009, p. 16-18. Consultar ainda: Chang, Juan. Cisnes Selvagens, Três filhas da China, São Paulo, Companhia das Letras, 1994, para uma visão crítica; e, Friedman, Thomas L. O Mundo é Plano, uma breve história do século XXI, Rio de Janeiro, Objetiva, 2005, p.135-150 para uma visão mais positiva.

divisas, ações e etc.) correspondia a 19 vezes o valor de todo o comércio mundial de mercadorias e serviços. Em 2006, o mercado financeiro global já contava com 170 trilhões de dólares em ativos, contra um PIB de 48 trilhões de dólares. [10] O grande crescimento do mercado financeiro foi um fator redutor do poder dos Estados Nacionais por que muitas empresas multinacionais passaram a dispor de mais recursos do que os próprios países. Com a crise fiscal do Estado, o poder público passou a dispor de menos recursos para implementar políticas macroeconômicas e sociais. Comparativamente falando, foi diminuindo proporcionalmente o poder dos Estados em relação ao mercado até estourar a crise econômica mundial de 2008.

Em segundo lugar, inaugurou-se a partir da década de 1970, um processo de desindustrialização em alguns países capitalistas mais avançados, tendo, como conseqüência, um forte declínio do emprego industrial e crescimento contínuo do setor de serviços. O PIB mundial de 2006 é um bom indicador dessa mudança estrutural da economia: 3% para o setor primário, o secundário reúne 28% e 69% para o terciário. [11] Em terceiro lugar, deve-se registrar a aplicação de novas tecnologias à produção: mais flexíveis e ligadas à eletrônica e à telecomunicação. A "terceira revolução industrial" mudou o paradigma taylorista e fordista predominante no mundo industrial e permitiu a expansão da oferta de serviços por empresas menores e mais ajustadas às demandas do mercado e dos clientes.

O neoliberalismo, como modelo de desenvolvimento, começou a ser implantado como política pública no Chile pelo governo do General Pinochet na década de 1970. Na década de 1980, foi adotado por dois grandes países – a Inglaterra de Margaret Thatcher e nos Estados Unidos pelo Presidente Reagan. Em seguida, tornou-se referência para quase todos os países, inclusive os nórdicos e aqueles governados por partidos socialistas ou sociais democratas. Na América Latina, a divulgação das idéias neoliberais ficou a cargo do FMI e do Banco Mundial na década de 1990 que o recomendaram como um novo receituário para promover o desenvolvimento em todos os países. [12] O "Consenso de Washington", como ficou conhecido, foi sendo gradativamente adotado por vários países em desenvolvimento. No Brasil, começou a ser implementado no Governo Collor que promoveu unilateralmente a abertura da nossa economia, a redução do tamanho do Estado, um processo de privatização de empresas públicas e de desregulamentação da economia brasileira, política continuada pelos Presidentes Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso. [13] As principais características dessa política macroeconômica foram mantidas durante os dois mandatos do Presidente Lula. Nessa continuidade, baseiam-se, em grande medida, as vantagens competitivas da economia brasileira no enfrentamento da crise econômica mundial iniciada

[9] Para uma visão crítica deste modelo, consultar: Bobbio, Norberto. Estado Governo e Sociedade, Para uma teoria geral da política, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987, cap. 3; Anderson, Perry. Balanço do Neoliberalismo, in: Sader, Emir (Org.). Pós-liberalismo, as Políticas Sociais e o Estado Democrático, São Paulo, Paz e Terra, 1995, p. 9-23; e, Kliksberg, Bernardo. Repensando o Estado para o Desenvolvimento Social, Superando dogmas e convencionalismos, São Paulo, Cortez, 1998, cap.3.

[10] Therbon Göran. A Crise e o Futuro do Capitalismo, in: Sader, Emir (org.). Pósliberalismo..., 1995, p. 45; e, Almanaque Abril/2009, p.109.

[11] Almanaque Abril/2009, p. 86.

em setembro de 2008.[14]

Atualmente, no meio da crise econômica mundial ficam claros os limites do Neoliberalismo como modelo desenvolvimento com pretensão universal. Suas fragilidades, apresentadas como virtudes, ficaram mais visíveis: as contradições de um modelo de desenvolvimento conduzido pela empresa privada sem a regulamentação do Estado porque visto como mal necessário e sem maiores apelos à participação da Comunidade porque reduzida a mercado consumidor. O processo de globalização e de reprodução do capital em escala planetária sem a regulamentação dos Estados nacionais, deu a impressão de que o capitalismo se expandiria indefinidamente, sem amarras e sem limites. A ausência de regulamentação do capital financeiro internacional, foi vista como outra "prática criativa" do mercado a ser seguida internamente pelos governos de todos os países. A reprodução do capital financeiro, descolada do setor produtivo e comercial e do fator trabalho, foi apresentada como uma nova proposta de integração econômica mundial. Proclamou-se, inclusive, uma nova divisão internacional do trabalho entre os países desenvolvidos e os emergentes, a garantir a superação da pobreza e a inclusão social das nações em desenvolvimento.[15]

A crise econômica mundial de 2008, nascida do setor privado dos Estados Unidos, o país mais desenvolvido, teve como epicentro o capital financeiro descolado da produção de bens e de serviços. A crise, ao afetar o crédito e credibilidade do sistema, contaminou todos os setores da economia, grandes bancos e grandes empresas. Qual foi a reação diante da crise? A economia e o setor privados foram salvos pela intervenção ágil do Estado por meio de várias políticas: redução de impostos e da taxa de juros, grande emissão de moeda e títulos do governo, concessão de créditos às empresas endividadas e assunção direta do controle acionário de muitas grandes companhias, entre as principais ações. Na visão neoliberal, o Estado, "de mal necessário", tornou-se subitamente, a instituição salvadora do mercado e das empresas privadas. Não se viu nenhum teórico e expoente do neoliberalismo protestando em praça pública contra este ato. Todo o mundo aplaudiu a socialização das perdas. Mas o neoliberalismo, como modelo de desenvolvimento universal, foi para o espaço. Perdeu credibilidade e foi reduzido a um epifenômeno ideológico. Ficou provado novamente que a regulação do mercado pelo Estado é necessária interna e externamente. A regulamentação da economia em âmbito internacional ainda precisa ser feita. Não há receitas milagrosas como não há produção e desenvolvimento sem trabalho. Nem haverá capitalismo sem regulamentação.[16]

Neste início de 2010, a maioria das pessoas acredita que o pior da crise já passou com base nos diversos sinais de recuperação da economia. No entanto, deve-se lembrar que até agora a crise não foi solucionada de verdade. O que se fez foi transferi-la do setor privado para o Estado. É bem

[12] Para uma breve história do surgimento do modelo neoliberal e de sua implementação, consultar: Micklethwait, J. e Wooldridge, A. O Futuro Perfeito, os desafios e as armadilhas da globalização, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2000; e, Friedman, Thomas L. O mundo é Plano, uma breve história do Século XXI, Rio de Janeiro, Objetiva, 2005.

[13] Para um breve histórico desse processo, consultar: Caldas, Ricardo. O Programa Brasileiro de privatização: de Collor a Cardoso, in: Giroletti, D. (Org.). Anais da 2ª. Conferência Anglo-Brasileira de Negócios, Belo Horizonte, CNPq/UFMG/LSE, 199, p. 121/137. Ainda falta um estudo mais aprofundado sobre o processo brasileiro de privatização. Ainda hoje, o processo e o modelo adotados continuam sob suspeição, ver: Comparato, Fábio C. "Um atentado contra o patrimônio nacional", Folha de São Paulo de 02/9/07, A-3.

provável que tenhamos que enfrentar a segunda onda da crise se o grande endividamento dos Estados não for solucionado. A solução do endividamento da Grécia, superior a 110% de seu PIB, já está colocada na ordem do dia antes que o caos interno se estabeleça e a moratória seja decretada. O socorro, urgente, deverá vir da União Européia e de recursos de bancos privados com o aval da Alemanha. A decretação da moratória pelo governo grego voltaria a contaminar o funcionamento da economia internacional pela insegurança que ela geraria e pelo efeito dominó que poderá ter na Europa toda em função da fragilidade das economias de outros países como: Portugal, Irlanda, Espanha e Itália. A segunda onda, se vier a acontecer, poderá ser ainda mais forte do que a primeira e gerar mais recessão e mais desemprego. Que instituição salvaria uma falência generalizada de Estados? A desvalorização do euro em relação ao dólar dos últimos dias, já é um reflexo destes temores e do que ainda estará por vir.

Voltando o foco à análise do novo modelo de desenvolvimento, deve afirmar que ele não poderá apoiar-se nas estratégias pretéritas dos países pioneiros que se industrializaram a partir do final do século XVIII porque são inapropriadas às condições e aos desafios atuais. O fim do "socialismo real" na última década do século XX não deixou saudade nem grandes lições que possam ser aproveitadas na atualidade. O fracasso do modelo neoliberal de desenvolvimento, evidenciado pela crise econômica de 2008, é outro dado da realidade. Diante destas constatações como repensar uma nova estratégia de desenvolvimento?

Da análise realizada das experiências históricas de desenvolvimento, podem-se reter várias lições. A primeira diz respeito à identificação dos três agentes históricos do desenvolvimento que são fundamentais: o Estado, o Mercado e a Comunidade. Pela segunda, pode-se constatar que a principal causa do fracasso dos dois últimos modelos examinados repousa no erro estratégico de erigir apenas um único agente de desenvolvimento com a exclusão e/ou a marginalização dos outros dois. Assim no "socialismo real", a estratégia de desenvolvimento baseou-se exclusivamente no Estado, excluindo o mercado e as empresas privadas e marginalizando a comunidade e a sociedade como um todo. No neoliberalismo, ao contrário, o pêndulo foi para o outro lado: a estratégia ancorou-se, fun-damentalmente, nas empresas pri-vadas, desprezando o Estado visto "como mal necessário" e marginalizando a sociedade que foi reduzida a mercado consumidor.

Das duas considerações anteriores, podemos extrair a terceira lição: o novo modelo de desenvolvimento deverá ser ancorado nos seus três agentes históricos principais: o Estado, o Mercado e a Comunidade.[17] A nova fórmula, derivada da experiência histórica, não contém nenhum segredo, mas requer outras explanações. É evidente que os três

[14] Para uma visão crítica da política macroeconômica adotada pelo governo Lula ao dar continuidade ao Plano real, consultar entre outros: Paula, João A. Adeus ao Desenvolvimento: a opção do governo Lula. Belo Horizonte, Autêntica, 2005; e, Arantes, Paulo E. Zero à Esquerda. São Paulo: Conrad Editora do Brasil, 2004. Para esses autores, a política econômica continuou neoliberal durante o governo petista.

[15] Essa tese é defendida por: Friedman, Thomas L. O mundo é Plano, uma breve história do Século XXI, Rio de Janeiro, Objetiva, 2005. Ele é um dos ideólogos do neoliberalismo. Infelizmente, a crise econômica mundial de 2008 tornou mais pas-sageira a "breve história do século XXI" descrita no livro.

[16] Aliás, essa foi a decisão mais importante tomada pelos países do G-20 na reunião realizada em Londres em abril de 2009. De lá para cá, a preocupação



com esta questão foi arrefecendo à medida em que os efeitos maiores da crise vão sendo superados.

agentes não possuem o mesmo peso nem irão desempenhar as mesmas funções. Historicamente na luta pela hegemonia entre Estado e a Igreja, a soberania interna e externa (a "via coactiva") coube ao primeiro e determinar os valores norteadores da consciência e da vida (a "via directiva") ficaram com a segunda. [18] São do Estado, como poder soberano, as funções de preservação da ordem interna e externa desde sua criação, mas, ao longo do tempo, foram-lhe acrescidas novas funções no campo social (saúde, educação, previdência social pública) e no campo econômico, a promoção do desenvolvimento por meio do planejamento, regulação da economia, financiamento ou execução direta de projetos específicos para suprir deficiências e superar gargalos, investimentos em infra-estrutura ou na expansão de novos setores industriais. Ao tratar do Estado, demos ênfase às suas funções tradicionais e contemporâneas porque a questão central não é seu tamanho.

Em função da experiência histórica e dos novos desafios do presente, propomos a construção de um "Estado inteligente", uma instituição flexível, ágil, capaz de assumir suas novas funções e de operar articulações entre as esferas que o compõem e do governo com o mercado, a sociedade civil e a comunidade. Um Estado inteligente com uma gestão eficiente e com rigoroso emprego dos recursos públicos no interesse do bem comum. Políticas públicas, competentes e eficazes, são objetivos, tarefas e desafios permanentes. O combate ao desperdício e à corrupção não merece trégua. Ninguém está imaginando um Estado paquidérmico do tipo soviético.

Como quarta lição, o novo modelo de desenvolvimento em oposição ao ideário neoliberal, reconhece e valoriza a positividade do Estado pelo papel histórico e pelas novas funções no processo de desenvolvimento atual de cada país. Reafirma-se o Estado democrático e não o ditatorial ou o totalitário de tipo confessional. Nesse novo modelo, o Estado deverá ser bem estruturado e operar dentro das modernas teorias de gestão para desincumbir-se melhor de suas novas e velhas funções. Ser um promotor do desenvolvimento de cada país em consonância com seu estádio de crescimento, potencialidades, aspirações e desafios internos e externos. Nesse novo modelo, continuam sendo imprescindíveis suas funções de segurança interna e externa, integração econômica entre regiões e sub-regiões; definição da política macroeconômica, regulamentação da economia, proteção ou abertura, combate à inflação; e, uma política de desenvolvimento e de novos investimentos com equilíbrio nas contas externas e entre exportação e importação. Por fim, o Estado deve ser uma agência de democratização da sociedade e atuar no combate à exclusão por meio de políticas proativas nas áreas da educação, saúde e promoção social e em prol da superação das desigualdades regionais.

Como quinta lição, deve-se reafirmar a integração e articulação no novo

[17] O reconhecimento dos três agentes já havia sido identificado pela literatura, mas com o fracasso do neoliberalismo a atualidade e a necessidade do novo modelo ficaram ainda mais evidentes. Mencionamos duas referências importantes: Offe, Claus. Reforma do Estado e Trabalho, in: Nabuco, Maria Regina e Carvalho Neto, Antônio. Relações de Trabalho Contemporâneas, Belo Horizonte, SEGRAC, 1999, p. 47-68; e, Kliksberg, Bernardo. Repensando o Estado para o Desenvolvimento Social, Superando dogmas convencionalismos, São Paulo, Cortez, 1998.

modelo de desenvolvimento entre Estado, Mercado e Comunidade. Nele, há uma valorização positiva do Mercado e o reconhecimento da importância das empresas na produção da riqueza, na exploração dos recursos naturais e na inovação científica e tecnológica como a segunda mola propulsora imprescindível ao desenvolvimento na atualidade. A iniciativa privada é o principal motor da globalização e tem sido o mais relevante fautor do desenvolvimento de todos os países. Da mesma forma, deve-se reconhecer a importância vital da empresa privada na expansão do agronegócio, da indústria e do setor de serviços no Brasil.

Como sexta lição, a liderança do Estado e o papel proativo das empresas não dispensam a atuação da Comunidade e da sociedade civil organizada na promoção do desenvolvimento do país. Será preciso destacar sua múltipla contribuição por meio de suas instituições, as mais diversas: famílias, comunidades, igrejas, associações de classe de trabalhadores e empresariais, ONGs, movimentos sociais e outras. Numa adequada estratégia de promoção do desenvolvimento na atualidade, será fundamental estabelecer e manter uma sinergia de forças e de ações complementares entre Estado, Mercado e Comunidade. É preciso lembrar duas coisas: a comunidade e a sociedade foram duramente reprimidas durante o regime militar. A sociedade brasileira ressente-se até hoje da falta de novas lideranças ceifadas em grande media pela ditadura militar. Pela segunda, e o envolvimento tanto o Estado quanto o Mercado dependem das pessoas e seu talento. Nada se faz sem elas. Por isto, é imprescindível e fundamental a participação e a mobilização da Comunidade e da sociedade para dar conta dos novos desafios do desenvolvimento.

Como sétima lição, deve-se lembrar que o novo modelo de desenvolvimento sustentado no tripé – Estado, Mercado e Comunidade – impõe-se, além das considerações históricas, pela grande complexidade dos problemas sociais e econômicos na atualidade. [19] Tome-se, por exemplo, o aumento da violência na sociedade. É um problema social muito sério que tem, na sua origem, várias causas. A primeira seria a desestruturação social originada na crise de valores, na desestruturação familiar e/ou nos processos de intensa migração do campo para a cidade. Pela segunda, ela poderia ser debitada ao aumento da impunidade por deficiências no funcionamento da justiça ou do aparelho repressivo do Estado. Como terceira causa, pode-se apontar o pouco crescimento da economia que não gera empregos suficientes para absorver os jovens ou a população economicamente ativa. As três causas são verdadeiras e, tomadas isoladamente, cada uma delas remete ao mau funcionamento do um dos três agentes históricos do desenvolvimento: a desestruturação social diz respeito à comunidade; a responsabilidade pelo aumento da impunidade é do Estado; e, finalmente, a oferta de empregos em número

[18] Para outras informações sobre esse processo histórico, consultar: Bobbio, Norberto. Estado Governo e Sociedade, Para uma teoria geral da política, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

insuficiente tem a ver com o fraco desempenho do mercado. No entanto, a superação da violência, por ser um problema complexo fruto da combinatória das três causas mencionadas, não pode ser enfrentada de forma isolada, mas deverá ser atacada pela ação conjunta e articulada por planos, programas e projetos que envolvam o Estado, o Mercado e a Comunidade. Não há escapatória. Fora disto, serão paliativos.

Como oitava lição, deve-se reconhecer que o novo modelo de desenvolvimento nos obriga a ver cada problema social ou econômico na sua complexidade, profundidade e abrangência. Fazer um diagnóstico correto será fundamental para que se proponha uma solução que ataque a totalidade das causas e se empreendam ações estratégicas conjuntas e articuladas que envolvam os três agentes de desenvolvimento. O novo modelo de desenvolvimento descarta análises reducionistas e simplificadoras da realidade como as dicotomias criticadas na segunda parte do artigo.

Como nona lição e como corolário do novo modelo de desenvolvimento baseado no tripé, parece ser equivocada e reducionista a proposta que advoga a solução dos problemas sociais do Brasil pela ação das ONGs e do Terceiro Setor. É equivocada porque privilegia ação de um conjunto de instituições que fazem parte da sociedade civil organizada, mas não a contempla na sua totalidade nem leva em consideração a ação conjunta do Estado e do Mercado na solução problema. É uma análise reducionista porque não consegue ver a complexidade do problema social de origem multicausal. É equivocada e reducionista pelos resultados limitados a poucas comunidades e indivíduos. Nem o respaldo aos projetos restritos provindos da concessão de recursos de uma agência pública ou de instituições internacionais muda o caráter tópico da intervenção. [20] Essas observações críticas não eliminam os méritos dessa experiência inovadora que chamamos ONGs ou do Terceiro Setor. [21] São, em geral, projetos generosos que envolvem a comunidade na resolução de problemas sociais, a formação de novas lideranças com disposição, motivação e competência para atuar nessa área. Por fim, deve-se reconhecer os benefícios promovidos nas diversas comunidades contemplada por esses novos projetos, mesmo que o número de beneficiários seja pequeno. A proposta do novo modelo baseado no tripé – Estado, Mercado e Comunidade – coloca os desafios do desen-volvimento em outro patamar e aponta para outra escala de realização que, se aceita e articulada, potencializaria ainda mais as iniciativas isoladas das ONGs e das instituições do Terceiro Setor porque situadas dentro de uma estratégia ampliada e melhor articulada, fruto da ação dos seus três agentes principais.

Por fim, deve-se reconhecer que essa articulação entre os três agentes de desenvolvimento já existe de forma embrionária, mas poderá ser potencializada pelo conhecimento do novo

[19] Estamos diante de um novo desafio: "o pensamento complexo", tratado por muitos autores, como: Morin, Edgar. Os Desafios da Complexidade, in: Morin, Edgar. A Religação dos Saberes, o desafio do século XXI, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2001, p.559-67. A "lógica da Causalidade mútua" é outra modalidade de se tratar com a complexidade dos problemas atuais: Morgan, Gareth. Imagens da Organização, São Paulo, Atlas, 1996, p. 253. O novo paradigma da complexidade pode ser interpretado pela auto-organização, conceito advindo da biologia, a ciência modelar do século XXI, consultar: Minayo, Maria C de Souza e Deslandes, Suely F. Caminhos do Pensamento, Epistemologia e Método, Rio de Janeiro, Ed. Fiocruz, 2002.

modelo de desenvolvimento e pela mudança de mentalidade, de postura analítica e de atuação que dele advirá. O domínio sobre a inflação no Brasil, outro fenômeno complexo que pode ser melhor compreendido "pela lógica da causalidade mútua", só pode ser atacado pelo Plano Real. O novo plano, elaborado pelo governo (Estado), contemplou as suas diversas causas geradoras e sua implementação contou com o envolvimento dos três agentes históricos do desenvolvimento. Ao governo coube sua elaboração, o esclarecimento à população e o monitoramento de sua execução, mas, para seu sucesso, foi fun-damental a participação do mercado e o envolvimento da comunidade. Hoje, a estabilidade é uma conquista e na sua manutenção há o intercurso do Estado (Banco Central e Ministério da Fazenda), o compromisso do mercado e a vigilância da comunidade.

Por que não estender essa experiência bem sucedida de articulação entre Estado, Mercado e Sociedade para a solução de outros problemas sociais e econômicos tão complexos que o foram o diagnóstico e combate à inflação? Se for esse o caminho, o melhor momento para discuti-lo será durante a campanha eleitoral. A Universidade é o lugar onde essa discussão poderá ser travada. À Universidade cabe formar os novos profissionais que haverão de operar dentro dos novos desafios que o novo modelo de desenvolvimento baseado no tripé – Estado, Mercado e Comunidade – o requer.

[20] Há outras questões importantes que dizem respeito à relação entre ONGs internacionais, maiores e mais ricas, e as nacionais, menores e com a tarefa de implementar, por delegação, projetos aprovados no exterior. Tem acontecido, com muita freqüência, que os projetos que são considerados prioritários em temos internacionais não o são pela ótica interna. Isto tem gerado distorções e nem sempre produzem os resultados esperados porque são projetos não só isolados, mas não condizem com as necessidades e prioridades estabelecidas internamente nem pelos agentes nem pelos interessados. Para mais detalhes sobre esse desencontro, consultar a entrevista com Cláudio e Suzana Pádua – "ONGs ambientais e estrangeiras atropelam locais", FSP, 7/3/2010, A14.

[21] Será preciso aqui lembrar as denúncias feitas de instrumentalização partidária de muitas ONGs ou o envolvimento delas em projetos milionários para levantar recursos que alimentam o famoso "caixa dois" das campanhas eleitorais. Mais uma vez, queimamos idéias, projetos e ações generosas. Os valores de solidariedade e de igualdade do campo da esquerda não foram suficientes para evitar que muitos abusos fossem cometidos. Parte da esquerda, ao abandonar as questões éticas, está comprometendo todo um ideário civilizatório e descartando uma grande confiança popular nela depositada.

Referências Bibliográficas.

Almanaque Abril, 2009, p. 86.

Anderson, Perry. Balanço do Neoliberalismo, in: Sader, Emir (Org.). Pós-liberalismo, as Políticas Sociais e o Estado Democrático, São Paulo, Paz e Terra, 1995.

Arantes, Paulo E. Zero à Esquerda. São Paulo: Conrad Editora do Brasil, 2004.

Bobbio, Norberto. Estado Governo e Sociedade, Para uma teoria geral da política, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

- O Futuro da Democracia, uma defesa das regras do jogo. São Paulo, Paz e Terra, 2ª. Ed., 1986.

Chang, Juan. Cisnes Selvagens, Três filhas da China, São Paulo, Companhia das Letras, 1994.

Caldas, Ricardo. O Programa Brasileiro de privatização: de Collor a Cardoso, in: Giroletti, D. (Org.). Anais da 2ª. Conferência Anglo-Brasileira de Negócios, Belo Horizonte, CNPq/UFMG/LSE, 1999.

Cleaver, Harry. Socialismo, in: Sachs, Wolfgang (Ed.). Dicionário do Desenvolvimento, Guia para o conhecimento como poder, Petrópolis, Ed. Vozes, 2000.

Comparato, Fábio C. "Um atentado contra o patrimônio nacional", FSP, 02/9/07, A3.

Friedman, Thomas L. O Mundo é Plano, uma breve história do século XXI, Rio de Janeiro, Objetiva, 2005.

Giroletti, Domingos. Crise Econômica e Mudança na Estratégia de Desenvolvimento, in: Moraes, Lúcio F. R. e Paula, Cláudio P. A. (Orgs.). Administração Contemporânea: desafios e controvérsias, Pedro Leopoldo (MG), Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo e Tavares Editora, 2009.

Hirst, Paul. A Democracia Representativa e seus Limites. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 1992.

Hobsbawn, Eric. Hobsbawn, Eric. Globalização, Democracia e Terrorismo. São Paulo, Companhia das Letras, 2007.

- "Horizontes Perdidos", Recife, Política Hoje, no. 2, 1994, p.10-24.

Kliksberg, Bernardo. Repensando o Estado para o Desenvolvimento Social, Superando dogmas e convencionalismos, São Paulo, Cortez, 1998.

Micklethwait, J. e Wooldridge, A. O Futuro Perfeito, os desafios e as armadilhas da globalização, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2000.

Minayo, Maria C de Souza e Deslandes, Suely F. Caminhos do Pensamento, Epistemologia e Método, Rio de Janeiro, Ed. Fiocruz, 2002.

Morgan, Gareth. Imagens da Organização, São Paulo, Atlas, 1996.

Morin, Edgar. Os Desafios da Complexidade, in: Morin, Edgar. A Religação dos Saberes, o desafio do século XXI, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2001.

Offe, Claus. Reforma do Estado e Trabalho, in: Nabuco, Maria Regina e Carvalho Neto, Antônio. Relações de Trabalho Contemporâneas, Belo Horizonte, SEGRAC, 1999.

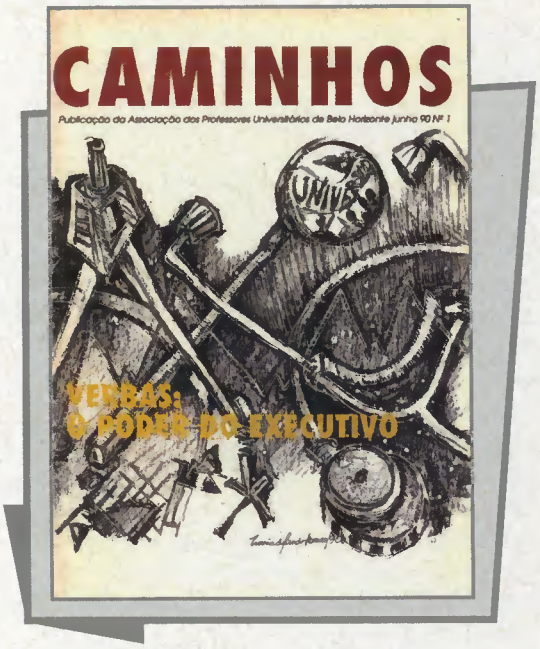
Pádua, Cláudio e Pádua, Suzana. "ONGs ambientais e estrangeiras atropelam locais", FSP, 7/3/2010, A14.
Patu, Gustavo. "Lula e FHC elevaram impostos e gastos, Governos têm menos diferenças do que sugerem ataques contra o "Estado mínimo", de um lado, e o "inchaço da máquina", de outro", Folha de São Paulo, Cad. Dinheiro, 28/2/2010, B6.
Paula, João A. Adeus ao Desenvolvimento: a opção do governo Lula. Belo Horizonte, Autêntica, 2005.
Therbon Göran. A Crise e o Futuro do Capitalismo, in: Sader, Emir (org.). Pós-liberalismo, as Políticas Sociais e o Estado Democrático. São Paulo: Paz e Terra, 1995.
Wallerstein, Immanuel. Utopística ou As Decisões Históricas do Século Vinte e Um. Petrópolis, Ed. Vozes, 2003.

ESPECIAL

20 anos

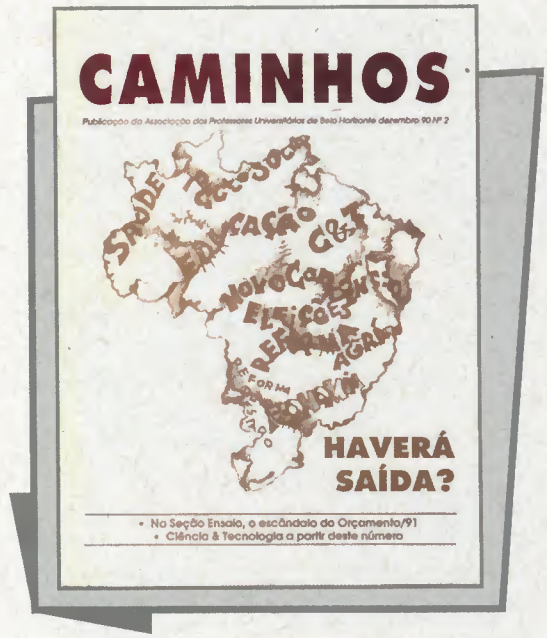
EDIÇÕES ANTERIORES

Apresentamos a seguir todas as capas e o conteúdo das edições publicadas nos 20 anos da Revista Caminhos. Todos os volumes estão disponíveis para consulta na sede do Sindicato.



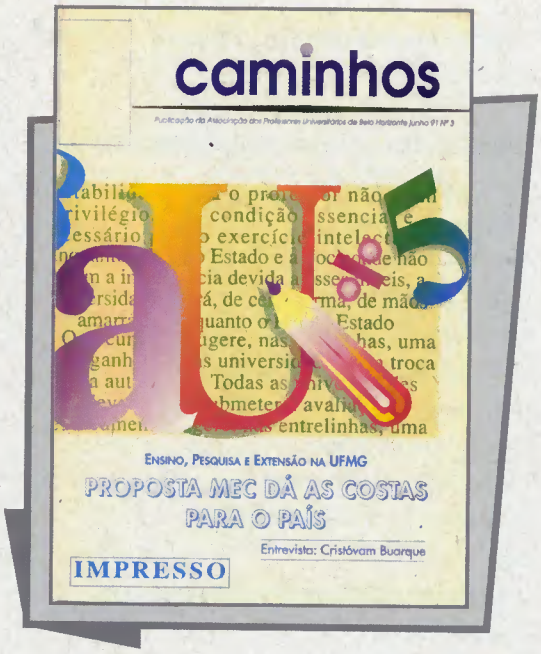
Edição 1 - junho de 1990 - "Verbas: o poder do executivo"

O Governo Collor e a Universidade Pública
Domingos A. Giroletti
É só construção
Tarcísio Ferreira
Temas para reflexão
Mauro Mendes Braga
Uma opinião e uma experiência
Cid Veloso
A estrutura de poder
Eduardo Osório Cisalpino
O trabalhador e o curso noturno
Miguel G. Arroyo
Universidade, cidadania e alfabetização
Magda Soares
A Escola Sindical 7 de outubro
Michel Marie Le Ven



Edição 2 - dezembro de 1990 - "Haverá saída?"

O sim, o não e novo congresso
Domingos A. Giroletti e Humberto C. De Carvalho
O plano Collor e a lógica da esquizofrenia
Fernando Pimentel e Júlio Pires
Reforma Administrativa: mais uma deformação - *Moema Miranda de Siqueira*
O primeiro mundismo do presidente
José Clóvis Machado
Saúde/difícil recomeço
Antônio Cândido de Melo Carvalho
Adeus à reforma agrária?
Nair Costa Nuls
Eleições 90: uma análise psicossocial
Marcos Goursand de Araújo
Esperança democrática na LDB
Carlos Roberto Jamil Cury
Educação, um compromisso social
Luiz Pompeu de Campos e Lucília Regina de Souza Machado
A interação universidade- empresa
Marcos Mares Guia
O dinheiro de todos nós
Elias Antônio Jorge



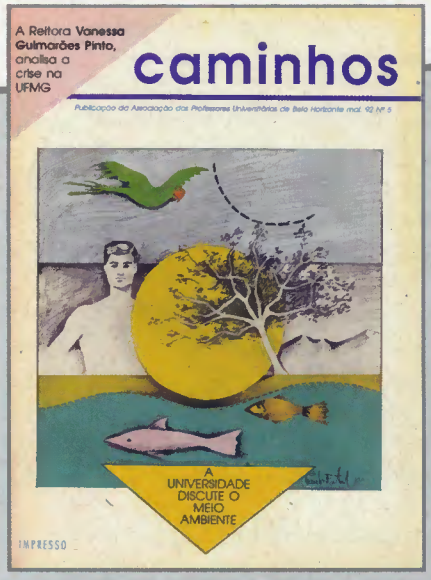
Edição 3 - junho de 1991 - "Ensino, pesquisa e Extensão na UFMG"

A proposta MEC e o sonho da autonomia *Domingos A . Giroletti*
O projeto, o projetinho e a educação *Isaura Belloni*
Pós-graduação em Humanas: um balanço crítico - *Ana Lúcia Almeida Gazolla*
Licenciatura X Bacharelado - *Beatriz Alvarenga*
Extensão, prestação de serviços e privatização - *Carlos Eduardo de Castro Athayde*
Fragmentos de um discurso universitário *Vera Lúcia de C. Casa Nova e Laura Beatriz F. De Almeida*
Privatização da Usiminas: opção e discurso *Antônio Augusto Moreira de Faria*
O projeto Genoma humano e o terceiro mundo *Sérgio Danilo Pena*
Depois da guerra - *Carlos Eduardo B. de Souza*
ICB: uma experiência de ciclo básico *Humberto Coelho de Carvalho*



Edição 4 - dezembro de 1991 - "Greve: salvaguarda da universidade desde a idade média"

Reforma Constitucional que o governo quer pode piorar a crise - *Domingos A . Giroletti*
Cultura capitalista se diz utopia realizada e decreta fim da história - *José de Anchieta Corrêa*
Por que universidade pública, democrática e de qualidade - *Maria Inez Salgado de Souza*
Falta de método cria vácuo na formação do professor de matemática - *Sônia P. de Carvalho*
Movimento docente: resistência e luta em defesa da universidade - *Délcio Vieira Solomon*
Por que a UFMG foi à greve por 124 dias no ano de 1991 - *Elias Antônio Jorge*
Confusões teóricas levam à estagnação do pensamento marxista - *Luiz de Carvalho Bicalho*
Queda da fecundidade cria novo padrão demográfico no Brasil - *Alberto M. de Carvalho*
Falência do modelo soviético põe fim à mística comunista - *José Clóvis Machado*
Universidade Estadual: em busca de soluções para cada região - *Aluísio Pimenta*



Edição 5 - maio de 1992 - "A universidade discute o meio ambiente"

Implicação política da relativização da crise universitária - *Domingos A . Giroletti*
Miséria Ambiental e Social, o resultado do modelo econômico - *Paulo Roberto P. Bretas*
Incongruência marca documento do governo brasileiro na ECO-92 - *Marcus Pereira de Mello*
Análise das quatro questões da "crise' da Universidade *Vanessa Guimarães Pinto*
Desafio brasileiro é a conservação da sua biodiversidade - *Rogério Parentoni Martins*
Programas ambientais não podem limitar-se às áreas protegidas - *Gustavo A . B. Da Fonseca*
Unidades de proteção na Amazônia precisam de implantação real - *Anthony B. Rylands*
Ong's contribuem na formulação de novos conceitos e políticas - *Ana Maria P.B. da Fonseca*
Estação Ecológica supera diificuldades para se consolidar - *Sérvio Pontes Ribeiro*
Urbanização coloca em pauta a cidade como casa do homem - *Beatriz Couto e João Villaschi*
Em discussão um conceito abrangente de saneamento básico - *Léo Heller*
Mário de Andrade, o representante do modernismo setentão - *Eneida Maria de Souza*



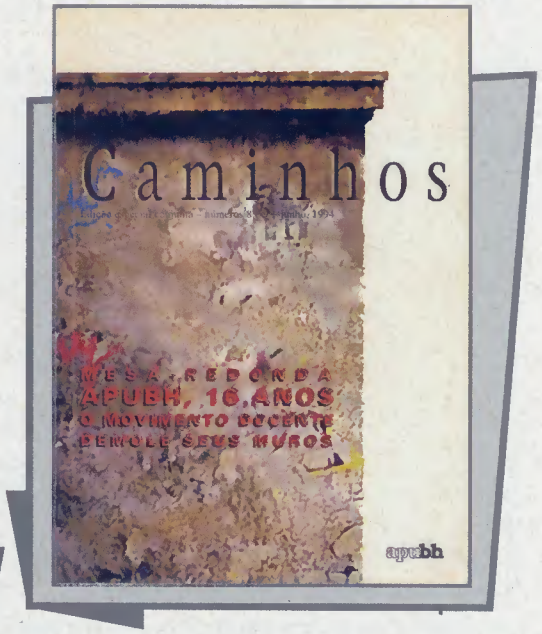
Edição 6 - dezembro de 1992 - "A vitória da ética"

"Impeachment" pode ter dado fim à era presidencialista *Domingos A . Giroletti*
Ciência e trabalho unidos na defesa da cidadania plena *Magda de Almeida Neves*
Direito Econômico deve incorporar questão da ética *José Luiz Quadros Magalhães*
O neoliberalismo collorista na origem do "mar de lama" *Délcio Vieira Solomon*
O ministro não fala inglês -as elites e a língua estrangeira *Vera Lúcia Menezes Paiva*
Causas e efeitos da decadência de Minas Gerais *George Washington de Moraes*
Modelos agrícolas e a degradação do ambiente no Brasil *José Pires de Lemos Filho*
Verdades e mentiras em disputa entre a mídia e o presidente - *Maria Céres Spínola Castro*
Compromissos para a construção de um saber sformador - *Francisca Santos Gonçalves*
Graciliano Ramos se revela através de suas cartas - *Vera Lúcia Casa Nova*
Belo Horizonte dos anos 20 discute a pecha de futurista *Maria Zilda Cury*
Reflexões sobre a questão do cinema latino-americano *Evandro José L. Da Cunha*



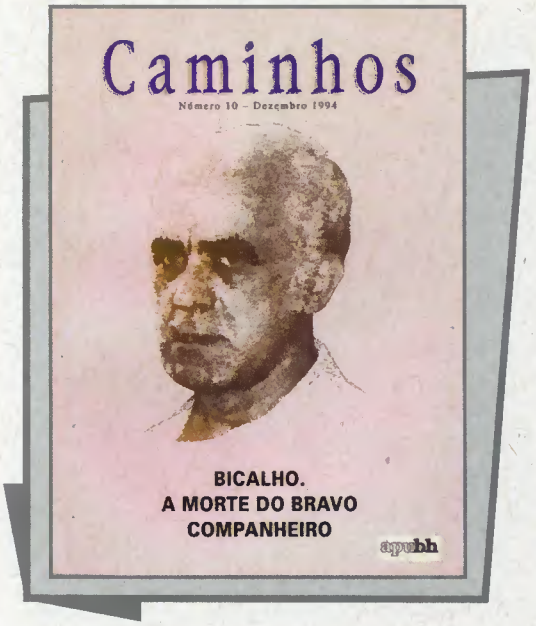
Edição 7 - junho de 1993 - "Conjuntura exige debate"

Revisão Constitucional carece de uma união de forças - *Maria Carlota de Souza Paula*
O novo na dinâmica das relações internacionais - *Vera Alice Cardoso Silva*
Do sonho de Piaget à transdisciplinaridade no ensio universitário - *Délcio Vieira Solomon*
A articulação das linhas de pesquisa na pós-graduação - *Maria Aída Arancibia Jensen*
Alternativas para uma universidade mais democrática - *Celson J. Da Silva*
Por uma nova postura no aproveitamento dos aposentados - *Fernando Pimentel de Souza*
Brasil deve ter posição autonôma na lei de patentes - *José Maurício Machado da Silva*
Desconfiar das imagens é sinal de consciência - *Júlio Pinto*
Ironia utópica marca a literatura portuguesa *Lélia Parreira Duarte*
A multiplicidade da faculdade de Filosofia *Luiz de Carvalho Bicalho*



Edição 8 e 9 - junho de 1994 - "Mesa-redonda: APUBH 16 anos – o movimento docente demole seus muros"

Corrupção e autoritarismo ou crônica de um casamento brasileiro
José Ribeiro de Paiva Filho
O papel da Apubh no movimento docente
Délcio Vieira Salomon
Servidor público e negociação coletiva: conflito e democratização do Estado
Fernando Marsoni e Hilbert David
Movimentos sociais, informação e cidadania
Ana Maria Rezende Cabral
O terceiro mundo não é, está assim. Reflexões provocativas
J. A . C. Viana
Apubh, 16 anos. Balanço da trajetória política do movimento docente na UFMG.



Edição 10 - dezembro de 1994 - "Bicalho: a morte do bravo companheiro"

Um título merecido - *Hugo Pereira do Amaral*
Saudação ao professor Emérito Luiz de Carvalho Bicalho - *Ivan Domingues*
Vale sempre tentar viver
Luiz de Carvalho Bicalho
Não morrerá de todo - *Clara Grimaldi Eleazaro*
Um mineiro com o sentimento do mundo
Benito Barreto
Bicalho, o professor - *Délcio Vieira Solomon*
Real, eleições e PT: hipóteses sobre o governo Fernando Henrique - *Bruno Pinheiro W. Reis*
Indexação, correção monetária e inflação
Domingos Giroletti e Humberto Coelho de Carvalho
Consciência nacional e política de segurança alimentar - *Carmo Alvanir Dias*
Uma conversa sobre ecologia e universidade
Rogério Parentoni Martins e Humberto Coelho de



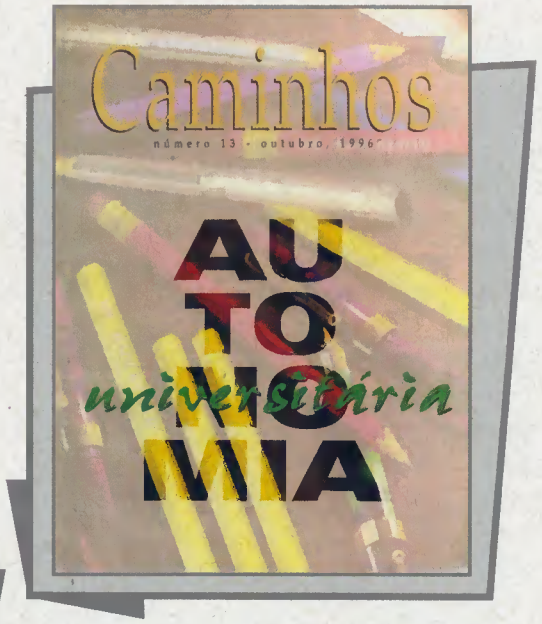
Edição 11 - julho de 1995 - "Perfil e alternativas para o movimento docente: ética e cidadania"

Proposta à APUBH: por um grande fórum de debates sobre o Brasil
Margarida de Matos Vieira
Universidade, ciência e cidadania
Fábio Wanderley Reis
Paris, maio de 1968: a revolução da utopia
Cid Veloso
Relações de Trabalho e negociação coletiva na administração pública
Fernando Coutinho Garcia
Transformações no mundo do trabalho e perda da autonomia
Edmundo Fernandes Dias
O professor da UFMG e o movimento docente
Délcio Vieira Salomon e Carlos Eduardo Ataíde Castro
Movimentação docente na UFMG: aposentadoria e reposição de pessoal
Terezinha Abreu Gontijo



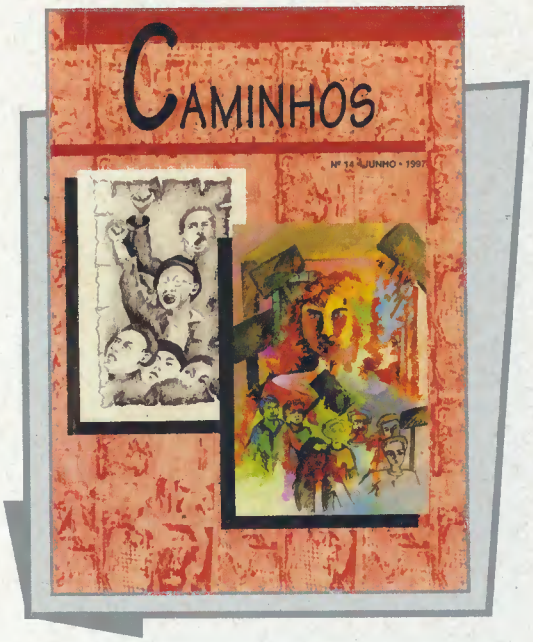
Edição 12 - fevereiro de 1996

Universidade para quê?
Jacyntho Lins Brandão
Caminhos da Universidade
Vera Alice Cardoso Silva
Congresso Universitário da UFMG: momento de reflexão
Hilbert David
Reflexões sobre o conceito de Linha de Pesquisa
Maria Aida Arancibia



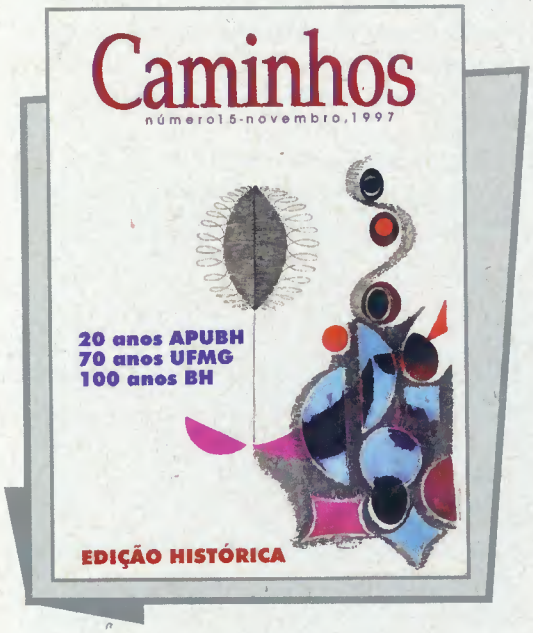
Edição 13 - outubro de 1996 - "Autonomia Universitária"

Os impasses da Universidade Pública Brasileira
Luiz Humberto Pinheiro
Reforma do Estado e Reforma da Educação Superior no Brasil
Waldemar Sguissard
Direitos e Privilégios na terra dos Tucanos
Pedro Marcos Linardi
Universidade: para que e para quem?
Edmundo Fernandes Dias
A escalada da violência e a conjuntura política atual
Délcio Vieira Solomon
Da matéria sobre professores que não saiu na Folha de São Paulo
Vera Casa Nova
Breves considerações sobre a reformulação da extensão
Evandro José de Lemos de Brito



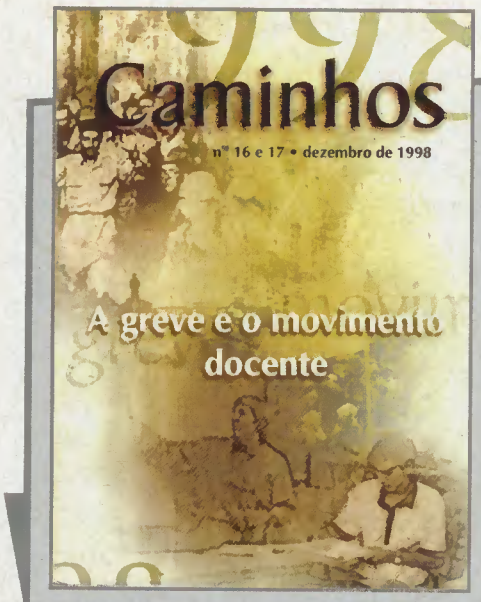
Edição 14 - junho de 1997

Autonomia Universitária e privatização branca dos campi públicos
Roberto Romano
A universidade brasileira e a sua função social
Wolfgang Leo Maar
Qualidade ou quantidade
Celson José da Silva
Marx, Gramsci e a sociedade civil
Rosemary Dore Soares
Sistema de saúde de Cuba
José Ribeiro de Paiva Filho
Avaliação da gestão de 1996
A universidade pública brasileira e seus impasses na atualidade
Luiz Umberto Pinheiro



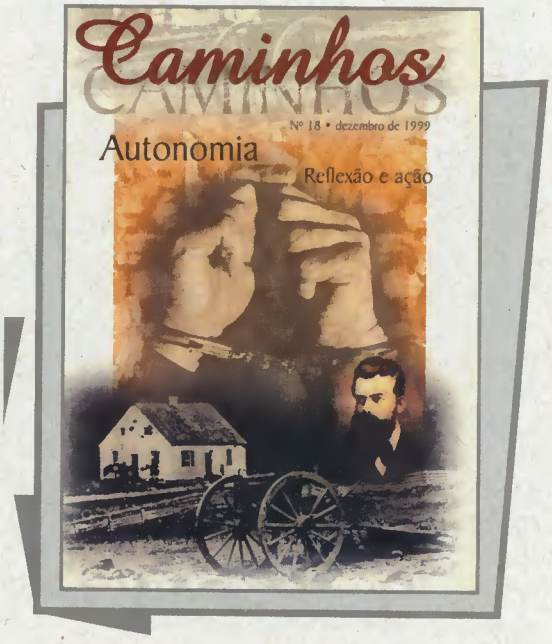
Edição 15 - novembro de 1997 - Edição história "20 anos APUBH, 70 anos UFMG, 100 anos BH"

Vinte anos de APUBH - *Délcio Vieira Solomon*
Teatro Universitário: a trajetória e a importância do T.U. nos anos 70 da UFMG
Esmeralda Carvalho de Castro e Ítalo Machado
Passado revisitado - *Ernest Paulini*
Reflexões sobre uma vida universitária – depoimento 1 - *Álvaro Apocalipse*
Reflexões sobre uma vida universitária – depoimento 2 - *Beatriz Ramos de Vasconcelos*
Uma cidade, uma escola - *João A. de Paula*
A trajetória da Faculdade de Medicina nos 70 anos da UFMG - *Cid Veloso*
O significado das Escolas de Ensino Básico e Médio nas IFES - *Aldair Carvalhais Júnior*
Pedro Nava e Universidade de Minas: momento e memória - *Eduardo O. Cisalpino*
O regime parlamentar e a realidade brasileira
Maria Efigênia Lage de Resende
A estabilidade dos servidores públicos e a gratuidade do ensino universitário: mitos e desafios - *Celson J. Da Silva*
1000 dias sem reajuste salarial. Até quando?
Maria Dirlene Trindade Marques
A Universidade pública e gratuita em xeque: o plano real e o salário dos professores
Luiz Filgueiras



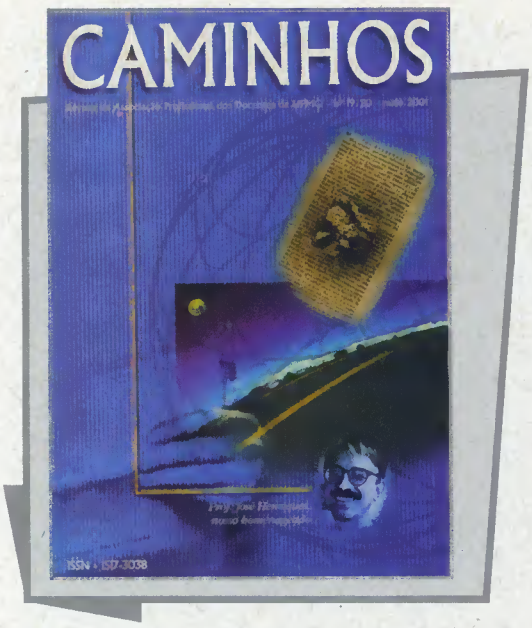
Edição 16 e 17 - dezembro de 1998 - "A greve e o movimento docente"

Correndo riscos, fazendo história: saudação à ousadia - *Tarcísio Mauro Vago*
Aposentados em greve? - *Marília N. da Mata Machado*
Três lições de uma longa greve - *Délcio V. Solomon*
Ambiguidades neoliberais na greve de 1998
Nilcéia Moraleida Gomes e Carlos Roberto Horta
1998: o resgate da nossa dignidade
Otávia Fernandes de Souza Rodrigues
A UFMG merece? - *Míriam Oliveira e Rocha*
A greve das universidades públicas: erros, conquistas e desafios - *Florivaldo Dutra de Araújo*
Reflexões sobre a greve dos docentes das IFES de 1998 - *Daniela M. de Oliveira e Márcio A. de Oliveira*
Tecnologias da informação como aporte ao movimento docente - *Maria Aparecida Moura*
(Des)estímulo programado - *Sérgio Martins*
A greve de 98: um depoimento
Maria Dirlene Trindade Marques
A greve diante do reposicionamento da educação superior e da luta sindical - *Celi Nelza Zulke Taffarel*
A auto-reflexão brasileira: de Canudos ao MST - *Fernando Massote*
Neoliberalismo, globalizacíon y alternativas - *José A. Bonilla*
O fabricante de artigos - *Herculano de Pompéia*
O professor: algumas palavras necessárias - *César Gualtieri*



Edição 18 - dezembro de 1999 - "Autonomia, reflexão e ação"

A universidade e o neoliberalismo
Roberto Romano
Autonomia: concessão ou reconhecimento?
Délcio Vieira Salomon
A autonomia das IFES: desafios e polêmicas
Nelson Cardoso Amaral
Autonomia universitária - *Dalton Melo Macambira*
Reflexões sobre a autonomia universitária na UFMG e a participação da comunidade
Laura Miccoli
Um presente sem futuro - ***Fernando Massote***
Declaração - *Délcio Vieira Solomon*
A crise nos hospitais universitários: estratégia de privatização - *Antônio Carlos Luiz Caldas*
Saúde com economia não dá
José Ribeiro de Paiva Filho



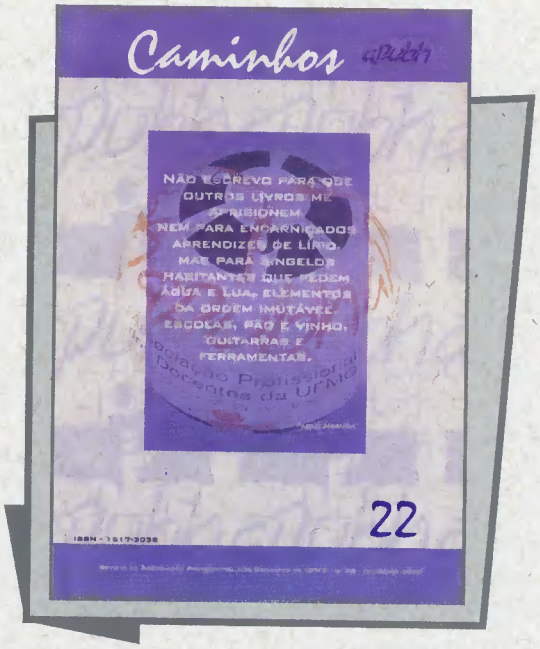
Edição 19/20 - maio de 2001

Desafios políticos para o século XXI
José Eustáquio Diniz Alves, Fábio Faversani
A universidade pública é necessária?
Cid Veloso
A mudança nas relações sociais de produção intelectual no século XX
Beatriz Alencar D'Araújo Couto
Conservação ou extinção da estrutura departamental na Universidade?
Tomaz Aroldo da Mota- Santos
No embalo da crise - *Fernando Massote*
Universidade com os pés no chão
Octacílio Paula Silva
Os riscos da flexibilidade curricular
Francisco de Paula Antunes Lima
A exclusão através do vestibular
Fábio Faversani
Universidade, comunicação e mercado de trabalho em Minas: a parceria que precisa ser inventada - *Ângela Carrato*
O objetivo do Direito - *Sacha Calmon N. Coelho*



Edição 21 - dezembro de 2002 - Especial Greve 2001

A greve de 2001: entre o local e o nacional
Diretoria da APUBH – 1999-2002
Regulação da produtividade do trabalho do professor: o debate sindical nas instituições federais de ensino brasileiras
Lucília Machado
Trabalho docente, greve e cidadania produtiva na universidade da modernização crítica
Willian Rosa Alves
Três greves numa só
Délcio Vieira Solomon
A greve de 2001
Giovane Azevedo
Os ideais da universidade pública
Rogério Parentoni
Artigos publicados
Fernando Massote



Edição 22 - fevereiro de 2003

(Re)Conhecendo o cotidiano da vida acadêmica - *Francisco de Paula Antunes Lima*

O mal-estar na universidade: a coletivização do trabalho intelectual - *Beatriz Couto*

Reflexões sobre a avaliação da produção acadêmica - *Denise Alvarez e Mario Cesar Vidal*

O trabalho docente na universidade: algumas reflexões - *Eliane Brigida Morais Falcão*

O cotidiano da produção acadêmica: traços do trabalho de professores/pesquisadores *Denise Alvarez e Mario Cesar Vidal*

Estudo comparativo de duas culturas acadêmicas: brasileira e britânica *Eliane Brigida Morais Falcão*

Estudo sobre relações de trabalho em sistemas de educação a distância mediada por tecnologias da informação e da comunicação - *Daniel Mill e Fernando Fidalgo*

Por uma universidade da problematização *Délcio Vieira Solomon*



Edição 23/24 - 2004/2005

Comunicação, reforma universitária e racismo

Dalmir Francisco

A universidade pública brasileira, a reforma universitária, seus sérios problemas internos e o controle social

Lúcio Flávio de Sousa Moreira

Reforma Universitária: financiamento público das IFES

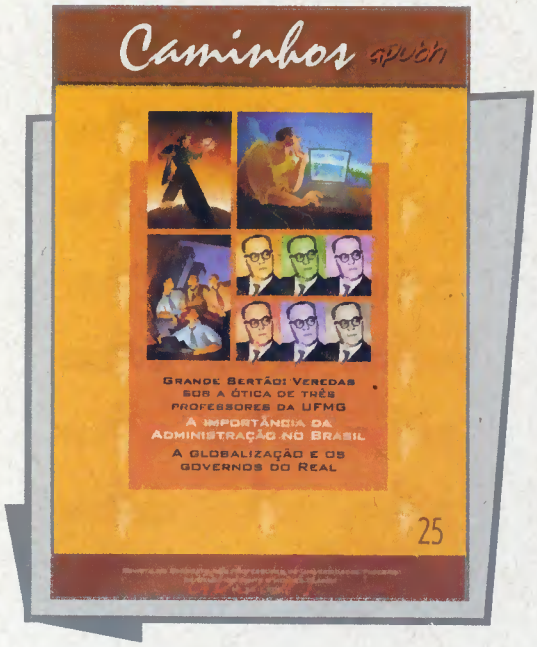
Gil Vicente Reis de Figueiredo

Reforma da universidade e biodiversidade

Délcio Vieira Solomon

Observações sobre o funcionamento da universidade do ponto de vista organizacional após a Reforma Universitária de 1968

Gledson Luiz Coutinho



Edição 25 - 2007

Administração no Brasil: avanços e desafios
Domingos Giroletti

Globalização, desenvolvimento e estabilização: uma análise da política econômica dos governos da "Era do Real"
Carlos Eduardo de Ataíde Castro

Diadorim: o enigma de um signo
Cleonice Paes Barreto Mourão

Riobaldo?: o medo e a covardia
Luiz Oswaldo Carneiro Rodrigues

Rastreando Riobaldo
Eugênio Marcos Andrade Goulart

Homenagem a Guimarães Rosa
Délcio Vieira Salomon



Edição26 - 2010

Para quê servem os bacharelados interdisciplinares na formação universitária?
Márcia Pontes

A implantação do REUNI na Universidade Federal de Roraima
Elenize Cristina Oliveira da Silva

A Universidade Nova, o REUNI e o pensamento de Anísio Teixeira
João Augusto de Lima Rocha e Naomar de Almeida Filho

Expansão do Ensino Superior Público Federal
Gil Vicente Reis de Figueiredo

Comportamento estratégico, características organizacionais e desempenho
Elton José Blageski Junior

Novos de desafios do desenvolvimento e sucessão presidencial
Domingos Giroletti



Sindicato dos Professores de Universidades
Federais de Belo Horizonte e Montes Claros

Rua Arthur Itabirano, 70 - São José
Belo Horizonte/MG - Cep: 31.275-020
Tel: [31] 3441-7211 Fax: 3441-1303
Email: apubh@apubh.org.br
www.apubh.org.br / twitter.com/apubh

PROJETOS DE MKT E COMUNICAÇÃO

Lucas Daian / lucasdaian@hotmail.com
Simone Ribeiro / simonerib@yahoo.com

AUTORES NESTE NÚMERO

Márcia Pontes

Elenize Cristina Oliveira da Silva

João Augusto de Lima Rocha e Naomar de Almeida Filho

Gil Vicente Reis de Figueiredo

Elton José Blageski Junior

Domingos Giroletti

Sindicato dos Professores de Universidades Federais de Belo Horizonte e Montes Claros

Rua Arthur Itabirano, 70 - São José
Belo Horizonte/MG - Cep: 31.275-020
Tel: [31] 3441-7211 Fax: 3441-1303
Email: apubh@apubh.org.br
www.apubh.org.br / twitter.com/apubh