

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Érika Pena Bedin

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO
DE GESTORES ENVOLVIDOS EM PROCESSO NEGOCIAL EM
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS:
O caso da Universidade Federal do ABC – UFABC**

**Porto Alegre
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Érika Pena Bedin

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO
DE GESTORES ENVOLVIDOS EM PROCESSO NEGOCIAL EM
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS:
O caso da Universidade Federal do ABC – UFABC**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Negociação
Coletiva.**

**Orientadores: Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes
Prof. Dr. Ivan Antonio Pinheiro**

**Porto Alegre
2010**

Érika Pena Bedin

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE
GESTORES ENVOLVIDOS EM PROCESSO NEGOCIAL EM
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS:
O caso da Universidade Federal do ABC – UFABC**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Negociação
Coletiva.**

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maria Ceci Araujo Misoczky – UFRGS

Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos – UFRGS

Orientadora – Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Ivan Antonio Pinheiro – UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico e agradeço ao Governo Federal na figura da Secretaria de Recursos Humanos – SRH do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG pelo apoio e patrocínio no curso de Especialização Coletiva, sem o qual, não teria ocorrido.

Dedico este trabalho aos meus queridos pais que tanto me apoiaram e dispuseram de todos os seus recursos e energia para a minha formação.

EPIGRAFE

Mais do que ser uma pessoa de sucesso, busque ser uma pessoa de valor. Só então você terá se tornado uma pessoa de sucesso.

Albert Einstein

RESUMO

O presente trabalho refere-se ao estudo de competências necessárias para o desenvolvimento de gestores envolvidos em processo negocial nas universidades públicas federais brasileiras.

Aborda-se no referencial teórico as competências no processo negocial na administração pública, ramificando-se em: negociação na administração pública, competência como ferramenta de gestão e competências no processo negocial.

Tratou-se de um estudo de natureza qualitativa, um estudo de caso, realizado na Universidade Federal do ABC (UFABC), uma Universidade nova, com possibilidades de construir um modelo novo de ensino superior, totalmente interdisciplinar. Teve como objetivo geral identificar as competências necessárias para o desenvolvimento de gestores envolvidos em negociação tendo em vista a estrutura da Universidade ser nova e diferenciada.

Foram utilizadas como técnicas de coleta: entrevistas semi-estruturadas baseadas em questionário, análise de materiais institucionais coletados e observação da pesquisadora através de vivência na organização. Os participantes da pesquisa foram dois gestores que participam com frequência de processo negocial. O principal aspecto favorável ao desenvolvimento de competências identificado pelos entrevistados foi a coerência. Além disso, foram identificadas algumas competências existentes bem como lacunas a serem desenvolvidas como a liderança, a empatia e o discernimento.

Palavras-chave: Universidade Federal Brasileira; Negociação; Desenvolvimento; Competência.

ABSTRACT

This paper refers to the study skills needed for developing managers involved in the negotiation process in the Brazilian federal public universities.

This study focuses on the theoretical skills in the negotiation process in public administration in branching out: negotiating in public administration, competency as a tool of management and skills in the negotiation process.

This was a qualitative study, a case study, conducted at the Federal University of ABC (UFABC), a new University, with opportunities to build a new model of higher education, fully interdisciplinary. It aimed to identify the skills needed for developing managers involved in negotiations with a view to the University structure is new and different.

Were used as data collection techniques: semi-structured interviews based on questionnaires, review of institutional materials collected by the researcher's observation and experience of the organization. Survey participants were two managers who participate frequently in the negotiating process. The main aspect in favor of the development of skills identified by respondents was consistent. Furthermore, we identified some existing skills and gaps to be developed as leadership, empathy and understanding.

Key-words: Brazilian Federal University; Trading; Development, Competency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As três dimensões da competência-----	
14	
Figura 2 – Configurações organizacionais da noção de competência-----	14
Quadro 1 – Resumo das competências identificadas-----	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFABC – Universidade Federal do ABC

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 COMPETÊNCIAS EM PROCESSO NEGOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	12
1.1 A NEGOCIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	12
1.2 A COMPETÊNCIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	13
1.3 COMPETÊNCIAS NO PROCESSO NEGOCIAL.....	16
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3 O ESTUDO DE CASO NA UFABC.....	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	30
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	33
ANEXO B - CARTA DA CÂMARA DO ABC.....	34
ANEXO C - EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS INTERMINISTERIAL.....	50

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata das competências necessárias para o desenvolvimento de gestores no processo negocial como ferramenta de gestão, na Universidade Federal do ABC (UFABC), uma universidade que surgiu com o Programa Expansão do Governo Federal e começou do zero, portanto, com possibilidades de construir um novo modelo de ensino superior. Esses graus de liberdade permitiram acompanhar o extraordinário progresso da ciência e da tecnologia, alcançado ao longo do último século. Afastados do sistema educacional universitário tradicional, os alunos são encorajados a se tornarem responsáveis por suas próprias vidas em vez de apenas escutarem o que devem fazer. A escolha do tema e do local se deu pela oportunidade de pesquisar uma instituição relativamente nova, além de considerar a acessibilidade da pesquisadora com os investigados, visto atuar como gestora na UFABC, e também pela facilidade em levantar informações importantes.

Justifica-se a realização deste trabalho ainda, por proporcionar orientações a estudantes e profissionais da área de Administração Pública que possam subsidiar o desenvolvimento de gestores envolvidos em processo negocial. Brandão e Guimarães (2001) explicam que se orientam esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional – através de competências necessárias à consecução de seus objetivos.

A estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso, de maneira qualitativa, através do levantamento, análise de documentos e da utilização de entrevistas com dois gestores envolvidos em processo negocial na UFABC. O roteiro de entrevistas refere-se sobre as competências necessárias para gestores exercerem com eficácia o seu papel negocial, essencial para os resultados da instituição.

Assim, os que desejarem conhecer as competências para negociar reunidas pelos gestores do serviço público em universidade federal brasileira, podem recorrer aos dados levantados no estudo realizado, embora ressalta-se que tratam de aspectos pautados neste caso específico, não podendo ser generalizáveis para outras situações. Brandão e Guimarães (2001) defendem que o tema competências no trabalho e nas organizações constitui uma importante categoria de estudos em comportamento organizacional sobre a qual parece haver crescente interesse por parte das organizações e dos pesquisadores. Dada a importância dos gestores e de seu papel como negociadores, o presente estudo tem como questão norteadora:

Considerando que os gestores das universidades federais brasileiras devem, no exercício das atribuições, frequentemente, negociar, quais as competências necessárias para que o seu desempenho seja eficiente, eficaz e efetivo?

Dentro desse foco, tem-se como objetivo geral deste estudo identificar as competências necessárias para o desenvolvimento de gestores no processo negocial da UFABC. Desmembrando-o em objetivos específicos, faz-se necessário levantar o histórico do projeto de criação e implantação da UFABC e identificar competências gerenciais nos gestores envolvidos em processo negocial.

O presente trabalho estrutura-se da seguinte forma: o primeiro capítulo dedica-se à revisão teórica, portanto, trata da questão da negociação no setor público federal brasileiro, e referencial identificando competências necessárias aos gestores envolvidos em processo negocial. O segundo capítulo destina-se à apresentação da metodologia proposta. Já no terceiro, analisa-se o estudo de caso na UFABC, apresentando a pesquisa de campo destinada a identificar as competências necessárias para o desenvolvimento de gestores no processo negocial. E, finalmente, no quarto capítulo busca-se levantar reflexões finais valendo-se do estudo de caso na universidade estudada e apresentam-se as conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

1 COMPETÊNCIAS EM PROCESSO NEGOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este capítulo tem por objetivo levantar conceitos, rever e aportar contribuições teóricas relacionadas às organizações públicas, processo negocial e competências utilizadas para a fundamentação deste estudo. Foram levantadas informações referentes ao período histórico da administração pública brasileira e do processo negocial. Além disso, procurou-se através do referencial teórico estabelecer as competências necessárias aos negociadores.

1.1 A NEGOCIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

As organizações públicas, na visão de Brandão e Bahry (2005), mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos. Essas características, conforme Amaral (2006), peculiares às organizações públicas, tornam-se um grande empecilho para mudanças, pois elas, em geral, são processos longos e que requerem um tempo de desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Considerando a negociação no setor público brasileiro, Demari (2007) considera a negociação como um processo que permite aos atores sociais analisar e compatibilizar seus interesses e sua participação na resolução de situações complexas, mediante acordos que sejam respeitados ao longo do tempo e que tenham como base a cooperação mútua. Ainda segundo o autor, a negociação é um processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns ou opostos, trocam informações tendo em vista conseguir um acordo para suas relações futuras.

De acordo com Demari (2007), rompendo o histórico autoritário nas relações entre o Estado e seus servidores, nos governos do Presidente Lula a característica da política de gestão de recursos humanos em prática no governo federal desde 2003 é a democratização das relações de trabalho. As ações desenvolvidas trazem a marca do estabelecimento de um novo paradigma, valorizando a participação dos servidores na definição de políticas e nos processos

decisórios que dizem respeito à vida funcional. Este fator reforça a transparência e a moral administrativa, além de contribuir para a construção de mecanismos de controle social da função administrativa do Estado.

A participação sistemática dos servidores nos espaços de negociação estimula compromissos com a resolutividade administrativa e concretiza política conjugada de valorização dos servidores com qualidade dos serviços que prestam. A participação social no processo negocial, por meios próprios, efetiva recurso de controle social sobre a função administrativa do Estado. E, tendo em vista que gestores, no exercício das atribuições, negociam com frequência, faz-se necessário tratar de competências necessárias para que o seu desempenho seja eficiente, eficaz e efetivo. Para isso, é preciso diferenciar competências individuais das organizacionais (DEMARI, 2007).

1.2 A COMPETÊNCIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Dutra (2002) trata a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, isto é, pelos resultados e desempenho obtidos através do conjunto de qualidades que lhe é inerente. Diante da variedade de definições e correntes, que contribuem para a fragmentação teórica do tema, é possível perceber algumas semelhanças, principalmente no que se refere aos componentes da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento na visão de Brandão e Guimarães (2001) corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo, ou seja, é a dimensão do saber.

A habilidade, de acordo com Dutra, Fleury e Ruas (2008), por sua vez, está associada ao saber-fazer, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido utilizá-lo em uma ação com vista ao atingimento de um propósito específico. Finalmente a atitude é a dimensão do querer-saber-fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. As três dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes conforme Figura 1.

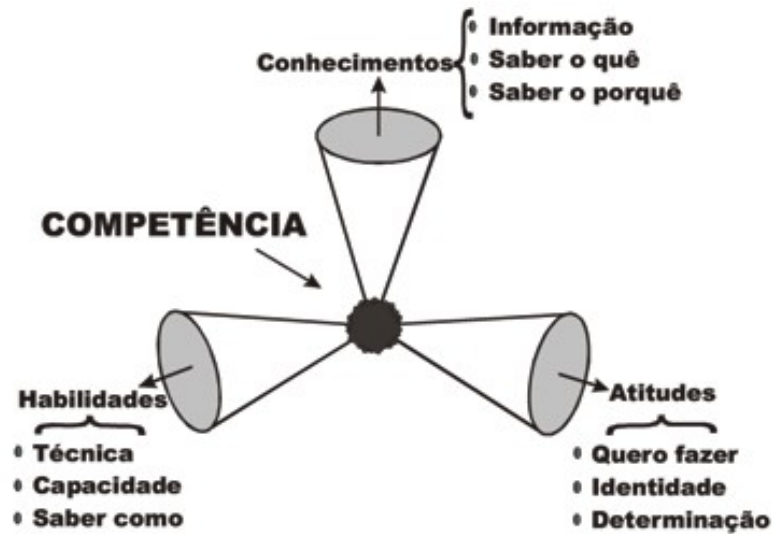


Figura 1 – As três dimensões da competência

Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 10).

Para Zarifian (2005) não são os diplomas ou os saberes que são julgados para o reconhecimento profissional do indivíduo, mas sua capacidade de manifestar competências e produzir efeitos importantes no trabalho.

No que se refere à classificação ou tipologia de competências, os estudos apresentam convergência para a definição de competências organizacionais e individuais, profissionais ou humanas.

De acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005) as competências individuais são bastante exploradas tanto no campo acadêmico quanto empírico. Através dessas duas dimensões, a noção de competência, quando adotada de maneira formal na organização, transitará nas três instâncias da empresa: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual de acordo com o ilustrado na Figura 2.

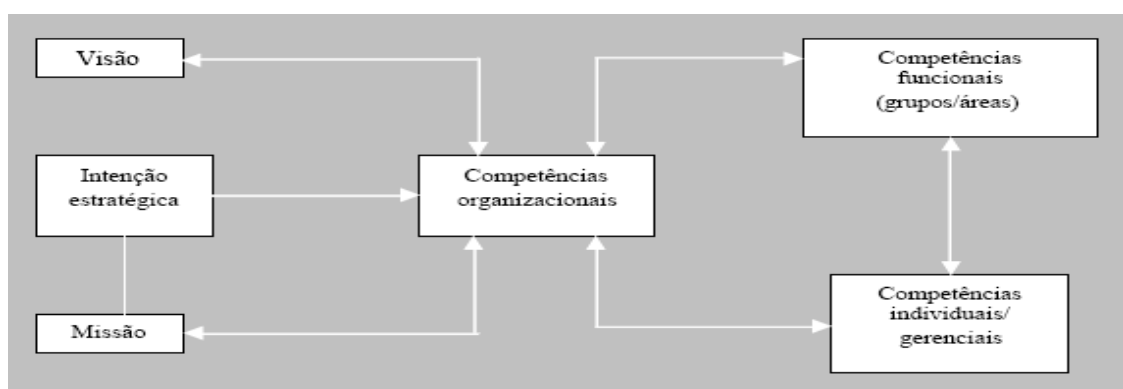


Figura 2 - Configurações organizacionais da noção de competência

Fonte: Adaptado de Ruas, Antonello e Boff (2005)

Já as competências organizacionais, ainda de acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005) são menos conhecidas e podem ser associadas tanto a atividades da organização

quanto a de suas áreas ou funções. Complementando, Hamel e Prahalad (2005) definem competências organizacionais como o atributo que confere vantagem competitiva à organização e lhe permite atingir os objetivos estratégicos, gerando valor distintivo percebido pelos clientes. Na visão de Mello, Leão e Paiva (2006), podem ser classificadas como:

- competências de oportunidade que estão relacionadas ao reconhecimento da oportunidade de negócios em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidades que requer elementos de preparação e afetam a habilidade de um potencial empreendedor no sentido de reconhecer tal oportunidade;
- competências de relacionamento que referem-se às capacidades de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a rede de relacionamentos com parceiros efetivos ou potenciais;
- competências conceituais que referem-se ao modo de perceber situações por diferentes ângulos ou de forma positiva, cujo objetivo é encontrar soluções;
- competências administrativas referem-se à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos;
- competências estratégicas são as relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa;
- competências de comprometimento são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, principalmente em situações adversas; e
- competências de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal que referem-se à capacidade de tornar trabalho e vida pessoal como instâncias complementares e não concorrentes, em termos de prioridade.

Segundo Fleury e Oliveira Júnior (2001), as competências organizacionais também contribuem para flexibilidade e adaptabilidade intrínsecas na organização. De acordo com Marins (2008), isto acontece tanto em negociações de nível organizacional como em negociações onde estão envolvidos governo, servidores e sociedade.

Segundo Guimarães (2000), visto que a abordagem da competência é uma forma inovadora de gestão, para que possa ser aplicada em organizações, nas organizações em geral e nas organizações públicas em particular, requer o atendimento de algumas condicionantes. A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho. Essa estratégia seria o elemento balizador da gestão baseada nas competências, tanto no nível da organização quanto no de seus recursos humanos. A segunda

condicionante diz respeito a um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o *empowerment*, onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alta performance. A terceira condicionante refere-se à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos. Isto é, a organização necessita estabelecer e utilizar mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre sua intenção e sua prática.

1.3 COMPETÊNCIAS NO PROCESSO NEGOCIAL

Após desdobramento dos conceitos e classificações de competências faz-se oportuno identificar as competências gerenciais para a negociação. Berkeley e Colosi (1989) afirmam que competência gerencial está relacionada à habilidade de negociação, que, quanto mais aperfeiçoada, melhor poderá contribuir para a solução ou mediação dos conflitos, resultando na melhor utilização dos recursos em função dos interesses comunitários. Ao considerar o setor público, pode-se observar que o bom desempenho gerencial torna-se ainda mais dependente da capacidade de negociação, em função do pluralismo e da interdependência das instituições, ações e recursos que devem interatuar, complementando-se e orientando-se em uma mesma direção. Cada um dos níveis de gestão deve ter autoridade e capacidade para estabelecer compromissos, a fim de otimizar o uso dos recursos disponíveis em seu âmbito de ação.

A negociação, conforme Carbone (2000), busca a harmonia democrática dos interesses dos atores que participam em igualdade de condições, desde o nível local até o nacional, na solução dos problemas que os afetam. O processo de negociação no setor público deve pautar-se nos princípios constitucionais da ordem pública, da moral, da indisponibilidade do interesse público e da supremacia do interesse público sobre o interesse particular. Esses limites são os fundamentos da atuação do gestor público numa sociedade democrática e civilizada.

Os dirigentes do setor público não estão habilitados a pensar como negociadores. As atividades gerenciais do setor público não se diferenciam tanto daquelas de um dirigente do setor privado, em qualquer ramo de atividade, a não ser quanto à busca do lucro. A

negociação é uma via privilegiada para se obter informações. E este resultado, por si mesmo, é um elemento de valor no desenvolvimento dos atores sociais (CARBONE, 2000).

Conforme Wanderley (1998) o binômio reflexão-ação é a base da conduta de um negociador. Porém, é preciso compreender cada situação. Esse binômio opõe-se a fórmulas prontas e definitivas, porque o negociador deve estar constantemente analisando suas competências mediante seus resultados. A base do bom negociador, ainda segundo o mesmo autor, é estruturada sob três competências:

- Criatividade, tendo repertório, novos argumentos e não adotar um padrão comportamental para as mais variadas situações;
- Sensibilidade para identificar as características do opositor, caso contrário não saberá conduzir a negociação; e
- Intuição, que ajuda o negociador a antecipar as reações do opositor, possibilitando a adaptação de argumentos ou mudança de estratégia.

Não importa qual seja a atividade em que alguém esteja envolvido, segundo Rabaglio (2010), existem um conjunto de competências que são essenciais para que se obtenham desempenhos expressivos. Competências que dizem respeito à capacidade de reflexão, decisão e ação de uma pessoa são sempre necessárias, quer esteja negociando, liderando, solucionando problemas, tomando decisões, desenvolvendo uma equipe ou em qualquer outra atividade.

Além da base de competências já mencionadas, existem outras significativas. Saber identificar e formular objetivos é o ponto básico, não importa a atividade em que esteja envolvido. Para a boa formulação de objetivos deve-se ter presente que eles devem ser: significativos, desafiantes, realizáveis, verificáveis e, hoje em dia, mais do que nunca, ecológica e eticamente corretos. A negociação de resultados é aquela em que o negociador sabe com extrema precisão o que quer e o para que quer e, em função disto, estabelece caminhos, procedimentos e alternativas que lhe permitam chegar os seus objetivos obedecendo ao princípio do menor esforço, ou seja, da máxima produtividade. Portanto, formular bem objetivos é o ponto de partida. Entretanto, inúmeros erros são cometidos e o surpreendente é que as pessoas, em geral, não tem consciência dos pecados em que estão envolvidas (WANDERLEY, 1998).

É extremamente necessário manter o foco nos objetivos, na visão de Wanderley (1998). Isto porque é muito fácil perder o foco, sobretudo nos momentos de tensão e impasses, sempre presentes, como decorrência da existência de interesses opostos ou de falhas

no processo de comunicação. Nestes momentos é bastante comum o surgimento de comportamentos absolutamente negativos como agressão, resignação, fixação, regressão, racionalização e compensação, que acabam se sobrepondo aos próprios interesses dos negociadores, além de comprometerem o relacionamento entre as partes. Perder o foco resulta também em má administração do tempo, e se o tempo não puder ser administrado, nada mais pode ser administrado.

Poder é indispensável para alcançar os objetivos e significa capacidade de influenciar pessoas e situações. O resultado de qualquer negociação está diretamente relacionado ao balanço de poder entre as partes. Todos têm algum poder, embora nem sempre conscientes do tipo de poder que se tem e da forma mais apropriada de utilizá-lo. A modalidade de poder indispensável em negociação é o poder de realização que habilita a conquistar e usar corretamente o poder conquistado através de alguma função ou cargo. É algo que, uma vez definido com propriedade os objetivos, permite alcançar estes objetivos e obter sinergia em negociações. O poder não deve ser considerado como um fim em si mesmo e esta é uma das maiores disfunções encontradas: a ilusão do poder (WANDERLEY, 1998).

Ainda para Wanderley (1998), pessoas que atingem seus objetivos e obtêm resultados expressivos tem um padrão ou processo de atuação que as leva a conquistar sistematicamente o que se propõe. Estudos realizados sobre pessoas que obtiveram sucesso comprovam a importância do processo básico para obtenção de objetivos e da flexibilidade.

Deve-se aprender com os acertos e erros pessoais e de outras pessoas. O verdadeiro saber vem quando o que se conhece está incorporado à ação. Caso contrário, este conhecimento pode ser apenas uma ilusão. Assim, só quando se pratica alguma coisa é que se pode identificar os fundamentos em que se baseiam. Portanto, apenas saber que existem competências essenciais da efetividade humana está longe de ser suficiente. É preciso vivê-las e aprender com a experiência (RABAGLIO, 2010).

Para Wanderley (1998), normalmente, quando se busca competência em negociação, pensa-se somente em competência individual. Alguns poucos, em equipe e, raramente ou nunca, em competência organizacional. Isto tem sido sempre assim em função de uma compreensão fragmentada da questão. Esta visão pode se constituir em grave erro, pois a capacidade de uma empresa, em termos de negociação, não depende apenas das competências individuais de seus negociadores. Negociadores excelentes, mas com condições organizacionais adversas, podem ter desempenhos insignificantes e, o que é pior, serem responsabilizados por um desempenho, cujo fator determinante foi a baixa competência

organizacional e não individual. É neste sentido que se faz indispensável compreender o que venha a ser e qual a importância da competência organizacional em negociação.

Hoje em dia, de acordo com Rabaglio (2010), quando as organizações precisam aproveitar as oportunidades com qualidade, velocidade e flexibilidade, uma alta capacidade organizacional em negociação é imprescindível. Mas de qualquer forma, deve-se entender que este processo de busca de competência é dinâmico e contínuo.

No caso da administração pública, dentro do cenário brasileiro, Paula (2005) ampara que existe uma lógica própria que requer o desenvolvimento de técnicas de gestão adequadas às suas especificidades. Isso desafia os governantes e os pesquisadores a realizarem uma combinação entre administração e política, tornando mais humana a gestão e preservando o caráter crítico das ciências sociais aplicadas.

Saber identificar e formular objetivos, manter o foco nos objetivos, poder de realização, importância do processo básico para obtenção de objetivos e da flexibilidade, além de aprender com a experiência foram competências destacadas na revisão teórica que serão empregadas no próximo capítulo, como categorias e variáveis utilizadas nas atividades de campo. Após embasamento teórico torna-se possível explicar sobre os procedimentos metodológicos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação à abordagem, o presente trabalho é de natureza qualitativa. De acordo com Vergara (2009), as pesquisas qualitativas possibilitam o caráter exploratório sobre algum tema, objeto ou conceito, fazendo emergir aspectos subjetivos e obter motivações não explícitas. São usadas quando se buscam percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação e maior envolvimento.

No que se refere ao nível de aprofundamento do delineamento da pesquisa, utilizou-se o procedimento de estudo de caso. Foi definido esse tipo de pesquisa pelo fato do problema a ser investigado ocorrer, em específico, em uma organização, contextualizando o estudo nessa instituição, ou seja, visto que os gestores das universidades federais brasileiras devem, no exercício das atribuições, frequentemente, negociar, quais competências são necessárias para obter desempenho de maneira eficiente, eficaz e efetivo. Segundo Martins e Lintz (2000), o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas por meio de diferentes técnicas de coleta de dados, entrevistas, questionários, observação participante, entrevista em profundidade, levantamento de dados secundários etc., com o objetivo de aprender a totalidade de uma situação e, criativamente descrever a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objetivo delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa.

A escolha do tema e do local se deu pela oportunidade de pesquisar uma instituição relativamente nova, além de considerar a acessibilidade da pesquisadora com os investigados, visto atuar na UFABC como gestora na divisão de concursos e pela facilidade em levantar informações importantes. Durante o desenvolvimento do trabalho, a pesquisadora teve de lidar com algumas limitações metodológicas. O foco principal era o aprofundamento em negociação coletiva, mas descobriu-se que a universidade não havia participado de nenhum tipo de negociação coletiva, o que impossibilitou o aprofundamento desejado, restringindo-se ao processo negocial como ferramenta de gestão para orientar seu estudo.

Outra limitação metodológica encontrada foi que a UFABC não é estruturada em departamentos, mas sim, em apenas três centros, onde os docentes são alocados. Estes, de acordo com suas competências possuem carga didática em outros centros, tendo em vista o

caráter interdisciplinar da universidade. Estes três centros são representados por diretores, porém, em virtude da inviabilização da agenda dos mesmos, não puderam ser entrevistados.

Como instrumentos para coleta de dados e informações foram realizadas entrevistas e análise de materiais institucionais coletados, como: relatórios, documentos e observação da própria pesquisadora através da vivência na instituição. As entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto de 2010, com hora previamente marcada, através de uma entrevista semi-estruturada baseada em um questionário contendo perguntas abertas e fechadas relacionadas à competências gerenciais, abrangendo dificuldades enfrentadas, o que pensaram, fizeram, sentiram e que decisões tomaram em processos de negociação vivenciados, visando identificar as habilidades ou atributos chaves do trabalho que podem ser diferenciados entre sucesso e falha nas horas críticas (vide roteiro Anexo A). O motivo da padronização nas perguntas foi obter dos entrevistados diversas respostas às mesmas perguntas, permitindo que elas fossem comparadas com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças refletissem diversidades entre os entrevistados e não diferenças nas perguntas.

Os entrevistados são gestores das divisões de conselhos universitários e convênios, respectivamente, apresentando idade entre 35 e 37 anos. Um gestor é do sexo masculino e outro do sexo feminino. Ambos possuem formação superior e pós-graduação completa. Foram escolhidos pelo fato de estarem, frequentemente, negociando e em virtude da inviabilização da agenda dos diretores de centro.

A gestora da divisão de conselhos universitários foi escolhida levando-se em consideração que é responsável por toda a estrutura administrativa e organizacional dos colegiados superiores da UFABC. Atualmente, há dois conselhos instalados, sendo: conselho universitário e conselho de ensino e pesquisa. Dentre as principais rotinas, destacam-se: elaboração das atas, sinopses, e apoio administrativo. Além dessas tarefas, é responsável pelas eleições dos membros não-natos (representantes docentes de cada centro, discentes de graduação e pós-graduação e técnico-administrativos). Compete ainda a essa divisão, negociar junto às câmaras assessoras dos conselhos no que diz respeito a assuntos de natureza orçamentária, administrativa, leis e normas.

O gestor da divisão de convênios foi escolhido devido a ser o responsável pela orientação, análise prévia, negociação, encaminhamento e acompanhamento da vigência dos convênios e demais instrumentos similares, celebrados no âmbito da UFABC. Observa o cumprimento das normas internas e da legislação superior que rege a matéria. Atua na negociação para período de vigência e para fornecer os máximos subsídios técnicos e

administrativos, além de oferecer condições adequadas e de qualidade, permeados pelos princípios norteadores da Administração Pública.

Para a análise dos dados foi realizada a gravação das entrevistas e escuta, permitindo transcrever na íntegra cada uma delas. A partir daí, procedeu-se à análise geral dos dados, como também foram selecionados os depoimentos mais significativos para compor, de forma original, a análise geral da pesquisa. Buscou-se identificar, nas respostas dos entrevistados, como ocorre a mobilização das suas competências, tendo cautela com a fidedignidade das declarações para não fazer interpretações pessoais acerca delas. Também houve extremo cuidado para que não fossem feitos julgamentos ou conclusões precipitadas a respeito dos dados coletados (GIL, 1996). Para melhor compreensão dos dados, apresenta-se, primeiramente, a instituição e analisa-se os aspectos favoráveis e desfavoráveis no processo negocial da UFABC.

3 O ESTUDO DE CASO NA UFABC

De acordo com a proposta de criação da universidade e vivência da pesquisadora percebeu-se que o esforço demonstrado em sua criação resultou na elaboração do perfil da universidade documentado no anexo B, no final do presente trabalho. Esse documento foi entregue aos ministros da Educação e do Planejamento e serviu de base para a elaboração do projeto de lei e das justificativas para a criação da UFABC (anexo C). O primeiro documento oficial de uma comissão instituída para a criação da universidade que foi levado às autoridades máximas do país tinha no título: “Universidade de ponta para o século XXI”. Enquanto, no movimento pró-universidade era mais freqüente falar em democratização do acesso, em dívida para com a região mais desenvolvida economicamente e em apoio aos estudantes e trabalhadores, na nova fase o que se passa a ouvir freqüentemente é a busca pela excelência do conhecimento, a importância da interdisciplinaridade e primazia da qualidade.

Com base em informações disponíveis em seu site, a UFABC nasceu com forte potencial para a inovação e a diversificação, sem os vícios e as mazelas das máquinas burocráticas e assim propõe uma estrutura que permite flexibilidade acadêmica e curricular com altos padrões de qualidade. A UFABC começou do zero e, por conseqüência, com infinitas possibilidades de construir um novo modelo de ensino superior totalmente interdisciplinar. Esse degrau de liberdade permitiu ao comitê encarregado de propor a estrutura desta universidade criar um plano acadêmico completamente novo, livre de amarras internas e de restrições externas. Essa oportunidade não significa fazer algo novo apenas por ser novo, mas encampar o extraordinário progresso da ciência e da tecnologia, alcançado ao longo do último século. Afastados do sistema educacional universitário tradicional, os alunos são encorajados a se tornarem responsáveis por suas próprias vidas em vez de apenas escutarem o que devem fazer.

Há na UFABC, conforme avaliação da pesquisadora, o comprometimento de se preservar a idéia de liberdade para a exploração de novos caminhos em todas as atividades acadêmicas. O preceito que rege essa nova proposta é de que as universidades devem estar comprometidas com a evolução do espírito, em vez de suprir as necessidades de mercado. Trata-se de uma instituição fundada para explorar novas possibilidades, tanto na pesquisa

quanto na educação. Não há a diretriz de ser um centro de aplicação encarregado apenas de testar e complementar avanços científicos reais, concebidos em outras instituições. É aproveitando a oportunidade de ser uma universidade nova e diferente das demais universidades federais brasileiras que se busca pesquisar sobre as competências necessárias aos gestores envolvidos em processo negocial e verificar a possibilidade de desenvolvê-lo. A UFABC promove o conhecimento racional primário e, apesar do foco sobre o avanço da ciência e tecnologia - elegendo pesquisas como o instrumento principal para alcançar objetivos -, estimula um sistema educacional que encoraja o corpo discente a fazer suas próprias escolhas, a assumir riscos e aceitar desafios.

Foram levantados como aspectos desfavoráveis ao desenvolvimento de competências necessárias ao processo negocial na UFABC, com base nos dados institucionais e vivência da pesquisadora, os projetos que abrangem curto prazo e duplicações de projetos relacionados ao mandato político que influencia a administração pública. Conforme Pimenta (1998), essa descontinuidade administrativa está dentro do contexto público brasileiro. Além disso, na visão dos entrevistados, as opiniões divergentes destacadas acabam gerando pouco empenho em relação aos procedimentos que vão contra os interesses.

Mediante análises baseadas em relatórios e para os entrevistados, existem problemas relacionados à questão da estabilidade. Esse problema confirma o que foi salientado por Pereira (1996), que no Brasil, a estabilidade estendida a todos os servidores públicos junto com a não punição, através da demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do servidor público. Isto impacta em dificuldade em desenvolver competências necessárias. Uma vez que servidores ganham a estabilidade, dificilmente são motivados a melhorar desde que consigam ver benefícios próprios.

Já de acordo com os resultados obtidos através das entrevistas, no que se refere à aspectos que desfavoreceram a negociação os entrevistados entendem que é a dificuldade da chegada ao consenso e falta de identificação de objetivos que desfavorece o resultado final. Esse entendimento evidencia o que é proposto por Wanderley (1998), que saber identificar e formular objetivos é o ponto básico, não importa a atividade que esteja envolvido. Segundo o autor, para a boa formulação de objetivos deve-se ter presente que eles devem ser: significativos, desafiantes, realizáveis, verificáveis e, hoje e dia, mais do que nunca, ecológica e eticamente corretos.

Quando questionados sobre os aspectos que favorecem ou que poderiam favorecer a negociação coletiva de alguma forma, os entrevistados responderam que os principais são coerência, paciência e facilidade em ouvir.

“Acredito que o aspecto fundamental é a coerência, porém, acredito ainda que postura adequada e assertividade também podem contribuir” (gestor da divisão de convênios).

“São aspectos como paciência e a facilidade em ouvir que seriam fatores-chave numa situação de negociação, porém, o ser humano, de uma forma geral, tem grande dificuldade em ouvir” (gestora da divisão de conselhos).

Conforme Dutra (2004), não existe decisão teórica ou técnica mais correta do que outras. São as circunstâncias e as condições da organização, bem como o objetivo da aplicação que nortearão a escolha da abordagem mais adequada. Como aspectos favoráveis identificados pelos entrevistados estão: a coerência, a paciência, a assertividade, a postura adequada e a facilidade em ouvir. Isto está em conformidade com Wanderley (1998) que classifica a conduta de um negociador como o binômio reflexo-ação.

A base do bom negociador deve estar focado, de acordo com os entrevistados, em pelo menos três competências destacadas, que foram a criatividade, a sensibilidade de identificar as características do opositor e a intuição que, ajuda o negociador a fazer adaptações e mudanças de estratégias. Esse ponto, na visão dos entrevistados, facilita o aproveitamento da inovação da UFABC e de seu modelo institucional para permitir maior desenvolvimento dos gestores, que exercem o papel de negociadores, processo fundamental para o sucesso da universidade.

No que diz respeito ao conhecimento, os entrevistados identificaram alguns utilizados dentro da negociação como o conhecimento das normas e dos procedimentos da instituição. Contudo, entendem como conhecimento útil, porém, não identificado nas negociações realizadas, o conhecimento técnico da negociação.

“Conhecimento das normas da instituição é fundamental e algo que falta é a técnica da negociação” (gestor da divisão de convênios).

“O que sempre identifico é o conhecimento dos procedimentos da instituição, porém, algo não identificado e que seria útil é o conhecimento técnico da negociação em si” (gestora da divisão de conselhos).

Estes conhecimentos são identificados também por Wanderley (1998) na competência negociação. O autor destaca como necessário o conhecimento das técnicas de negociação, de comunicação, conhecimento da organização e do assunto a ser tratado.

Dentro de habilidades, os entrevistados disseram ter identificado a segurança no que está sendo exposto, a facilidade em ouvir, a persuasão, a argumentação e a flexibilidade. Foram relatadas como lacunas pelos entrevistados a experiência, a compreensão no que está sendo dito e discernimento.

“Estar seguro no que se fala, saber ouvir, argumentar e ser flexível. Porém, falta discernimento nas pessoas que atuam em negociação” (gestor da divisão de convênios).

“Se há ou não segurança naquilo que está sendo exposto. É preciso um pouco de experiência para essa identificação. Sinto falta da compreensão no que está sendo discutido” (gestora da divisão de conselhos).

Rabaglio (2010) identifica que persuadir e convencer não é uma tarefa fácil, e que isso requer que se ouça com atenção. Para Wanderley (1998) é fácil perder o foco, sobretudo em momentos de impasse e tensão, sempre presentes, como decorrência da existência de interesses opostos ou de falhas no processo de comunicação. Por isso, na visão do autor, é de extrema importância a habilidade de ter segurança no que é dito, levando à importância de manter o foco no objetivo.

Como atitudes importantes os entrevistados mostraram preocupação na postura adequada, na transparência, na coerência e na assertividade. E entendem como atitudes que poderiam ter auxiliado na negociação a empatia e a liderança.

“Ter postura adequada, ser transparente e assertivo é fundamental e vejo como lacuna identificar-se no lugar do outro e liderança” (gestor da divisão de convênios).

“Identifico nas negociações a coerência e a paciência e falta de liderança e empatia frente às adversidades” (gestora da divisão de conselhos).

Fleury (2002) diz que a busca de melhores resultados está atrelada à experiência da pessoa e que poder e liderança são complementos. Portanto, conforme Wanderley (1998) deve-se aprender com os acertos e erros não apenas da pessoa, mas também de outros. O verdadeiro saber vem quando se incorpora o que se conhece à ação. As atitudes identificadas pelos entrevistados englobam justamente esses fatores abrangidos pelos autores salientados.

Os entrevistados destacaram como formas de ultrapassar barreiras/obstáculos para alcançar os objetivos ter conhecimento, boa articulação e responsabilidade.

“A saída para ultrapassar barreiras e obstáculos é ter conhecimento, boa articulação, responsabilidade e ética” (gestor da divisão de convênios).

“Ter conhecimento acerca do que está sendo requerido e sustentar os argumentos, demonstrando aspectos positivos do que está sendo negociado” (gestora da divisão de conselhos).

Desta maneira, os entrevistados sustentam que as barreiras seriam embasadas na insegurança do que está sendo exposto. Rabaglio (2010) confirma que nos dias de hoje responsabilidade e ética precisam ser lavados em conta, principalmente em órgãos públicos.

Nas entrevistas foi destacado ainda, quando questionados como seria possível criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados na negociação, que se devem aperfeiçoar estratégias através de um combinado de habilidades e competências, dentre elas: articulação, serenidade, assertividade, coerência, poder de argumentação, flexibilidade, responsabilidade, transparência e ética. Fatores repetidos mostraram a importância, na visão dos entrevistados, que, conforme Wanderley (1998), fará o negociador estar certo do que se pretende, planejar e estruturar os argumentos de acordo com o que se pretende alcançar.

Segundo Guimarães (2000), visto que a abordagem da competência é uma forma inovadora de gestão, para que possa ser aplicada em organizações, nas organizações em geral e nas organizações públicas em particular requer o atendimento de algumas condicionantes. A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho. Essa estratégia seria o elemento balizador da gestão baseada nas competências, tanto no nível da organização quanto no de seus recursos humanos. Foi identificado, na visão dos entrevistados, que fatores importantíssimos, como: missão, visão e valores ainda estão em fase de construção e isso acaba dificultando a clareza de objetivos organizacionais. Já referente à segunda condicionante mencionada pelo autor, a UFABC na visão dos entrevistados, propicia um ambiente organizacional que privilegia o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade.

A partir da análise dos dados é apresentado, no Quadro 1, um mapeamento geral das principais competências organizacionais e gerenciais identificadas.

Conhecimentos (identificado)	Normas e procedimentos
Conhecimentos (lacuna)	Técnico da negociação
Habilidades (identificada)	Segurança
	Persuasão
	Argumentação
	Articulação
	Coerência
	Flexibilidade
	Compreensão
Habilidades (lacunas)	Experiência
	Saber compreender o que ouve
	Discernimento
Atitudes (identificadas)	Transparência
	Postura adequada
	Coerência
	Paciência
	Responsabilidade
	Ética
	Serenidade
	Assertividade
Atitudes (lacunas)	Empatia
	Liderança

Quadro 1 – Resumo de competências

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados levantados

O objetivo desse quadro é facilitar ao leitor a identificação de quais competências estão presentes na negociação, na visão dos entrevistados, e quais foram identificadas como lacunas. Tendo em vista que o número de entrevistados foi pequeno, não é possível tirar conclusões e trazer contribuições para a universidade inteira pesquisada e nem a outras universidades federais. Visto que a UFABC é uma universidade que, além de nova é inovadora em sua constituição, este trabalho trouxe à atenção as competências necessárias para o desenvolvimento do processo negocial dos gestores da UFABC. Sintetizadas as contribuições identificadas conclui-se este capítulo, e apresentam-se, a seguir, as condições finais do estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo principal deste trabalho, faz-se uma análise geral das competências necessárias para o desenvolvimento de gestores no processo negocial da UFABC. Baseado na opinião dos entrevistados pode-se constatar que as competências identificadas no referencial teórico são necessárias aos gestores de áreas que envolvem negociação. Identificou-se, portanto, que as competências mais utilizadas na UFABC, na visão dos entrevistados, são: conhecimento técnico da negociação, experiência poder de argumentação, saber ouvir, empatia, liderança, flexibilidade, responsabilidade e ética. Todas estas, foram abrangidas na revisão teórica, portanto, ao se concluir a pesquisa, identifica-se que, as competências necessárias para negociação, na visão dos entrevistados, são responsáveis, não só por obterem resultados positivos, como também por manter o ambiente favorável a próximas negociações.

De acordo com Demari (2007) através do desenvolvimento das competências dos gestores é possível valorizar servidores de maneira a possibilitar melhoria de suas condições de trabalho, contribuir para a formação de um espírito do serviço público e moral profissional da categoria, ambos capazes de superar a apatia e indiferença que a vêm dominando nos últimos anos e contribuindo para os serviços públicos.

Finalmente, por este trabalho ser um dos pioneiros a abordar o tema competências em negociação na UFABC e por ter um caráter exploratório, abrem-se possibilidades para futuros estudos no que diz respeito a verificar possibilidades de implantação de negociação coletiva em um futuro próximo. Sendo o segmento das universidades federais brasileiras altamente significativo para a educação e estando em constante crescimento, ele é um terreno fértil para estudos diversos. Por isso, sugerem-se pesquisas em maior profundidade, principalmente no que abrange o comportamento dos gestores, e como tal comportamento é influenciado pelos recursos de competência.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 2, p. 549-563, out./dez. 2006.

BERKELEY, Arthur; COLOSI, Thomas. **Negociación Colectiva: el Arte de Conciliar Intereses**. México: Limusa, 1989.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n.2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 08-15, jan./mar. 2001.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

DEMARI, Melissa. **Negociação Coletiva no Serviço Público**. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto Lima. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. SP, Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. **Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados usando o Sphink**. Porto Alegre: Sphink, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, mai./jun. 2000

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo Futuro**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MARINS, Benimar Ramos de Medeiros. **Flexibilização e justiça na sociedade brasileira: os limites à autonomia da vontade como mecanismos de liberdade**. São Paulo: LTr, 2008.

MARTINS, Gilberto Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Sérgio Benício Carvalho; LEÃO, André Luiz Souza; PAIVA JR.; Fernando Gomes de. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 47-69, out./dez. 2006.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF Luiz Henrique. **Os novos horizontes de gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação Total:** encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 10. ed. São Paulo: Gente. 1998.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Participou de alguma negociação coletiva?
2. Houve algum insucesso (situação de insucesso)?
 - a. Que aspectos desfavoreceram esta negociação?
3. Quais aspectos favoreceram? Se não houverem, quais teriam favorecido?
4. Consegue identificar os conhecimentos utilizados?
 - a. Quais os conhecimentos que teriam auxiliado (lacunas)?
5. Quais habilidades favoreceram a negociação?
 - a. Que outras habilidades teriam auxiliado (lacunas)?
6. Que atitudes favoreceram a negociação?
 - a. Que outras atitudes teriam auxiliado (lacunas)?
7. Quais formas de ultrapassar barreiras/obstáculos para alcançar os objetivos?
8. Como seria possível criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados na negociação?

ANEXO B - CARTA DA CÂMARA DO ABC

Região do Grande ABC, 27 de setembro de 2004

OF.C.CM. 043.09.04

REF.: UFABC - UNIVERSIDADE FEDERAL DO GRANDE ABC

Exmo. Sr. Ministro,

Encaminhamos, a síntese preliminar das propostas da região no que diz respeito à criação da Universidade Federal do ABC.

Esta síntese é resultado das atividades desenvolvidas pela Comissão Especial da Câmara do Grande ABC, que promoveu um amplo debate com diversos segmentos da sociedade civil e poder público, com os objetivos de avaliar, sugerir e apresentar contribuições à proposta do Governo Federal.

Dentre as atividades desenvolvidas, destacamos a realização das Audiências Públicas nos sete municípios da região, que contaram, no total, com a participação de 713 pessoas e cerca de 120 entidades.

O presente documento além de eleger as reivindicações necessárias a uma concepção de universidade pública que tenha forte vínculo com as demandas de seu entorno social, busca fazer a leitura do espaço político em que se consolidarão os princípios, as diretrizes, as metas, as ações, os agentes participantes e o processo organizacional, definindo as instâncias de poder e participação, isto é, o Processo de Organização da Produção, Distribuição dos Resultados e Gestão da Produção do Trabalho Acadêmico (ensino-pesquisa-extensão).

Por último, reafirmamos o nosso interesse em participar da equipe que cuidará da formulação do projeto de instalação através de técnicos indicados pela Câmara do Grande ABC.

Atenciosamente,

MARIA INÊS SOARES FREIRE

Prefeita do Município de Ribeirão Pires

Presidente do Consórcio Intermunicipal Grande ABC

Coordenadora Geral da Câmara do Grande ABC

Exmo. Senhor Ministro

TARSO GENRO

Ministro de Estado

Ministério da Educação

PROPOSTAS PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DO GRANDE ABC

Apresentação

O movimento organizado pela criação de uma universidade pública na Região do Grande ABC existe há pelo menos 20 vinte anos e vem incorporando propostas de diversos setores sociais. Em 25 de abril de 1991, o Consórcio Intermunicipal Grande ABC, logo após sua constituição, encaminhou carta ao Governo do Estado de São Paulo, na qual apresentava um conjunto de temas de interesse da região, dentre eles a proposta de criação de uma universidade pública. Após uma série de discussões, juntamente com outros segmentos da sociedade, principalmente o Movimento Pró-Universidade do Grande ABC, o documento sugeria a construção de uma universidade a partir do aproveitamento dos atuais “campi” das Autarquias e Fundações Municipais.

Apesar de não obter qualquer retorno do governo estadual, a região dava continuidade às suas mobilizações em favor de uma “universidade identificada com as características da região e com o interesse do estado e do país”.

Em 1992 foi apresentado o Projeto de Lei nº481/92, de autoria do Deputado Prof. Luiz Carlos da Silva, à Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, que autorizava o Poder Executivo a criar a UABC. O Movimento Pró-UABC inclusive organizou uma campanha e entregou um abaixo assinado da população do ABC, em apoio ao Projeto de Lei 481/92, ao Presidente da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo.

Cerca de três anos depois, o Governador do Estado de São Paulo assinava a Lei nº 9.083, que autorizava a criação da Universidade Estadual do Grande ABC, como autarquia de regime especial, com sede e foro no Município de Santo André, que seria constituída, inicialmente, mediante a incorporação da Fundação Santo André, da Fundação Universitária do ABC, do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul e da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, cujos departamentos, cursos e unidades de pesquisa passariam a integrá-la. Mas, apesar de todos os esforços, o projeto não foi concretizado.

Em março de 2003, logo após a posse do Presidente Lula, os prefeitos encaminharam um documento “Carta do Grande ABC” contendo 08 (oito) pontos de reivindicação, dentre eles, a criação de um Campus Universitário Federal de Ensino e Pesquisa. Ao final do ano de 2003, os deputados federais do Grande ABC apresentaram um Projeto de Lei autorizando o

poder executivo a criar a Universidade Federal do Grande ABC. Após várias tratativas, o Ministro da Educação, em reunião com os Prefeitos e Secretários Municipais de Educação da Região, em abril deste ano, reafirmava o compromisso de ampliação das vagas no ensino superior nas universidades públicas federais.

No dia 18 de maio/04, o Presidente da República anunciou, em audiência com os sete prefeitos do ABC, deputados e ministros, que enviaria o Projeto de Lei propondo a criação da Universidade Federal do ABC, e isto foi feito em 07 de julho/04.

O Projeto de Lei — 3962/2004 prevê em seu artigo segundo que “A UFABC terá por objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação multicampi na região do ABC paulista.”

Visando ampliar as discussões, o tema foi pautado pela Câmara do Grande ABC, em reunião da Coordenação Executiva, que reúne os diversos segmentos da sociedade, poder público e sociedade civil. Assim, constituiu-se uma Comissão Especial com objetivo de discutir as principais características desta universidade pública para a região, formada por autoridades públicas e representantes da comunidade local organizada, ou seja: 7 (sete) prefeituras, Assembléia Legislativa, Câmara dos Deputados, Movimento Pró-Universidade, Trabalhadores, Empresários, Fórum das Universidades, Fórum da Cidadania, Câmaras dos Vereadores e Governo do Estado de São Paulo.

Esta Comissão definiu como principal tarefa promover atividades e discussões na região com o propósito de avaliar a proposta do Governo Federal e apresentar sugestões e contribuições.

Resumindo, a referida Comissão da Câmara Regional realizou seis reuniões, inclusive com técnicos do Ministério da Educação; reuniu empresários da região dos setores produtivos (Petroquímico/ Plásticos/ Cosméticos/ Complexo Automotivo e Moveleiro); realizou visita à Universidade Federal de São Carlos com intuito de conhecer sua experiência; e, por fim, durante o mês de agosto, sob a coordenação da Prefeita de Ribeirão Pires e Presidente do Consórcio Intermunicipal Sra. Maria Inês Soares Freire - promoveu debates com a sociedade através da realização de Audiências Públicas nos sete municípios, ou seja, em Ribeirão Pires, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Santo André e Rio Grande da Serra.

No total, 713 pessoas estiveram participando das audiências públicas discutindo o perfil da universidade a partir do projeto do MEC que, por sua vez, propõe a implantação da UFABC através da constituição dos Centros de Tecnologia e Indústria, Centro de Educação e

Centro de Ciências Sociais. O projeto possui uma meta de atendimento de 20.000 estudantes em cursos de graduação; 2.500 em cursos de mestrado e 1.000 estudantes em curso de doutorado; 600 professores doutores em tempo integral e 1.000 monitores bolsistas nos programas de pós-graduação. Prevê ainda um orçamento de R\$ 30 milhões para o primeiro ano e R\$ 150 milhões anuais quando em pleno funcionamento.

Contudo, o presente documento consiste na síntese das observações, sugestões e propostas levantadas durante todos os debates.

Concepção de Universidade Regional

Sem reduzir as dimensões — nacional e mundial — requeridas pelo trabalho acadêmico de uma Universidade, a UFABC deve ter um forte vínculo regional, participando do esforço para o avanço do conhecimento científico e tecnológico, propondo ações que objetivem a diminuição das desigualdades sociais, buscando permanentemente o aperfeiçoamento e a transformação da sociedade.

Inicialmente é preciso refletir sobre o caráter regional de uma universidade que pretende atender as demandas do ensino superior de sete importantes cidades da Região Metropolitana de São Paulo, quais sejam, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, sem desconsiderar o sentido universal do ensino.

O quadro de referência da Universidade Federal do Grande ABC está contextualizado pelos debates regionais sobre educação e desenvolvimento. Em julho de 1997 foram aprovadas, no âmbito da Câmara do Grande ABC, algumas propostas prioritárias visando a celebração de futuros acordos. Entre elas, encontravam-se aquelas que tinham por base, de um lado, as demandas da comunidade local a respeito da educação profissionalizante e dos cursos superiores voltados para o atendimento das pessoas de baixa renda e, de outro, o diagnóstico sobre o baixo potencial científico- tecnológico da educação superior na região.

Em novembro do mesmo ano, dentre os nove acordos assinados pela Câmara Regional, ressalta-se o acordo que resultou no Programa Regional de Alfabetização de Jovens e Adultos, com o objetivo de escolarizar a população analfabeta da região, estimada em 200.000 pessoas. De 1997 a 2003, o projeto atendeu cerca de 33% desse total, alfabetizando 65.132 jovens e adultos na região.

Em 1999, o tema educação ganha destaque, partindo da concepção de integração entre o ensino fundamental, ensino médio, qualificação profissional e ensino superior, para a eficácia e melhoria da qualidade dos programas de educação. Os textos preliminares visando a criação do Planejamento Estratégico Regional da Câmara do Grande ABC trazia a seguinte proposição: “ política educacional consensual para a região, com o objetivo de fazer frente às mudanças tecnológicas em curso e contemplar as exigências de maior qualificação dos profissionais que disputarão o mercado de trabalho no novo cenário econômico; Integração entre o sistema educacional público e privado de terceiro grau com o propósito de produzir uma visão sistêmica sobre as necessidades e os desafios da educação no Grande ABC; Criação da Universidade Pública do Grande ABC, com capacidade de auto-sustentação; Ampliação da qualidade do ensino de segundo grau, com ações em conjunto entre as prefeituras e o governo do Estado; Reforço do ensino técnico da região; Qualificação da mão de obra regional tendo em vista as vocações regionais; Educação infantil e fundamental de qualidade, garantida a todos até os 16 anos; Erradicação do analfabetismo; Ampliação dos programas de integração entre as empresas e as escolas; Estímulo à educação associada às práticas esportivas.

A partir destas ações previstas pelo planejamento tem-se procurado fomentar o desenvolvimento de determinadas atividades de modo a estabelecer uma estreita conexão entre os temas Educação e Tecnologia e Diversificação e Fortalecimento das Cadeias Produtivas, temas fundamentais, considerando a importância que a região possui na economia nacional. O tema Educação neste caso está associado ao desenvolvimento de Tecnologia, a “caracterização do Grande ABC como pólo tecnológico, abrangendo pesquisa e desenvolvimento, incubadora de empresas de base tecnológica e parques tecnológicos”. Ao mesmo tempo, propunha-se a “formação de núcleo de excelência educacional, universitária e tecnológica.”

Compreendendo as mudanças culturais e tecnológicas em curso, decorrentes do processo de reestruturação produtiva e a globalização econômica, pensou-se uma política educacional que pudesse garantir a formação geral de jovens e adultos de modo a contemplar as exigências de maior qualificação dos profissionais que disputariam o mercado de trabalho no novo cenário econômico. O diagnóstico sobre a degradação do meio-ambiente e a degeneração do tecido social, com base no desemprego crescente, apontou a necessidade de sensibilizar e de criar sinergia entre as instituições regionais dedicadas à recuperação ambiental, à mudança do quadro social num novo quadro pautado pelo anseio do desenvolvimento sustentável regional, conforme citado no estudo preparatório ao

Planejamento Estratégico Regional: “Essa travessia exige ousadia e pede novos paradigmas em matéria de desenvolvimento urbano e planejamento - aí entendidos como um conjunto de ações capazes de produzir a infra-estrutura necessária à expansão dos setores econômicos avançados e, especialmente, as medidas sociais e políticas que permitam elevar a qualidade de vida em todo o Grande ABC e em todos os estratos da população”.

Os programas de Diversificação e Fortalecimento das Cadeias Produtivas propõem o direcionamento do processo de reestruturação das cadeias produtivas existentes no Grande ABC e o desenvolvimento de novas cadeias que permitam um crescimento sustentado e dinâmico da economia regional. Neste aspecto, as cadeias produtivas, petroquímica e automotiva, têm prioridade estratégica uma vez que o fortalecimento destas cadeias tornou-se, nesse processo, fundamental para os objetivos de retomada do crescimento e também por ser tradicionalmente a vocação da região.

Não se limitando a essas duas cadeias, têm-se as ações de apoio às indústrias Petroquímicas, de transformação de Resinas Plásticas, fortalecimento do Setor Terciário (infra-estrutura e Serviços) e Turismo Regional.

Neste sentido, cabe destacar algumas ações que vem sendo desenvolvidas regionalmente, como por exemplo, o Movimento Regional de Alfabetização de Jovens e Adultos; Programas de Qualificação Profissional que procuram atender as demandas dos setores produtivos estratégicos para a economia regional; e políticas públicas específicas dos sete municípios estruturadas a partir da lógica de abertura das possibilidades reais de re-inserção dos trabalhadores ao mercado de trabalho, como também oferecer capacitação e apoio técnico visando formas alternativas de trabalho e renda.

É importante destacar que nos últimos anos diversas ações foram definidas a partir do diagnóstico sobre a nova configuração produtiva da região, neste caso, as pesquisas e análises produzidas pela Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC foram fundamentais no sentido de orientar as atividades de fomento da recuperação econômica industrial da região.

Um dos importantes grupos temáticos da Câmara Regional o do setor petroquímico/plástico, atua no sentido de promover o fortalecimento da cadeia produtiva. Neste aspecto, a cadeia produtiva petroquímica tem prioridade estratégica uma vez que sua expansão é fundamental para os objetivos de retomada do crescimento econômico. O Pólo Petroquímico do Grande ABC representa a segunda maior fonte de arrecadação de impostos da região e sua expansão representa substancial aumento dos investimentos, competitividade, tecnologia e a geração de empregos. A ampliação do Pólo Petroquímico do Grande ABC terá

início em breve, haja vista a aprovação do Projeto de Lei 1817/78, que permitirá a expansão da produção da Petroquímica União e Polietilenos União. Atualmente a Petroquímica União produz 520 mil toneladas de eteno. Com a expansão está previsto um aumento de mais 200 mil toneladas, o que significa um investimento de US\$ 150 milhões.

Além disso, outros programas, além de procurar elevar o grau de escolaridade e qualificação profissional dos trabalhadores, visam também fomentar e oferecer suporte técnico às pequenas e médias empresas da região, como o caso do Projeto - Arranjos Produtivos Locais - que teve início sob a coordenação da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. O Projeto visa estimular a cooperação entre empresas (dos setores: Plástico, Auto-Peças e Ferramentaria); instituições de pesquisa e agentes de desenvolvimento com vistas à dinamização dos processos locais de inovação, fortalecer e consolidar os arranjos empresariais, contribuindo para a melhoria da eficiência produtiva das empresas.

Como importante instrumento de apoio ao Projeto - Arranjos Produtivos Locais há também em fase de aprovação final, o Centro de Informação de Apoio ao Plástico. Consiste da criação de um sistema de redes e serviços especializados de informação e documentação científica e tecnológica.

Têm-se ainda os programas de criação de incubadoras e parques tecnológicos, alguns projetos encontram-se em operação (caso das incubadoras de empresas de Santo André, São Bernardo do Campo e Mauá).

No entanto, outras ações previstas no Planejamento Regional Estratégico não evoluíram, tais como: a implementação de centros setoriais de pesquisa e desenvolvimento, centros setoriais de apoio e difusão tecnológica e a criação do Pólo Tecnológico do Grande ABC. E estas ações talvez não evoluíram por falta de um maior esforço local, como também porque sua implementação exigia a criação de uma universidade pública, que pudesse ser a indutora da pesquisa e do desenvolvimento, da difusão tecnológica e no vértice do Pólo Tecnológico.

A implantação da Universidade Pública Federal terá um impacto positivo em relação à ampliação das demandas, bem como sobre a melhoria da qualidade na prestação de serviços, na produção científica e tecnológica e em diversos aspectos econômicos e sócio-culturais da região. Proporcionará uma reflexão maior e mais profunda sobre nossos problemas, através da capacitação de profissionais, visando promover melhorias na qualidade de vida da população da região, do Estado e quiçá do país.

Políticas de Pesquisa, Ensino e Extensão

As ações em andamento, orientadas pelo Planejamento Regional Estratégico, principalmente aquelas relativas aos temas: Educação, Ciência e Tecnologia; Fortalecimento e Diversificação das Cadeias Produtivas; Identidade Regional e Estruturas Institucionais; e Inclusão Social, oferecem elementos essenciais para o fomento de pesquisas e convênios, podendo, por este motivo, serem aprimoradas e ampliadas.

Os cursos de graduação e pós-graduação devem estar voltados à formação de profissionais de nível superior conscientes da atual estrutura produtiva da região (o que inclui o setor industrial, mas também o de serviços), com condições de compreender a diversidade da economia regional e também propor, entre outros projetos, mecanismos de inovação dos processos de desenvolvimento regional.

Como o projeto da universidade tem início a partir das discussões e contribuições da sociedade regional, tendo o Consórcio Intermunicipal e Câmara Regional, ou seja, poder público e sociedade civil, como organismos facilitadores dos debates, ela deverá ter como forma primordial de relacionamento a implementação de parcerias entre estes distintos atores sociais. A UFABC nasce comprometida com algumas concepções fundamentais: a pluralidade, a diversidade e a transversalidade, pela necessidade de articulação e diálogo permanente que deverá ser estabelecido com os diferentes segmentos. Portanto, sua estrutura acadêmica deverá ser constituída baseada nestas características bastante inovadoras, é preciso reconhecer e saber aproveitar a existência deste tecido social articulado que a região oferece, pois estes se constituem elementos fundamentais para a construção de uma universidade comprometida com a função social do conhecimento.

Outro princípio fundamental a ser considerada é a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, voltados para o desenvolvimento sustentável, que tem como pilares a viabilidade econômica dos empreendimentos por ela apoiados, a promoção da melhoria das condições de vida e trabalho de sua população e a preocupação com a melhoria e a preservação ambiental. A região possui o meio ambiente que necessita ser conhecido e protegido e os empreendimentos econômicos que necessitam serem viáveis para gerarem emprego e renda. Ao incorporar tais preceitos, será possível viabilizar uma universidade pública comprometida com a região, exercitando a necessária parceria entre o público e o privado.

Trata-se da construção de uma universidade com uma gestão efetivamente democrática, participativa, associada à política pedagógica criadora e disseminadora de conhecimento. Uma escola formadora de profissionais qualificados para áreas estratégicas do desenvolvimento brasileiro, das quais o Grande ABC testemunha desde os anos 50 e sobre as quais acumula experiência, necessidade e projeto.

Destaca-se ainda o que propuseram cidadãos e cidadãs consultados: a instalação de campi nas 7 cidades, cooperação íntima entre Universidade e sistema produtivo, sem subserviência, indissociabilidade entre ensino pesquisa- extensão e capacidade de inovar em todos os campos de conhecimento assumidos, consideração da história do trabalho da região, ênfase na formação de valores humanos dos estudantes, atuação junto ao ensino fundamental e médio, gestão aberta e inclusiva, especialmente diante da juventude empobrecida e vulnerável, análise cuidadosa dos cursos semipresenciais.

Tais propostas partilham das últimas investigações em Ciência e Desenvolvimento, bem como da melhor gestão institucional. A UFABC deve fazer pesquisa básica, pois sem ela não há como gerar processo inovador do conhecimento no sistema produtivo, que são as tecnologias, nem tampouco sustentação sócio-política e inovações no campo educacional. As inovações tecnológicas demandam mais inteligência, mais conhecimento e mais instrumentação. O grande estímulo científico da nova Universidade reside também nas demandas por políticas de desenvolvimento do território urbano.

Estes sistemas devem comprometer fortemente — recursos humanos e materiais - inovações tecnológicas e de gestão para geração de conhecimento, pesquisa, aplicações e avaliações. Cabe à Universidade estabelecer em seu plano diretor, prioridades no tempo e no espaço e garantir, em suas políticas didático-pedagógicas e de pesquisa, a vontade regional expressa nas decisões consensuais da Câmara Regional.

Por outro lado, ao definir o estabelecimento paulatino de campi nas 7 (sete) cidades, e também considerar o aspecto humanístico do projeto pedagógico, a história do trabalho regional e a participação da juventude, a proposta se revestirá de ousadia e, de certo modo, negação dos modos tradicionais de organização da Universidade. O momento de Reforma da Universidade pode ser propício, o modelo multicampi permitirá que a Universidade se constitua de forma regional *stricto sensu*, pois garantirá um sentido de territorialidade, um símbolo de unidade regional. Ao mesmo tempo, tornará evidente o esforço original das cidades na representação universitária de sua cultura, que se reflete em certas especialidades econômicas, modos de organização do território, estágios de vida associativa. As cidades exigem da Universidade pública o intercâmbio com todos esses fatores de agregação sócio-

cultural, a construção da Universidade deverá equilibrar a presença em 7 espaços e a unidade didático-pedagógica. Tal proposta remete também ao processo de seleção de professores e pesquisadores, que não somente deverão comprovar a competência, mediante concurso público, como deles deverá se exigir a apresentação de um projeto de trabalho (ensino, pesquisa e extensão) cujo foco considere a Universidade múltipla e unificada, regionalizada. Certamente várias das proposições regionais contam com o respaldo do projeto do Ministério da Educação, destacando-se os observatórios da sociedade e da economia, os laboratórios integrados ao sistema produtivo, a ampla participação na gestão institucional, a proximidade com os poderes públicos.

No contexto da Reforma Universitária, a nova instituição pública regional poderá inovar em sua articulação interno-externa, com um sistema de divisão de trabalho que supere em muito a departamentalização conhecida (equivalente à burocracia pública e seu emperramento no que se refere aos direitos dos cidadãos), fenômeno que tem sido criticado pelas novas proposições de Reforma do Estado local. Simultaneamente, e antes mesmo de se constituir, como parte de sua constituição, a Universidade, as Secretarias de Educação e de Cultura dos 7 municípios, organizações não governamentais regionais ligadas ao campo educativo-cultural e Governo do Estado deverão criar um Programa Regional Unificado de Ensino Básico, com vistas à revalorização dos educadores, iniciação à pesquisa, programação de sistemas de qualificação e requalificação para o trabalho, construção de relações culturais, preparação adequada para a recepção de novos estudantes e integração curricular.

Essa educação básica inovadora teria continuidade no primeiro ano da UFABC, cujo currículo básico terminaria por incluir os estudantes ao sistema universitário e garantir a visão humanística, que por sua vez seria garantidora da construção da Ciência e seus processos tecnológicos. Evidentemente, outro valor agregado aos projetos regionais é a construção de transversalidade nas políticas públicas de gênero, etnia, atitude ecológica, qualidade na formação, erradicação do analfabetismo. A Universidade terá sempre muito a apresentar, pois suas políticas de ação institucional, acadêmica, didática, material e operacional podem dar respostas a esse valor transversal, reclamado há mais de um século pela consciência republicana no Brasil. Por fim, a UFABC deve dialogar intensamente com as demais instituições de ensino superior atuantes na região, pois, de modo conjunto, poderão definir suas políticas, autônomas, mas congruentes no que favorece a região.

Considerando que as universidades são instituições de ensino superior que desenvolvem suas atividades acadêmicas com base em três pilares fundamentais, o ensino, a pesquisa e a extensão, a principal característica da universidade reside na indissociabilidade

destas dimensões. No sentido de reafirmar esta concepção de universidade, é preciso ao mesmo tempo combater ações que tentam orientar o ensino de acordo com leis do mercado e submissa às regras multilaterais.

Assim como disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, as universidades constituem—se em instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, extensão e de domínio e cultivo do saber humano que se caracterizam pela produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional.

É de conhecimento geral que as Instituições Federais de Ensino Superior têm desempenhado um papel estratégico na sociedade contemporânea, uma vez que, a produção de conhecimento, a inovação e a transferência tecnológica, têm sido fundamentais para assegurar e consolidar a soberania da nação, e que o sistema público é referência de qualidade na formação de recursos humanos para a sociedade e, em especial, para os demais níveis de ensino. Vale ressaltar que as Instituições Federais de Ensino Superior são responsáveis por 16,5% das matrículas de graduação e número bastante expressivo de matrículas de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrados e Doutorados), bem como pela maior parte das pesquisas realizadas no país. Todo o sistema de ensino superior (em especial, as Universidades Federais) encontra-se numa situação delicada, momento em que se discute a Reforma Universitária. O Governo Federal defende o enxugamento da máquina burocrática visando tornar as universidades mais ágeis e mais produtivas.

Entretanto, as propostas apresentadas estão provocando controvérsias relativas aos aspectos de política de ensino e de carreira, agregadas à discussão administrativa e operacional. Com relação à proposta técnica (como itens destacados abaixo em negrito) inicial do Governo Federal para a UFABC alguns aspectos ou preocupações devem ser observados, além de destacar algumas inovações e avanços institucionais:

- Laboratórios integrados às empresas. A proposta de expansão da ação acadêmica para além dos muros da universidade, integrando ambientes de pesquisa e produção de conhecimento, em parceria com empresas e indústrias da região, é bastante interessante, no entanto, deve-se garantir a autonomia destes laboratórios, ou seja, as pesquisas não devem estar atreladas às empresas, o que não exclui o estabelecimento de convênios com as mesmas.

- Programas de formação, pesquisa e extensão, decorrentes da parceria entre empresas e universidades. É fundamental uma universidade aberta e afeita à dinâmica das relações sociais, agente de intervenção. As instituições de financiamento de pesquisas avaliam os

projetos dos professores individualmente, portanto, a universidade precisa criar mecanismos de definição de linhas de pesquisas que atendam as demandas reais da sociedade.

- Observatórios econômicos e sociais com o propósito de gerar diagnósticos e conhecimentos sobre a Região do Grande ABC. A parceria e integração com os demais observatórios da região, incluindo infra-estruturais e logísticos, possibilitam uma maior agilidade na formulação de políticas de tratamento dos problemas regionais. Desta forma, é possível evitar que a universidade se feche no percurso endógeno que comumente costuma caracterizar esse ambiente.

- Associação com a administração pública para a formação de pessoal em gestão de políticas públicas. Investimento em pesquisa, ensino e extensão, visando a permanente qualificação dos agentes públicos, desta forma ampliando e difundindo as experiências e conhecimentos produzidos pelas instituições públicas.

- Associação com a educação básica para a formação inicial e continuada de profissionais e o desenvolvimento de tecnologias educacionais, projetando um novo padrão de integração entre a universidade e a educação básica. No caso da região do Grande ABC, ainda é grande o número de professores da Educação Básica que não possuem nível superior, notadamente os professores de educação infantil e primeiros anos do ensino fundamental. Portanto é necessário um trabalho de formação permanente e continuada destes educadores. O MEC tem procurado alinhar as iniciativas de todas as Secretarias — recentemente, as Secretarias da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio foram agregadas em uma única Secretaria da Educação Básica. Esse esforço revela a intenção do Governo em constituir um sistema público de ensino com mais qualidade, em todos os níveis de atendimento.

- Graduação em regime semi-presencial com redução da carga de trabalho em sala de aula presencial, apoio diferenciado ao estudante e valorização dos docentes. Não há definição clara quanto às formas como se dariam estas atividades acadêmicas.

- Flexibilidade curricular: instituição de um ciclo básico, ampliação das oportunidades de formação profissional e de acesso à pós-graduação. A flexibilização curricular representa a abertura dos currículos para experiências, atividades e práticas que possibilitem ao estudante a composição, em processo, do seu percurso de formação, de modo que ele possa dirigir sua trajetória acadêmica próxima de seus interesses, sem a limitação das estruturas pré-estabelecidas. Além disso, propõe-se também uma maior integração entre a graduação e a pós-graduação, de modo progressivo.

- Universidade com autonomia de gestão, financeira e patrimonial, gerida com a participação de seus profissionais, alunos e da sociedade civil.

Trata-se de uma antiga reivindicação das universidades, mas que possui um caráter bastante ambíguo uma vez que a “autonomia financeira”, de certo modo, desobriga o Governo Federal de suprir integralmente as necessidades e demandas locais, abrindo a prerrogativa, por exemplo, de cobrança por serviços prestados — cursos de pós-graduação e serviços especializados.

Nesse caso, deve-se propugnar a gratuidade do ensino público como um aspecto fundamental dessa nova universidade.

Sobre a Definição de Cursos e Programas

Dada a realidade do Grande ABC, o perfil produtivo da região, os diversos programas de desenvolvimento e as ações de inclusão, vislumbra-se a possibilidade da efetiva parceria das sete prefeituras no sentido de indicar as principais linhas de ação que possam vir a sustentar a estruturação dessa universidade. Por exemplo, dada a condição de abertura de três grandes centros acadêmicos — Centro de Tecnologias (e não Tecnologia e Indústria), Centro de Educação e Centro de Ciências Sociais — pode-se apontar as áreas prioritárias, para as sete cidades, abertura de cursos de graduação e pós-graduação.

Embora considerando a prerrogativa da autonomia, ou seja, cabendo à própria universidade, quando de seu funcionamento, decidir sobre a definição dos cursos e programas que julgar necessários, possíveis ou pertinentes, é grande a demanda da região por investimentos na produção de conhecimento e na formação de profissionais de alto nível no campo da pesquisa tecnológica para as indústrias da região (plásticos, química, cosméticos, mecânica, etc.); na pesquisa e formação permanente de profissionais do campo educacional; e na produção de conhecimento e formação de agentes sociais para políticas públicas.

Com relação aos cursos do Centro de Tecnologia, propomos não a criação de cursos de nível técnico, ou da formação de tecnólogos em programas de duração ao redor de 02 ou 03 anos (a exemplo das Faculdades de Tecnologia), ações fundamentais e que devem continuar sendo seguramente realizadas, mas devemos ir além desse patamar.

Assim, é preciso melhor definir não a estruturação de um Centro de Tecnologias e Indústria, mas de um Centro de Tecnologias, que seja capaz de lidar com a multiplicidade de

atividades econômicas que caracteriza nossa região, deverá possibilitar a formação de profissionais com forte embasamento científico capacitados, não apenas a conduzir a permanente transformação do tecido sócio-econômico de nossa região, mas do país como um todo.

Um outro aspecto fundamental a ser considerado está relacionado à formação dos professores. No caso da região do Grande ABC, ainda é grande o número de professores da Educação Básica que não possui nível superior.

Portanto é necessário um trabalho de formação permanente e continuada de todos os educadores e, neste sentido, o Centro de Educação será fundamental.

Cursos na área de Ciências Sociais serão fundamentais no sentido de qualificar e integrar as ações e experiências desenvolvidas por importantes setores da sociedade organizada da região.

Há uma preocupação no sentido de que a UFABC ofereça cursos ou programas direcionados a capacitação de profissionais a trabalhar com temas: de Meio Ambiente ou Ciências Naturais, considerando que a região vem desenvolvendo importante trabalho na área de recuperação e preservação ambiental, sendo que 56% do seu território são áreas de proteção dos mananciais, majoritariamente da Represa Billings; Turismo/Esportes/Educação Física, dada ações de políticas públicas de fomento ao turismo que a região tem procurado desenvolver; Arte e Cultura, pois é notória a significativa produção individual e coletiva da região nas suas diversas formas de manifestação artística, como também o grande esforço de incentivo, divulgação e difusão da cultura nas atividades educacionais das escolas públicas e privadas da região.

De modo geral, ou muito intenso e insistente, foi o debate acerca da necessidade de atendimento através de cursos na área das Ciências Biomédicas/Biológicas, não particularmente cursos de medicina, mas sobretudo cursos como enfermagem, fisioterapia, cursos voltados a capacitação de profissionais com formação generalista, visando a ampliação das políticas públicas de saúde da família.

Assim como o conceito de tecnologia na formulação dos programas do Centro de Tecnologia deve ser considerado de forma mais abrangente, ou seja, não restrito ao setor industrial, mas compreendido na totalidade das diversas áreas, como logística, serviços, meio ambiente, turismo, educação, etc., do mesmo modo as linhas de pesquisas e programas do Centro de Ciências Sociais deve ser bem definido, garantindo uma boa formação básica, mas com uma estrutura que permita a expansão de temas específicos nos últimos anos dos cursos, com vistas à qualificação do profissional que possa atender as demandas do mercado de

trabalho. É preciso desenvolver uma concepção de integração entre tecnologia e ciências humanas.

“Vejam os princípios do conhecimento desenvolvidos pela ciência até o final da primeira metade do nosso século. Era um princípio de separação homem-natureza. A idéia era a de que, para o conhecimento do homem, deveríamos rechaçar, eliminar tudo o que fosse natural, como se nós, o nosso corpo e organismo fossem artificiais, ou seja, a separação total. A separação do sujeito e objeto, significando que nós temos o conhecimento objetivo porque eliminamos a subjetividade. Sem pensar que no conhecimento objetivo há, também, a projeção de estruturas mentais dos sujeitos humanos e, ainda, sob condições históricas, sociológicas, culturais precisas. A separação das coisas em relação ao seu ambiente, como se pudéssemos conhecê-las eliminando a ambiência. O método experimental permite retirar algo de seu ambiente natural, transferi-lo a um ambiente artificial de laboratório e experimentar as variações pela química ou outros projetos artificiais, porque a química é o modo artificial de decompor os corpos físicos.”

Políticas de Acesso e Permanência na Universidade

É preciso democratizar o acesso ao ensino e garantir a permanência dos estudantes, lembrando que os jovens mais interessados são aqueles que não estão hoje no ensino universitário. Considerando que o processo seletivo, via vestibular, é imprescindível, no entanto é preciso estabelecer mecanismos visando ampliar o acesso dos estudantes carentes. A este respeito algumas propostas foram assim apontadas:

- Respeitar o sistema de Cotas para alunos negros e alunos formados pela rede pública de ensino, com o devido cuidado para não promover ou disseminar, ao mesmo, uma política de segregação, mas de unidade e justiça social, de tal modo que o sistema de cotas não quebre o sentido de universalidade;

- Atendimento especial das pessoas com deficiência;

- Considerar a necessidade de acesso à moradia, alimentação e transporte aos estudantes;

- Ao definir a rotina de atendimento em pesquisa, ensino e extensão, considerar as necessidades dos alunos trabalhadores;

- Insistir, junto aos governos municipais, Governo do Estado e Governo Federal por políticas de elevação da qualidade do ensino fundamental e médio.

Políticas de Gestão Administrativa

Do ponto de vista administrativo, o Projeto de Lei que institui a UFABC prevê uma estrutura enxuta, em termos de cargos, de modo a proporcionar agilidade e simplicidade na organização. Os cargos e funções apontados para criação revelam a intenção de um corpo administrativo (reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores de curso e chefes de departamento) bastante simplificado. A tomar como exemplo o processo de criação da Universidade do Vale do São Francisco (criada em 2002), a proposta caminha na direção de uma universidade com maior número de cursos e de alunos, com 350 docentes; e a UFABC com 600 docentes e com um quadro administrativo semelhante.

Desenha-se um panorama de excelência para a pesquisa e o ensino: a Exposição de Motivos Interministerial propõe que a totalidade do corpo docente seja composta integralmente por professores doutores, o que coloca a UFABC de imediato num patamar de excelência acadêmica, desde sua implantação.

O Projeto de Lei também prevê, na fase de transição, a colaboração de pessoal docente e técnico-administrativo (em caráter de cessão ou empréstimo) por parte dos governos federal, municipal e estadual. Essa é uma maneira de assegurar o funcionamento da universidade até que o quadro de pessoal seja estruturado de modo definitivo, através de concursos públicos específicos, estreitando os dispositivos de relacionamento dessa Universidade com as características regionais.

Para finalizar, questões relativas à rotina de funcionamento da UFABC são prerrogativas do grupo gestor (seja uma universidade tutora, seja uma comissão especialmente instituída pelo Ministério da Educação, seja a própria universidade, através de seus órgãos deliberativos) para a elaboração de um Estatuto próprio e condizente com os valores e princípios aqui apontados. No entanto, reafirmamos o maior interesse em participar da equipe que cuidará da formulação de projeto de instalação, através da participação de representantes indicados pela Câmara do Grande ABC.

ANEXO C - EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS INTERMINISTERIAL

EM Interministerial nº 179/2004/MEC/MP

Brasilia, 07 de julho de 2004.

Excelentíssimo Senhor Presidente da República,

1. Submetemos à apreciação de Vossa Excelência o anexo Projeto de Lei que institui a Fundação Universidade Federal do ABC – UFABC, entidade vinculada ao Ministério da Educação, que terá sede na cidade de Santo André, Estado de São Paulo.

2. A expansão da rede de ensino superior e a ampliação do investimento em ciência e tecnologia são objetivos centrais do governo federal e foco do debate sobre a reforma universitária. A criação de uma grande universidade pública no coração da indústria, na maior região metropolitana do país, é uma clara demonstração de compromisso com o desenvolvimento, a cultura e a democratização do acesso ao ensino superior. É uma das iniciativas que renovam a confiança do país em si mesmo e têm o poder de mobilizar as novas gerações para a invenção do futuro.

3. O ABC paulista representou, desde os anos 1950, a vontade de superação do subdesenvolvimento, a industrialização, a energia do empreendimento e as expectativas de progresso e mobilidade social. Mais recentemente, tornou-se parte da história brasileira de afirmação das liberdades e da cidadania, expressão do moderno movimento operário e das lutas pela democracia. A reforma universitária começa como deve ser: com investimento público em educação e ciência, inovação institucional e confiança no Brasil.

4. Nasce uma nova universidade federal comprometida com o desenvolvimento e a democracia, aberta a todos os brasileiros, com características de uma Universidade tecnológica para a formação de profissionais de elevada qualificação em áreas estratégicas para o desenvolvimento brasileiro, produção de conhecimento e tecnologia para a indústria, gestão de empresas, políticas públicas e educação básica; de uma Universidade aberta que utilize tecnologias educacionais e permita o atendimento de um grande número de estudantes, além de ter uma organização curricular flexível que multiplique as oportunidades de formação, e, de uma universidade democrática, de gestão participativa com efetiva contribuição de trabalhadores, empresários e organizações não governamentais.

5. De suas características estratégicas decorrem algumas inovações e avanços institucionais, tais como:

- laboratórios integrados às empresas;

-programas de formação, pesquisa e extensão decorrentes da parceria entre empresas e universidades;

- observatórios da sociedade e da economia com o propósito de gerar conhecimento sobretudo sobre as regiões do ABC;

-associação com a administração pública para a formação de pessoal em gestão e políticas públicas;

-associação com a educação básica para a formação inicial e continuada de profissionais e o desenvolvimento de tecnologias educacionais, projetando um novo padrão de integração entre a universidade e a educação básica;

- graduação em regime semipresencial com redução da carga de trabalho em sala de aula presencial, apoio diferenciado ao estudante e valorização dos docentes,

- flexibilidade curricular: instituição de um ciclo básico, ampliação das oportunidades de formação profissional e de acesso à pós-graduação;

- Universidade com autonomia de gestão, financeira e patrimonial, gerida com a participação de seus profissionais, alunos e da sociedade civil.

6. A universidade deverá inicialmente ser integrada por três centros, que traduzem as características estratégicas: Centro de Tecnologias e Indústria, Centro de Educação e Centro de Ciências Sociais. Tendo como metas 20.000 estudantes em cursos de graduação semipresenciais, 2.500 estudantes em cursos de mestrado profissionais semipresenciais e 1.000 estudantes em cursos de doutorado, além de 600 professores doutores em tempo integral e 1.000 monitores bolsistas dos programas de pós-graduação.

7. A estrutura organizacional proposta, tanto administrativa como acadêmica, é extremamente simplificada, o que propiciará que a Universidade tome-se ágil, eficiente e de baixo custo operacional. Deverão ser criados os cargos necessários para compor o quadro de pessoal, quais sejam: um Cargo de Direção-1, um Cargo de Direção-2, dez Cargo de Direção-3, quatorze Cargo de Direção-4, trinta e oito Função Gratificada-1, vinte e dois Função Gratificada-2, quinze Função Gratificada-3, dezenove Função Gratificada-4, vinte e seis Função Gratificada-5, além dos seiscentos docentes, cento e cinquenta e seis técnico-administrativos de nível superior e trezentos técnico-administrativos de nível intermediário.

8. A repercussão financeira anual quando da plena implantação da Universidade, referente a pessoal e custeio, está estimada na ordem de R\$ 150.000.000,00 (cento e cinquenta milhões de reais). No processo de implantação, as projeções indicam a necessidade de um aporte anual de recursos da ordem de R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais) para o primeiro ano.

9. Quanto ao disposto nos art. 16 e 17 da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2001, pode ser considerado plenamente atendido, uma vez que o acréscimo de despesa no corrente exercício está contido nos valores da Lei Orçamentária de 2004. Para os exercícios de 2005 e 2006, as estimativas de custos reduzirão a margem líquida de expansão para despesas de caráter continuado daqueles exercícios. No entanto, esse aumento de despesa mostra-se compatível com o aumento de receita decorrente do crescimento real da economia previsto, conforme demonstra a série histórica relativa à ampliação da base de arrecadação nos últimos anos.

10. Acreditamos, Senhor Presidente, que a criação da UFABC trará grandes benefícios para a maior região metropolitana do país. Ampliará a oferta de ensino superior à população e, ao mesmo tempo, gerará conhecimentos científicos e tecnológicos necessários ao desenvolvimento, à prosperidade e ao bem estar da população paulista e brasileira.

Respeitosamente,

Assinado eletronicamente por: Guido Mantega, Tarso Genro