

CADERNOS DA



fceca
PUCCAMP

ANO I V. 01 Nº 1 1992

CADERNOS DA FCECA

Diretor Responsável: Prof. José Geraldo Souza Carreira

Editores Responsáveis: Prof. José Homero Adabo e
Prof^ª Dalva Maria Bertoni Bedone

Conselho Editorial

- Prof. Antonio Marcos Favarin
- Prof. Dimas Alcides Gonçalves
- Prof. José Eduardo Rodrigues de Sousa
- Prof^ª. Maria Leite Neta
- Prof. Mário Presente
- Prof. Vivaldo Gaspar Simões Tuna

Revisão

- Prof^ª. Terezinha da Conceição Vitti Favarin

Divulgação

Maria Augusta Amaecing Langbeck

Tiragem

5.000 exemplares

Direitos e Permissão de Divulgação

As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores. Todos os direitos reservados à FCECA-PUCCAMP.

É permitida a reprodução de qualquer matéria, desde que citada a fonte.

Caixa Postal 317 - Campus I - FCECA - PUCCAMP

Campinas - SP

CEP: 13020-904

Telefone: (0192) 52-08.99 - ramal 299

Editoração Gráfica: José Eduardo Rodrigues de Sousa

Capa: Aniger Duarte

Impressão: Departamento de Composição e Gráfica da PUCCAMP.

cadernos da fceca

V. 01, N. 1, NOVEMBRO DE 1992 - ABRIL DE 1993

Publicação semestral da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da
Pontifícia Universidade Católica de Campinas
FCECA - PUCCAMP

SUMÁRIO

Apresentação 3

ARTIGOS

Sugestão de conteúdo programático e de prática docente para a disciplina "Economia e Ética"

Fernão Pompêo de Camargo Neto 5

Ensino e aprendizagem em sala de aula - relato de uma experiência metodológica no ensino de administração

José Eduardo Rodrigues de Sousa 9

O novo currículo de Ciências Contábeis: algumas reflexões ...

Antonio Marcos Favarin 15

O&M e a qualidade de serviço numa instituição de saúde

Carlos Eduardo V. Mattos Barretto e Maria Leite Neta 20

O setor mineral e o padrão de desenvolvimento brasileiro

Cynthia Figueiredo Vasconcellos Corrêa 24

cadernos da fiteca

W. 01. N. 1. MOVIMENTO DE 1901 - ABRIL DE 1902

Publicado sob o patrocínio do Conselho Nacional de Cultura e Artes, sob a
Presidência do Conselho Nacional de Cultura

FITECA - PUC-CAMPUS

SUMÁRIO

Apresentação

ARTIGOS

Relatório de atividades programadas e de práticas docentes para o primeiro semestre de 1901

Relatório do Conselho de Curso de 1901

Relatório de atividades programadas e de práticas docentes para o primeiro semestre de 1902

Relatório do Conselho de Curso de 1902

Relatório de atividades programadas e de práticas docentes para o primeiro semestre de 1903

Relatório do Conselho de Curso de 1903

Relatório de atividades programadas e de práticas docentes para o primeiro semestre de 1904

Relatório do Conselho de Curso de 1904

Relatório de atividades programadas e de práticas docentes para o primeiro semestre de 1905

Relatório do Conselho de Curso de 1905

APRESENTAÇÃO

A **FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E ADMINISTRATIVAS - FCECA** - da **PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS** tem a grata satisfação de oferecer ao público leitor o primeiro número da sua revista **CADERNOS DA FCECA**.

Este trabalho, fruto do esforço da Direção da Faculdade, consolida mais um compromisso firmado com a comunidade universitária em direção à melhoria da qualidade dos cursos. Assim, pretende-se proporcionar através deste periódico um espaço formal para o debate e a divulgação de produção acadêmica.

CADERNOS DA FCECA terá periodicidade semestral oferecendo oportunidade para professores e alunos colaborarem com seus artigos nas áreas de economia, administração e contabilidade.

Este primeiro número é uma homenagem especial ao **Prof. ARALDO DA COSTA TELLES SOBRINHO** (conhecido carinhosamente por **Prof. GATO**), que muito contribuiu para o desenvolvimento da nossa Faculdade dedicando-se à formação de inúmeras turmas, com metodologia e idéias que fazem parte da história da FCECA.

Os três primeiros artigos abordam questões ligadas ao conteúdo programático da disciplina de economia e ética, à metodologia de ensino e avaliação da disciplina de administração e ao novo currículo do curso de ciências contábeis. Com estes artigos a FCECA quer subsidiar o encaminhamento de questões ligadas à qualidade de cursos. O artigo seguinte trata de uma análise da técnica de O & M ligada à administração em estabelecimentos de saúde. Por último, um artigo analisando o tema economia mineral no Brasil.

Agradecimentos a Reitoria da PUCAMP pelo apoio indispensável à criação desta revista e aos professores da FCECA que subscrevem os artigos deste primeiro número. Que o exemplo estimule os demais docentes, para que tenhamos periódicos ricos em temas que contribuam para o avanço do conhecimento.

Campinas, novembro de 1992.

Prof. José Geraldo Souza Carreira

Diretor

Prof. José Homero Adabo

Vice-Diretor

SUGESTÃO DE CONTEÚDO PROGRAMÁTICO E DE PRÁTICA DOCENTE PARA A DISCIPLINA "ECONOMIA E ÉTICA"¹

*Fernão Pompéo de Camargo Neto*²

Uma série de acontecimentos verificados a partir de meados dos anos 60 (a "globalização" dos mercados - em especial o financeiro -, o processo de desregulamentação dos mercados financeiros domésticos, o fim da conversibilidade do dólar em ouro, a estagflação, os choques do petróleo, o choque dos juros, entre outros) reduziram substancialmente a eficácia, nas principais economias capitalistas, das práticas tradicionais de controle monetário, ocasionando, conseqüentemente, a perda do controle sobre a evolução das variáveis econômicas relevantes - produção, emprego e renda -, que, renitentemente, teimavam em não apresentar as reações que delas se esperava diante dos estímulos das políticas econômicas, mesmo as não-ortodoxas. De outro lado, mais recentemente, o mundo assistiu atônito ao célere dismantelamento das economias socialistas, o que acarretou a ruptura do sistema de equilíbrio de poder prevalecente, no plano internacional, no último meio-século. Paralelamente a tudo isso, aqui no Brasil, após alguns anos marcados por profundas alterações estruturais e por sensível crescimento econômico, viveu-se um período de mais de uma década de estagnação econômica e de profunda deterioração no quadro social, onde avultam carências e injustiças. Deixando-se de lado considerações mais profundas sobre a evolução da economia brasileira nesse período, parece haver convergência de opiniões em relação ao fato de que têm sido ineficazes todas as medidas - tanto as de cunho ortodoxo quanto as de caráter heterodoxo - que foram colocadas em prática no sentido de se buscar a estabilização da economia.

Evidencia-se, pois, o fato de que as grandes correntes do pensamento econômico têm-se demonstrado impotentes para modificar, nos dois cenários, o curso dos acontecimentos correntes e, até mesmo, para interpretá-los satisfatoriamente.

Assim sendo, tem sido sentida a necessidade de que seja repensada a economia, enquanto ciência (conhecimento da realidade) e enquanto prática (ação sobre a realidade), ou, o que dá no mesmo, como Economia Política e como Política Econômica.

Foi nesse contexto que se promoveu no Brasil, a partir de 1985, com base na Resolução nº 11/84 do CFE/MEC - que instituiu um novo currículo mínimo para os cursos de Economia -, a reformulação do ensino de Ciências Econômicas.

O Parecer nº 375/84, que propôs os termos dessa Resolução, cujo relator foi o Professor Armando Dias Mendes, traça, de forma magnífica, o perfil desejado para os novos economistas a serem formados (hoje, já em formação), que, além da Ciência (capacitação técnica e científica), deveriam assimilar, na vida acadêmica, a Consciência (senso ético) imprescindível à sua prática profissional futura.

- 1 Comunicação apresentada - em painel específico - durante o VII Congresso da ANGE - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Economia, realizado em Vitória (ES), no período de 02 a 05 de Agosto de 1992.
- 2 Coordenador do Departamento de Economia da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas - FCECA/PUCCAMP.

Nesse documento - do qual retiramos as idéias sobre a formação e a atuação profissional do economista a seguir reproduzidas - há uma profunda preocupação com os aspectos éticos, fundamentais para o bom exercício da profissão do economista

Segundo o Parecer, um bom economista precisa ser um responsável técnico, artífice ou fazedor de coisas, mas deve ser, também, um inquieto pensador, ou pelo menos, um técnico que pensa, e por isso tem a consciência inquieta, insatisfeita, permanentemente questionadora da validade dos frutos de sua atuação profissional e dos resultados deles conseqüentes.

A consecução deste objetivo somente se efetivará "se, a par de uma boa formação técnico-científica, no campo próprio da Economia, lhe for inoculado o vírus do senso ético em função de uma postura política, - porque voltada para a 'polis', a coletividade, a comunidade, o 'locus' onde vivem os homens de carne e osso e espírito a que a economia deve servir sem deles servir-se. A Economia, enfim, nesta percepção, existe para o Homem, não o homem para a Economia."

Por outro lado, acham-se expostos no Artigo 7^o da Resolução CFE/MEC n^o 11, de 06 de junho de 1984, os princípios básicos que deveriam nortear a reformulação curricular dos cursos de Ciências Econômicas para que se pudesse formar economistas nos moldes apontados no Parecer 375/84:

"Art. 7^o - A definição do currículo pleno e a fixação dos programas de cada disciplina, assim como seu ensino, deverão obedecer aos seguintes princípios:-

a) o curso de Ciências Econômicas deverá estar comprometido com o estudo da realidade brasileira, sem prejuízo de uma sólida formação teórica, histórica e instrumental;

b) o curso deverá caracterizar-se pelo pluralismo metodológico, em coerência com o caráter plural da Ciência Econômica, formada por correntes de pensamento e paradigmas diversos;

c) no ensino das várias disciplinas do curso deverá ser enfatizada a importância fundamental das inter-relações ligando os fenômenos econômicos ao todo social em que se inserem;

d) dever-se-á transmitir ao estudante, ao longo do curso, o senso ético de responsabilidade social que deverá nortear o exercício futuro de sua profissão."

O objetivo do presente trabalho está relacionado especialmente a este último item, que se assenta naquilo que o relator, no item 5, sub-item d, do Parecer, aponta como "o princípio maior que a tudo informa, que tudo explica, e sem o qual nada ganha sentido, que é o senso ético norteador da responsabilidade social de que o profissional deve investir-se e revestir-se".

Apesar da recomendação, expressa no mencionado sub-item d do item 5, de se fazer um esforço para que, em todas as disciplinas que a este fim se prestassem, bem como em debates especiais, depoimentos e conferências com este intuito promovidos, fossem destacados os aspectos éticos inerentes à forma de pensar de cada uma das grandes escolas do pensamento econômico e social, parece-nos, contudo, que melhores resultados poderiam ser alcançados, na difusão do senso ético, se, ao par dessas medidas preconizadas, se pudesse destacar, em disciplina própria ("Economia e Ética"), reflexão concentrada sobre o assunto (o que, aliás, é admitido como válido no próprio texto do sub-item acima citado).

Gostaríamos, pois, de descrever, para avaliação dos interessados no assunto, a prática por nós desenvolvida na condução da disciplina "Economia e Ética" no curso de Ciências Econômicas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

As atividades do curso sobre "Economia e Ética" - desenvolvidas num processo de busca de permanente interação entre o professor e seus alunos - podem vir a ser praticadas, durante o período letivo, na seguinte seqüência:

1- Apresentação do curso e de seus objetivos e discussão sobre a metodologia a ser empregada no seu desenvolvimento.

Nesta etapa, o professor expõe aos alunos a programação do curso e os objetivos que pretende alcançar através dele, discute com os mesmos a metodologia para o desenvolvimento dos seminários que eles deverão apresentar e define com eles as formas e os critérios de avaliação.

2- Considerações teóricas sobre a Ética.

É dada aula teórica em que o professor define a Ética, delimita o seu campo, procura caracterizar a sua natureza essencialmente histórica, etc.

Como bibliografia para o preparo dessa aula, poderíamos sugerir:

TELLES JUNIOR, Goffredo - "Ética - Do Mundo da Célula ao Mundo da Cultura", São Paulo, Editora Forense, 1988

SEN, Amartya - "On Ethics & Economics", Cambridge, Basil Blackwell, 1988

BASBAUM, Leôncio - "História e Consciência Social", São Paulo, Global Editora, 1982, pags. 211 a 214

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez - "Ética", Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira, 1978, Capítulo I

VALLS, Álvaro L. M. - "O que é Ética", São Paulo, Editora Brasiliense (Coleção Primeiros Passos - no. 177), 1986.

BENTHAM, Jeremy - "Uma Introdução aos Princípios da Moral e da Legislação", São Paulo, Abril Cultural, 1984, Capítulo XVII, pags. 63 a 68

3- Seminário para análise e discussão dos textos do Parecer nº 375/84 e do Decreto nº 11/84

Um grupo de alunos é indicado para preparar e apresentar seminário sobre os textos em referência, atuando o professor como moderador dos debates. Os demais grupos de alunos da classe também receberão os textos para se prepararem para os debates. O professor faz a síntese e a crítica do seminário, avaliando o trabalho desenvolvido pelo grupo.

4- Seminários sobre textos que tratam sobre o exercício da profissão do economista e a sua responsabilidade social.

É estabelecida uma agenda de seminários sobre textos escritos por economistas de distintas correntes do pensamento econômico sobre a profissão do economista e o papel que a este cabe na sociedade. Cada texto indicado será estudado e apresentado em seminário por um dos grupos da classe, para isto escalado, que deverá procurar detectar as posturas éticas subjacentes ao discurso do economista no texto. Todos os demais grupos também receberão o texto para poderem estudá-lo, preparando-se para os debates. O professor atua como moderador dos debates, fazendo, ao final, a síntese e a crítica do

seminário e a avaliação do trabalho desenvolvido pelo grupo expositor.

Apresentamos, em seguida, a título de sugestão, alguns dos textos por nós utilizados para o desenvolvimento dos seminários:

MARSHALL, Alfred - "Princípios de Economia", São Paulo, Abril Cultural, 1982, Vol. I, Cap. IV

HIRSCHMAN, Alberto - "Moralidade e Ciências Sociais: uma Tensão Duradoura" in: HIRSCHMAN, A. - "A Economia como Ciência Moral e Política", São Paulo, Brasiliense, 1986

FURTADO, Celso - "A Formação do Economista em País Sub-desenvolvido", in: FURTADO, Celso - "A Pré-Revolução Brasileira", Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962

FURTADO, Celso - "Da Responsabilidade Social do Economista", in: CASTRO, Nivalde J. (org.) - "A Formação e Profissão do Economista", Rio de Janeiro, Departamento de Economia - FEA/UFRJ (Texto Didático no. 31), 1987

GALBRAITH, John Kenneth - "O Poder e o Economista Útil", in: GALBRAITH, J. K. - "Crônicas de um Eterno Liberal", Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1980

SWEEZY, Paul M. - "Notas para uma Crítica da Economia", in: SWEEZY, P.M. - "Capitalismo Moderno", Graal, 1977

SOLIS, Leopoldo - "A Análise Econômica e o Economista Latino-Americano", in: CASTRO, Nivalde J. (org.) - "A Formação e a Profissão do Economista", Rio de Janeiro, Departamento de Economia - FEA/UFRJ (Texto Didático n.º 31), 1987

5- Palestras sobre o tema "Economia e Ética" a cargo de professores e economistas de projeção

Palestras (duas), intercaladas entre os seminários, a cargo de professores ou economistas de projeção convidados pelo professor, que funcionará como mediador nos debates que elas suscitarem.

Fica aqui colocada, ainda, a idéia de que se aproveite o vídeo, gravado quando do Congresso, do painel sobre "Teoria Econômica, Profissão e Ética do Economista", para projeção em sala de aula, dando ensejo a comentários e debates.

6- Avaliação do curso e considerações finais

Na última aula do período letivo, o professor distribui aos alunos cópias do "Código de Ética do Economista" (Resolução n.º 283, de 12 de setembro de 1968, do Conselho Federal de Economia), fazendo sobre ele comentários.

Em seguida, processa, com a participação dos alunos, a avaliação do curso de "Economia e Ética", colhendo, do corpo discente, críticas e sugestões. Finalmente, tece o professor suas considerações finais sobre os resultados que julgou terem sido alcançados pelo curso.

Deixamos aqui, pois, à espera de críticas e sugestões de todos que se interessem pelo assunto, o relato da tentativa que fizemos no sentido do aproveitamento da disciplina "Economia e Ética" para a divulgação dos vários prismas pelos quais podem ser vistos o processo de formação do economista e o senso ético do qual ele deve estar imbuído em sua prática profissional.

ENSINO E APRENDIZAGEM EM SALA DE AULA - RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA METODOLÓGICA NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO¹

José Eduardo Rodrigues de Sousa²

INTRODUÇÃO

O que seria mais precioso a um professor, o número de alunos reprovados ou o aprendizado desses alunos?

Embora pareça uma pergunta simples, com resposta óbvia, na prática não parece ser bem assim e vê-se professores a vangloriarem-se do número de discentes que reprovaram ou, o que seria ainda pior, encontram-se professores que dizem no primeiro dia de aula quantos alunos serão reprovados ao final do curso.

O ensino, a qualquer nível do processo educacional, reveste-se não apenas de nobreza, mas também de uma responsabilidade ímpar, pois se está a formar as bases culturais da nação.

Entretanto, não poucos professores optam por esquecer esse detalhe e guiam-se por uma linha de conduta que leva ao afastamento de sua clientela da sala de aula, quer fisicamente, ocasionando os altos percentuais de evasão escolar, quer ao permitir o transporte da mente para paragens diferentes da ali requerida, fatos que por si só levam ao baixo aproveitamento do ensinamento transmitido. Essa falta dar-se-ia, outras vezes, pelo extremo rigor do mestre na aplicação da matéria e das normas da escola.

Ora, se estamos a trabalhar com matéria-prima tão preciosa, por que não a tratar com maior atenção? Por que inúmeros professores medem sua qualidade de ensino pelo número de alunos que deixam reprovados? Não haveria uma maneira de melhor conseguir a atenção dos alunos e, por conseguinte, um melhor aproveitamento da matéria transmitida?

Por outro lado os professores sabem que as atitudes estudantis são bastante assemelhadas, não importando se o aluno é do segundo ciclo, graduação ou mesmo da pós-graduação, ele regride aos primeiros tempos e a insegurança com os atos de seus professores afeta seu dia-a-dia, notadamente em razão dos fatos anteriormente expostos.

Não seriam pouco comuns, relatos de mestres que mudam seu sistema de avaliação no meio do semestre, ou que não dão a conhecer a seus alunos qual seria esse sistema; a prepotência, infelizmente, também poderia ser relatada, levando a que se interponha entre o docente e o discente um patamar difícil de ser transposto por este último, razão da postura física e/ou verbal daquele.

Se estamos a moldar uma cultura nova, essa seria uma atitude correta? Espera-se que a resposta seja negativa e grande ênfase venha a ser dada a questões da responsabilidade do professor quanto a essa missão.

Pretende-se, aqui, discutir essas indagações e algumas saídas possíveis, já devidamente testadas em sala de aula, nos últimos três anos.

- 1 Trabalho publicado nos anais do III^o Encontro Anual da Associação dos Cursos de Graduação em Administração, sob o título Ensino e aprendizagem em sala de aula - uma abordagem metodológica
- 2 Professor do Departamento de Administração da FCECA/PUCCAMP. Mestre e Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP.

O SISTEMA

Este trabalho procura, a partir da realidade antes exposta, discutir uma nova experiência de ensino que tem reduzido sensivelmente o número de reprovações e aumentado o interesse dos discentes pela matéria, a qual busca responder aos dois questionamentos de Martins (1990: 21) quanto ao binômio homem-mundo que o conceito de educação deve considerar:

- 1^o) Que tipo de homem desejamos obter como produto da ação educativa?
2^o) Que tipo de sociedade interage com esse homem que pretendemos formar?"*

Essa experiência reúne diversas metodologias já consagradas, unidas num conjunto, o que tem dado a aquelas técnicas de ensino uma nova força e levado a resultados positivos surpreendentes, pois leva em consideração (Teixeira, 1987: 3) que o aluno é um ser em desenvolvimento contínuo, "que apresenta estágios com características e necessidades específicas ...".

O Currículo

Quando da construção do currículo, embora não se caminhe inteiramente pelas propostas didáticas de Carl Rogers em seu trabalho intitulado "Um jeito de ser", o da aprendizagem vivencial auto-dirigida, procura-se evitar ao máximo o desenho do modelo tradicional (Rogers, p. 93) o qual prega que

- 1 - Os professores são os possuidores de conhecimento, os alunos são os supostos recipientes; [...]
2 - A aula expositiva, ou outros recursos de instrução verbal, é o principal recurso para inculcar conhecimento nos recipientes. Os exames medem o quanto os alunos os adquiriram [...]
3 - Os professores são os detentores do poder, os alunos os que obedecem..."*

Dessa forma, o professor seria mais um facilitador da aprendizagem, se vista sob a ótica de Rogers ou de Sant Anna (1981), uma vez que os professores-facilitadores (Rogers, p. 96) tanto "... oferecem recursos de aprendizagem - de dentro de si mesmos, de suas próprias experiências, de livros e de outros materiais ou de experiências da comunidade" quanto providenciam que o foco da aprendizagem seja (Rogers, p. 97) "primordialmente, a promoção da continuidade do processo de aprendizagem".

Essa combinação tem levado a que se estude, por exemplo, desde aspectos administrativos correlacionados às pequenas e médias empresas, uma vez que, como exposto por Lustosa (1988: B-5) "os pequenos empreendimentos respondem, hoje, por nada menos que 74% de todos os empregos do País, o que se traduz em 54% da receita fiscal, 52% do produto industrial e mais de 90% de todas as atividades industriais", até Técnicas de Administração Japonesa, assuntos que fazem, ou farão em breve, parte do dia-a-dia desses alunos.

Procura-se, dessa maneira, evitar o que acontece por parte de alguns mestres (Sousa: 1990), que em sua relação professor-aluno, esquecem de ver seus alunos como organismos inteligentes que atuam num meio social, tratando a disciplina que ministram como um módulo estanque, não proporcionando aos discentes uma visão integrada de sua disciplina com o curso como um todo e, caso extremo, sua plena utilização extra-muros.

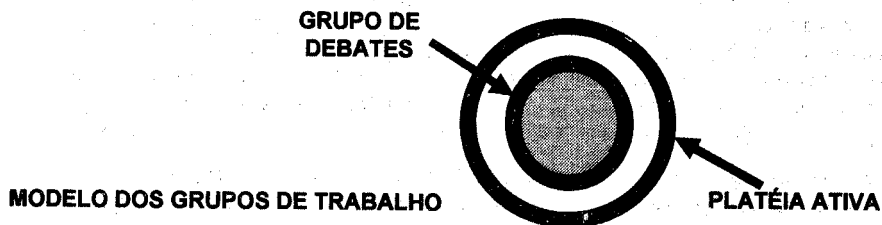
Como um dos combatentes dessa linha antes exposta, pode-se citar Sant Anna (1981: 70) que afirma serem "os contatos com os problemas contemporâneos, que podem ser propostos, diariamente, em aula", aqueles que levam a que os alunos se empenhem na "aprendizagem pessoal e socialmente construtiva", nesse conjunto, ainda em conformidade com Sant Anna (p. 74) os professores precisariam entender que muito embora "... considerem arranjos de palavras como conceitos e princípios, as palavras tornam-se

significativas para o educando somente quando *ele* lhes atribui sentido", residindo em suas necessidades, interesses e maneira de aprender a fonte desse sentido.

Em conformidade com a ótica antes exposta, valoriza-se, no modelo proposto, o estudo de casos e o trabalho em equipes, conforme relatado nos parágrafos a seguir, como pilares do modelo. Procura-se escolher os casos entre aqueles que levem o estudante a tomar decisões gerenciais, respaldado em experiência já vivenciada por outros administradores, tendo-se em mente, quando do uso desse recurso didático³ que "o Método do Caso não se ajusta necessariamente a toda classe de objetivos e de cursos. Portanto, deve ser evitada sua aplicação ou imitação sem o devido cuidado", mas também que (Galindo, p. 6) "o ensino através do método do caso, proporciona ao aluno a oportunidade de pôr à prova seu pensamento e sua maneira de racionar ao enfrentar determinada situação, assim como de voltar atrás suas decisões".

No modelo em estudo, para a resolução dos casos em sala de aula, seriam formadas pequenas equipes, com no máximo quatro membros, explicando-se aos seus participantes a validade de assim trabalharem, uma vez que nas empresas se valoriza os trabalhos em equipes como maneira de se buscar a eficiência administrativa.

Na etapa seguinte a esses pequenos grupos, a de discussão em grande grupo, em razão das turmas serem, normalmente, compostas por elevado número de alunos, faz-se uso do método de discussão circular no qual (Martins, p. 188) "cada componente tem oportunidade de dar sua opinião sobre um problema proposto" aliado ao método da mesa-redonda. Dessa forma, dois ou três dos pequenos grupos são convidados a formar uma mesa-redonda, tendo os demais colegas, dispostos em formato circular externo aos debatedores, como platéia (figura a seguir). Os alunos membros da platéia são incentivados a também participarem com idéias, reforçando ou contrapondo-se às propostas discutidas pelos participantes da mesa-redonda, numa grande comunhão ouvintes-debatedores, tendo o professor, ou algum aluno com condições para tanto, como moderador.



No transcurso do segundo semestre letivo, quando se estuda as funções da administração, as equipes trabalham como se fossem uma organização empresarial, uma maneira de se buscar propiciar ao discente uma prática que mais os aproxime do dia-a-dia dos negócios que assumirão no futuro, assim devem montar o planejamento, quando do estudo de Planejamento; desenhar o modelo organizacional adequado à empresa escolhida, objetivando o atingimento dos objetivos, por ocasião do estudo de Organização; discutir os diferentes modelos de administração, não se esquecendo aí, dos estilos de liderança e aspectos motivacionais, ao se ver Direção; analisando-se, por fim, a validade e modelos de controles, ao se estudar Controle.

Ao longo de todo esse caminho didático não se pode esquecer que, como exposto por Maximiano (1986: 3) "muito embora a correlação entre trabalho de grupo e sucesso organizacional esteja bem estabelecida na prática e na teoria, nem todos os grupos e organizações conseguem operacionalizar

3 Charan, Ram. On Teaching by the Case Method. Harvard Papers, In GALINDO, p.2.

métodos eficazes de gestão de equipes", levando a que seu sucesso dependa da habilidade de cada professor que venha a fazer uso dessa metodologia de trabalho com seus alunos, sob a influência dos três fatores que podem facilitar o uso dessa técnica (Maximiano, p. 12): o *ambiente*, incluindo-se aí, as condições materiais; o *grupo*, considerando-se as percepções mútuas que os participantes venham a ter da validade da técnica; e o *indivíduo*, centrado em seus valores e interesse pela aula.

No decorrer do ano e em consonância com o ensinamento de Rogers (p. 96) de que os professores-facilitadores "abrem as portas para recursos externos" extrapola-se a idéia de usar apenas as experiências do grupo e convida-se empresários e professores de outras instituições de ensino para que, em conformidade com o assunto que se está a tratar naquele momento, transmitam pontos teóricos e práticos sob ângulo novo em relação ao visto até então. Como reforço a todas essas técnicas didáticas faz-se uso de transparências, filmes e vídeos, alguns produzidos com o auxílio de computador.

Acompanhamento das Aulas

A partir do segundo semestre de 1992 passou-se a fazer uso das idéias de Patricia Cross, da Universidade de Stanford, o "One Minute Paper", com resultados surpreendentes, tal o nível de participação conseguido nas aulas, pois o aluno sabe que ao final de cada aula será chamado a emitir seu parecer e expor, suas dúvidas.

Essa técnica consiste em, ao final da aula, solicitar aos alunos que, respeitando o anonimato, (ANGRAD⁴) "respondam rapidamente, por escrito, a duas perguntas:

- 1 - Qual foi a coisa mais importante que eu aprendi nesta aula?
- 2 - Qual foi a maior dúvida que me ficou desta aula?" (grifo do autor)

Apesar do pouco tempo de uso pode-se testemunhar que essa técnica tem permitido a que se tire as dúvidas dos alunos, aumentando o interesse pelo assunto; serve de ligação entre as aulas pois ao se trabalhar as dúvidas forçosamente tem-se que referenciar a última aula; desinibe o aluno que vê aquelas dúvidas que pensava serem apenas suas, partilhada por outros colegas; permite, por fim, como exposto no mencionado Informativo, que se conheça alunos com dificuldades de aprendizado, além de servir como poderoso auxiliar na melhoria da redação dos alunos.

Mas o que se obtém como ponto máximo desta técnica, reside, por parte do professor, na obtenção de uma maior **qualidade** do ensino e, por parte do corpo discente, numa maior e melhor aprendizagem. Pode-se mesmo dizer que do ponto ético, essa técnica auxilia o mestre, pois, com a revisão do que os alunos não compreenderam, estes se sentem mais valorizados como pessoa, por, no mínimo, dois motivos: reconhecimento de sua inteligência e valorização dos recursos que mensalmente aplicam em sua própria educação.

A Avaliação

Em consonância com Martins (p. 158) de que uma boa avaliação deve considerar os aspectos sócio-econômicos do educando, mas também levando em conta as dificuldades ainda existentes em nós mesmos de atentar para esse aspecto quando do processo de avaliação, procura-se, num caminhar nessa

4 Informativo ANGRAD n^o 1 - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. São Paulo: Abril/Junho 1992 - ano 1 n^o 1, pág. 4.

direção já trilhado pela maioria dos professores, que a avaliação seja fruto de, pelo menos, três instrumentos distintos e complementares ao objetivo de permitir uma melhor formação ao aluno:

- estudo de casos (participação ou, quando aluno tímido, criatividade exposta no relatório na resolução do caso estudado)
- trabalho sobre tema correlacionado ao assunto estudado no semestre;
- prova intermediária e final (exigência regimental da Universidade).

Por fim, considerando-se que o aprendizado é um processo contínuo de agregação de conhecimentos, lança-se mão, quando da avaliação, da segunda oportunidade, a qual consiste em permitir a todo aluno que entendeu ter obtido nota baixa por falta de tempo para estudar, ou por motivos outros, a prestar novo exame numa prova em que tenham se saído mal, quanto a reapresentarem um trabalho escrito seguidas vezes, em busca de uma melhor avaliação, levando a que o estudo por essas segundas avaliações, mais rigorosas que as anteriores, provoque no aluno um esforço extra de atenção ao que está a estudar.

CONCLUSÃO

Observou-se, ao longo do trabalho, um relato de experiência metodológica, já em teste há três anos, que procura reunir diferentes técnicas de didática já conhecidas e testadas.

A partir do conhecimento, por parte da cada um dos alunos, do conteúdo da disciplina por sessão, parte-se para o estudo de casos em pequenos grupos e, posteriormente, quando do debate do caso no grupo maior, faz-se uso das técnicas de discussão circular e da mesa-redonda, incentivando-se a platéia, após decorrido alguns minutos do início dos debates, a se integrar ao mesmo, procurando-se, com o auxílio do professor, uma ampla participação entre os debatedores e a platéia.

Por ocasião do estudo das funções da administração, esses grupos atuam como se fossem empresas a trabalhar seu Planejamento, seu desenho da Organização, seu processo de Direção e de Controle.

Como suporte à técnica, promove-se palestras com empresários e professores de outras instituições de ensino, sendo ainda utilizados outros recursos didáticos tais como transparências, filmes e vídeos, alguns deles produzidos com o auxílio de micro-computador.

A técnica recém-adotada, o "One Minute Paper", já tem mostrado resultados positivos, pois, além de se constituir numa técnica barata e simples de ser implementada, funciona como uma alavancadora da qualidade das aulas, trazendo como uma de suas consequências positivas uma maior atenção dos alunos, melhorando o nível de aprendizado destes.

O sistema de avaliação é visto como uma oportunidade de complementar a formação do discente e, além dos instrumentos estabelecidos no Regimento da Universidade, de se administrar, ao menos, duas verificações de aprendizagem ao longo da disciplina, uma delas obrigatoriamente escrita, utiliza-se outras formas de avaliação que permitam ao aluno melhor expressar seu conhecimento e, o que é considerado o cerne do modelo, considerando-se que o aprendizado é um processo contínuo de agregação de conhecimentos, o educando tem direito a outras oportunidades, processo que, sem paternalismo, o possibilita melhor apreender o ensinado na busca de melhores notas.

Pode-se afirmar, por fim, que o uso dessas técnicas, tem possibilitado o aumento na média das notas; reduzido o número de dependências em relação aos anos anteriores, além de haver aumentado o interesse e a participação dos alunos pela matéria.

BIBLIOGRAFIA

- GALINDO, Manuel Garcia. O método do caso no ensino da administração. São Paulo: Apostilas da disciplina *Didática de Ensino da Administração* do curso de pós-graduação em administração da FEA/USP.
- LUSTOSA, Paulo. CEBRAE: a casa e a causa. (Informe Publicitário). São Paulo: *Folha de São Paulo*, Caderno de Economia, p. B-5, de 06/10/1988.
- MARTINS, José do Prado. *Didática geral*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. *Gerência do trabalho em equipe*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- ROGERS, Carl R. *Um jeito de ser*. São Paulo: E. P. U. - Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- SANT ANNA, E. Maria. *Microensino: habilidades técnicas do professor*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1981.
- SOUSA, José Eduardo R de. A universidade em interação com seu meio. Campinas: *Jornal da PUCAMP* - ano I, nº 8, out - nov 90, p. 2.
- TEIXEIRA, Gilberto. O conceito de currículo e o processo de aprendizagem. São Paulo: Apostilas da disciplina *Didática de Ensino da Administração* do curso de pós-graduação em administração da FEA/USP.

INTRODUÇÃO

Há dois anos, após estudos realizados pelo Departamento de Contabilidade, da FCECA desta Universidade, a partir de pesquisa realizada pelo CFC sobre o perfil do Contador no mercado de trabalho, foi proposta a modificação do Currículo de Ciências Contábeis, com vistas a prepará-lo para sua aprovação pelo CFE.

Para que melhor se possa compreender o novo currículo, torna-se necessário, à luz do parecer, refletir sobre a sua filosofia básica.

O currículo no sentido geral, segundo Traldi, prende-se à idéia da escola e daquilo que se acredita que ela deve fazer e executar, isto é, o papel que deve assumir perante o educando e a sociedade ou cultura, é um termo aportuguesado, vindo do latim "Curriculum"; em sua origem e abrangência significa curso, percurso, carreira, corrida, ato de correr... e aqui se inclui o ato de correr (a pé, de carro, a cavalo...) o local (canha, pista hipódromo...) o que ocorre no curso ou percurso efetuado... até o término da execução do ato. Portanto, há um todo, que se compreende no ato e tudo o que ocorre "durante a sua execução" até o seu completar.

O currículo, como podemos observar, não se trata de uma lista de disciplinas, mas de uma proposta de educação continuada, onde a escola assume o papel de interveniente entre o educando e a sociedade, na mediação dos interesses comuns entre o homem/profissional que se pretende formar e o homem/profissional que a sociedade necessita para seu pleno desenvolvimento.

A universidade, através do currículo proposto para o curso, tem que ser capaz de catalizar as potencialidades do jovem universitário, aspirante a uma profissão, e proporcionar-lhe condições ao exercício da profissão desejada, ou pelo menos, prepará-lo para o engajamento no mercado de trabalho de forma a especializar-se no ramo desejado.

1 - Os anteriores currículos das Ciências Contábeis

O primeiro currículo proposto para o curso de Ciências Contábeis no Brasil, pela Lei 7988 de 22 de setembro de 1945, preocupou-se em elencar as matérias que seriam necessárias à formação do contador, deixando a cargo de cada instituição a elaboração dos conteúdos e a sua concatenação lógica. Com estrutura estritamente técnica são elencadas disciplinas diversas, da área de Matemática, Estatística, Administração, Economia, e Contabilidade, não contempla disciplinas de cultura geral ou de filosofia; deixando de proporcionar ao educando a compreensão do todo que o cerca.

Com a reforma do ensino, o Parecer 397/62, elencando as disciplinas obrigatórias ao curso de Ciências Contábeis, dá um passo a mais no caminho de estabelecer uma visão mais ampla. Assim se expressa o Conselheiro Faria Goes:

- 1 Coordenador do Departamento de Ciências Contábeis e do Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Contabilidade e Auditoria da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas - FCECA/PUCCAMP. Sócio-gerente da Consulcamp - Auditoria e Assessoria SC Ltda.

"A expressão "currículo mínimo" deve ser entendida, a nosso ver, em termos de possibilitar o primeiro contacto com a profissão, a aprender a estudar as teorias e técnicas que lhe são pertinentes e a aproveitar ao máximo as aquisições que a aprendizagem em serviço vai ensejar.

Há que se considerar, por outro lado, que tão importante quanto o ensino desta ou daquela matéria, é o método adotado em seu estudo e o tempo a ele dedicado, sobretudo porque ambos desenvolvem o trabalho individual do aluno".

Conforme Iudicibus²,

"no ambiente em que o contador atua e pela relevância das funções que desempenha são dele exigidas várias, e às vezes conflitantes habilitações. Ao mesmo tempo em que o contador deve ser pessoa altamente versada e vocacionalmente dirigida para trabalhar com números e valores, de forma relativa, sem nunca perder o sentido da materialidade, também atua num ambiente econômico que, em seu ambiente mais amplo é social e institucional, e no qual a habilidade para lidar com pessoas e grupos, e mesmo a cultura geral e humanística são aspectos fundamentais para o sucesso de sua atuação".

2 - A pesquisa do Conselho Federal de Contabilidade

Decorrente das conclusões do II^o Congresso Interamericano de Educadores da Área Contábil (São Paulo - setembro de 1983), o CFC, consciente da necessidade de dar subsídios à reformulação dos currículos dos cursos de Ciências Contábeis visando a melhor formação dos profissionais, instalou, no ano de 1985, uma comissão de estudos com a finalidade de pesquisar, de uma forma ampla, junto às instituições de ensino superior, chefes de departamentos, professores, alunos, empresas e profissionais formados, sobre as qualidades e as deficiências dos cursos existentes, sobre as exigências necessárias ao exercício da profissão e as expectativas dos empresários com relação ao profissional a ser formado.

A pesquisa constou de 2549 questionários respondidos e devolvidos, na seguinte distribuição: Chefes de Departamentos de Contabilidade 95, Professores do Departamento de Contabilidade 365, Formandos dos cursos de Ciências Contábeis 516, Profissionais Contadores 1230, Empresários 343.

A partir da avaliação dos resultados da pesquisa, o grupo de estudos chegou às conclusões que vieram a nortear o Parecer do CFE que aprovou o novo currículo. Do ponto de vista de todos os envolvidos, estudantes, docentes, profissionais e empresários, há um elevado nível de insatisfação com a formação atual dos contadores, pois os cursos ministrados são excessivamente teóricos. Os conhecimentos práticos podem ser transmitidos sob diversas formas, mas o grupo de estudos recomenda o processo de "Jogo de Empresas", desde que se dê ênfase ao "como fazer". Há uma consciência para a necessidade do uso da computação.

A implantação de um currículo mínimo, uniforme para todo o país, contribuirá para diminuir deficiências, todavia, além de relacionar as disciplinas que o comporão, deverá evidenciar os principais tópicos do seu conteúdo programático, e corresponderá a, pelo menos, 2700 ha (equivalentes a 4 h/a/dia x 5 dias/semana/semestre).

Recomenda-se a implantação de cursos de pós graduação a nível especialização e mestrado para a reciclagem de professores.

- 2 Currículo Básico do Contador - Orientação Técnica x Orientação Humanística, Iudicibus e Outros - Segundo Congresso Interamericano de Educadores da Área Contábil.

3 - O novo Currículo, à luz do Parecer do CFE

O Conselho Federal de Educação, tendo como base o estudo realizado pelo Conselho Federal de Contabilidade, após encaminhar às Instituições de Ensino Superior, que opinaram, através dos seus departamentos, pela validade da proposta, acaba por aprovar o "Novo Currículo Mínimo para o Curso de Ciências Contábeis".

Dentre os referenciais importantes a serem observados em cada IES, em primeiro lugar está a inserção da instituição e do curso na região, sem perder de vista a necessidade de preservar a validade do título no âmbito nacional. Em segundo lugar, os atributos necessários ao perfil do profissional a ser formado destacando-se os atributos de natureza humana, de natureza social e de natureza profissional. Em terceiro lugar, os conteúdos programáticos.

O CFE dividiu os conteúdos programáticos em 3 categorias, sendo elas: Categoria I - Conhecimento de Formação Geral; Categoria II - Conhecimento de Formação Profissional, e Categoria III - Conhecimentos de Formação Complementar.

4 - Por quê 5 anos?

Para assegurar a coerência da estrutura curricular com o perfil geral do profissional a ser formado, dentro de um padrão mínimo compatível do país, o CFE, baseado no estudo realizado pelo CFC, determinou, além das disciplinas a serem cumpridas, uma carga horária mínima para cada conteúdo programático. Desta forma, o Artº 5º, Parágrafo 1º da Resolução s/nº, de Janeiro de 92, estabelece que a distribuição das 2700 h/a, mínimas previstas devem ser distribuídas, a critério de cada IES, da seguinte forma: as matérias da Categoria I deverão ocupar entre 15 e 25% da carga horária global, da Categoria II entre 35 e 45% e da Categoria III entre 15 e 20%, integralizadas em 4 anos, no caso dos cursos diurnos, e em 5 anos, no caso dos cursos noturnos.

A decisão de alongamento do curso é justificada pelo parecer do relator que esclarece:

"muitas das restrições feitas à qualidade do ensino superior têm suas causas, mais no reduzido número de horas de estudo individual (fora de sala de aula) por parte do aluno, do que na necessidade de se aumentar o número de horas/aula propriamente dita. A carga horária bem dimensionada, complementada com atividades de estudo extra sala de aula, cumprida individualmente ou em grupo, e seguidas sempre de uma sistemática cobrança por parte do professor, contribuirá para que o aluno supere o hábito da memorização e da concentração de seu principal esforço de aprendizagem, no tradicional estudo de última hora, às vésperas de provas ou exames".

5 - O Currículo da FCECA da PUC - Campinas

As conclusões do estudo do CFC, dizem muito a respeito da nossa situação na época da pesquisa. O Departamento de Contabilidade, desde 1983, já preocupado com a qualidade de ensino, emvidou esforços no sentido de integrar as disciplinas e desenvolver metodologia adequada ao melhor desempenho dos educandos nas disciplinas de Contabilidade Geral, espinha dorsal do curso de Ciências Contábeis. O "Laboratório de Contabilidade" naquela época instituído, começou a desenvolver estudos de casos para subsidiar as disciplinas de Contabilidade Geral e Análise de Balanços. A partir de 1986, o Caderno de Estudos "Contabilidade Geral para Universitários", que, além da história da contabilidade, fundamentos básicos da contabilidade, princípios contábeis, e legislação societária aplicável, traz uma empresa padrão como base dos exercícios práticos, foi implantado junto a todos os professores, responsáveis pelas

disciplinas de Contabilidade Geral, com excelentes resultados no nível de aproveitamento dos alunos. Em 1990, o Departamento de Contabilidade, após analisar a pesquisa realizada pelo CFC, estabelece a primeira mudança estrutural no currículo do curso, preparando-o para a aprovação do currículo mínimo definitivo, que ora propõe o CFE.

Naquele momento, o departamento definiu o perfil do profissional a ser formado e que norteou os trabalhos que agora correamos como o parecer do CFE sobre o currículo mínimo.

Precisamos de profissionais solidamente capacitados a planejar, organizar, supervisionar e controlar as atividades exercidas pela empresa, bem como a execução de tarefas de auditoria e perícia contábil, elaboração do plano de contas, estrutura, análise, conversão e consolidação de balanços, programação financeira e controle patrimonial, estudo e avaliação de gestão, organização de contadorias e controles internos, consultoria fiscal, pesquisa e docência contábil.

Precisamos de um profissional que acima de tudo seja capaz de pensar a disciplinar o seu pensamento e metodizar suas pesquisas e indagações científicas e práticas.

Um profissional que seja capaz de discutir no mesmo nível com os demais profissionais de nível superior, não um contador-administrador, não um contador-economista, mas acima de tudo um contador ciente das responsabilidades que a sociedade lhe impõe e preparado para desafios.

Na direção deste perfil, o Departamento de Contabilidade reformulou o seu currículo, introduzindo disciplinas de formação humanística e instrumentais, capazes de desenvolver melhor o profissional, tais como: Português Instrumental, Computação, Metodologia do Trabalho Científico, Organização e Métodos e Laboratório de Contabilidade.

Neste momento em que o CFE aprova o currículo mínimo, já estamos com a estrutura básica delineada e fazemos as adaptações necessárias à carga horária, remanejamos disciplinas de um período letivo para outro e, ao alongar o curso de 4 para 5 anos, abrimos um espaço fundamental para que o aluno dos cursos noturnos possa ter maior tempo de estudo individual.

O Laboratório de Pesquisas Contábeis, sedimentado agora, é um elo entre a teoria e a prática. O trabalho de consultoria desenvolvido pelo Laboratório será, sem dúvida, a alavanca a mover o nosso educando ao exercício liberal de sua profissão.

Os trabalhos de monitoria ganham espaço para serem desenvolvidos, e cabe a nós, professores, sabermos direcionar os nossos alunos para o bom uso do tempo que ficará disponível, melhorando, dessa forma, o rendimento da sala de aula.

Paralelamente aos trabalhos de nossos alunos, junto ao curso de graduação, o Departamento de Contabilidade implantou, com início no primeiro semestre de 1.991, o curso de Pós Graduação em Contabilidade e Auditoria, visando a formação e a reciclagem dos professores, e a formação de profissionais da área contábil com conhecimentos mais amplos do ambiente em que atuam.

CONCLUSÃO

Somente uma mobilização deste porte poderia ter resultado no trabalho que é o novo currículo. Cabe agora a nós, professores, no recôndito de nossas salas de aula, a responsabilidade pessoal de atender com a nossa capacidade de educador, os anseios do profissional a ser formado e os reclamos da sociedade que o espera, para que com o seu conhecimento possa desenvolver-se. A nossa luta é árdua, mas vale a pena, particularmente a nós, "profissionais professores", que compomos a maioria dos professores da

área, que o "vírus" da vontade de ensinar se inocule em nosso organismo com tal intensidade, que o nosso dinamismo e a nossa capacidade profissional transborde aos nossos jovens, estimulando-os ao desempenho de tão importante profissão.

BIBLIOGRAFIA

- CFC - *Estudo Visando a Implantação do Currículo Mínimo para o Curso de Ciências Contábeis*. (Currículo Básico do Contador - Orientação Técnica x Orientação Humanística, Iudicibus e Outros - Segundo Congresso Interamericano de Educadores da Área Contábil).
- CFE - *Parecer nº 267 de Janeiro de 1992*. Currículo Mínimo do Curso de Ciências Contábeis.
- GARCIA, Walter E.- *Educação Brasileira Contemporânea. Organização e Funcionamento*. 3ª Edição, Rio de Janeiro, MCGRAW - HILL do Brasil, 1978, 279 p.
- TRALDI, Lady Lina- *Currículo*. 3ª Edição, São Paulo. Atlas, 1987, 406 p.
- UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - *Memórias - II Congresso Interamericano de Educadores da Área Contábil*, São Paulo, 1983, 628 p.

O&M E A QUALIDADE DE SERVIÇO NUMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE¹

*Carlos Eduardo V. Mattos Barretto
Maria Leite Neta²*

1 - INTRODUÇÃO

A experiência mostrou que as técnicas de O&M obtiveram resultados mais rápidos e melhores, se aplicadas inicialmente junto aos executores. Hoje, prega-se que todo trabalho a ser desenvolvido na empresa que tenha por objetivo qualquer mudança, alteração, melhoria, ou adaptação, deve ser iniciado com o pessoal de nível superior. Isto, porque é a diretoria da empresa quem primeiro necessita assumir a idéia para depois transmitir e convencer os subordinados.

O modelo proposto da PIRÂMIDE INVERTIDA, foi assim denominado, por trabalhar justamente no sentido inverso. A técnica utilizada permite desenvolver um trabalho, cujo resultado não sofre resistências pelas chefias imediatas e superiores.

A técnica da PIRÂMIDE INVERTIDA foi desenvolvida tomando como base a grande distorção existente entre a maneira como os dirigentes acham que são vistos, e querem ser vistos, e a forma como realmente são vistos e interpretados, razão pela qual tudo aquilo que parte da diretoria quase sempre é recebido com desconfiança e resistência.

2 - O&M NA PIRÂMIDE INVERTIDA

Como profissionais de O&M e da área da Saúde, e tendo como objetivo trabalhar a qualidade nos diferentes serviços, desenvolvemos um modelo, o qual denominamos " O&M NA PIRÂMIDE INVERTIDA " que atua na forma do indivíduo trabalhar.

Enquanto a técnica diz respeito ao conhecimento do "como fazer" e do "melhor fazer", a forma está diretamente ligada à qualidade. A filosofia do modelo é a de que "mudando o indivíduo, muda o grupo, mudando o grupo, muda a empresa ". Assim, em termos do que é importante para a qualidade de serviços, destacamos o pessoal de nível operacional, por serem mais numerosos e responsáveis pelo processo da qualidade.

Observa-se que, na passagem do nível hierárquico gerencial, para o diretivo, tanto a execução dos serviços como o número de pessoas, diminui . O mesmo acontece, em relação ao que é importante para a qualidade de serviços.

Muito embora a qualidade diga respeito a todos, a ênfase está em quem gera o produto ou serviço, portanto o executor . Geralmente esse executor possui um determinado padrão de comunicação, que

1 Técnica criada e desenvolvida pelos autores - trabalho apresentado no VIII Congresso Brasileiro de O&M - INFOIMAGEM 92, São Paulo em 05/08/92 e na I Semana do Administrador da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Barra do Garças - UNIVAR - MT de 08 a 10/09/92.

2 Professores do Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas - FCECA/PUCCAMP.

difere totalmente do padrão existente nos níveis gerencial e diretivo. Para a qualidade, não é necessário um determinado padrão de comunicação, mas sim, a capacidade de entendimento, de compreensão. Esta é a maneira de aproximar a teoria da prática, na empresa .

Hoje, a qualidade torna-se uma questão de sobrevivência. O fator de competitividade entre as empresas deixa de ser o volume de produção, para situar-se na qualidade do produto ou serviço.

O modelo de O&M na " PIRÂMIDE INVERTIDA " tem como ênfase a "forma" do indivíduo trabalhar. O papel de O&M nesse modelo, está em iniciar o processo de qualidade, integrando o grande (o nível operacional) com o pequeno (nível diretivo) .

Os executores, cognitivamente sabem distinguir os acontecimentos modernos, fazem raciocínios coerentes, mas não têm a mesma linguagem dos seus chefes para compreenderem e aplicarem na prestação de serviços aos usuários.

A empresa de serviços precisa que todos os empregados falem a mesma "língua", o que significa, a mesma cartilha. O processo se inicia pelos Diretores, Gerentes, Chefes e Supervisores. Entende-se assim, que completa o processo de transmissão do conhecimento da qualidade, visto que o supervisor deve treinar seus subordinados. Entretanto, se o subordinado não tiver formação para compreender o que lhe está sendo transmitido e entender o que está lendo, vai tirar suas conclusões, e agir segundo esse seu entendimento.

Percebe-se, então, que os objetivos nem sempre são cumpridos. No modelo proposto inverte-se esse processo, iniciando-se pelos executores que têm por missão o contacto direto com o usuário. Se esse executor for conquistado pelos princípios da qualidade, certamente a empresa terá um produto ou serviço de qualidade.

O&M, por suas próprias características, está mais habilitado, em menos tempo e com menos custo, a implantar a "forma" de trabalhar com qualidade. A inversão da pirâmide trará para a empresa a reflexão de que grande não deve ser o poder de mando ou área de subordinação, mas sim, a massa de gente que atende gente, e que por ser gente, exige a construção de um edifício do conhecimento que jamais estará acabado.

3 - O&M PARA A QUALIDADE

3.1- Mudança de Atitude Individual

No modelo proposto, o objetivo está na mudança de atitude individual, porém não aquela que enfatiza o "mais " produzir, o tecnicismo, mas a maneira de ser.

A mudança individual acontecerá porque os novos valores obtidos pela inversão, ou seja, antes de brindar os chefes com o conhecimento, brinda-se o executor que se sentirá prestigiado, reconhecido e útil para a empresa e para o usuário. Ele também fará sua própria avaliação de que agora não é mais uma peça da máquina produtiva, mas pessoa chave na consecução dos objetivos da empresa como sempre foi, porém não reconhecido. A qualidade do serviço será visível, pois a sua deterioração tem origem na interpretação que as empresas de serviços dão aos seus prepostos que são seus executores.

A "forma" que cada indivíduo dará ao seu trabalho será semelhante ao seu colega e nos moldes da filosofia da empresa, porque ele compreendeu seus objetivos, assimilou o conhecimento e será capaz de transmitir o melhor para o usuário. Caso contrário, ele se desligará da empresa naturalmente, porque já estará preparado para distinguir a falácia sem a ação correspondente.

3.2- Mudança no Comportamento do Grupo

Para a mudança de comportamento do grupo, o modelo proposto trabalha pedagogicamente a qualidade como aplicação da ética em todas as formas de convivência social

Se o indivíduo tem qualidade de vida, é porque a sua relação com o mundo tem preceitos de respeito e preservação à vida sob todas as formas, ao patrimônio econômico, histórico e cultural da empresa e da sociedade.

Compreendendo que a qualidade é um termo abrangente, um modo de vida necessário e imprescindível, o indivíduo mudará sua atitude e influenciará o comportamento dos demais à sua volta e o grupo se tornará coeso em resultado de consenso.

3.3- Preparo da Instituição

A Instituição que presta serviço deve se preparar para enfrentar a modernidade porque o modelo que nos inspirava já se extinguiu. O&M, para a qualidade, propõe que os empresários repensem o seu negócio e adotem uma filosofia contemporânea onde o seu cliente sabe o que quer, tem condições de avaliar qualidade versus preço, escolher o que melhor lhe convém num mercado competitivo e ainda tem em sua proteção o aparato do Estado que também está se modernizando nesse particular.

As empresas precisam adotar um padrão de prestação de serviços que lhes permita crescer, produzir e competir com retorno compensador. Para que isto seja possível, O&M propõe a inversão, mas também alerta que a qualidade dos empregados obrigará forçosamente a qualidade dos empresários, dos produtos ou serviços. Antes de iniciar um processo desta natureza é preciso que o empresário decida sobre a qualidade, pois os executores têm muito mais necessidade do que ele, e por isso, aceitam e praticam com muito mais rapidez e determinação.

Inicialmente, o preço a pagar pelo projeto parecerá alto, entretanto, os resultados logo demonstrarão o inverso, pois qualidade não tem proprietário é uma condição de vida.

3.4- Preparo da Organização.

O modelo propõe que as discussões sobre a "nova organização" devam acontecer inicialmente entre os executores. Destes, devem surgir as mudanças no organograma, ou seja, eles devem, no mínimo, indicar seus chefes imediatos. Com os mesmos devem ser elaboradas as rotinas de trabalho e, a partir disso, a confecção dos manuais de normas e de rotinas. Quem presta serviço é o executor, por isso, ninguém melhor que ele deve ter participação ativa na formação da nova forma de trabalhar. O&M será o órgão de apoio, de esclarecimento e multiplicador do conhecimento para a prestação de serviços com qualidade competitiva.

3.5- Respostas ao Usuário

Se o executor está qualitativamente preparado, o grupo consensualmente unido, a Instituição preparada e a organização adequada, a resposta do usuário será a lealdade para com a empresa.

3.6- Avaliação de Resultados

Na aplicação do modelo numa instituição, os resultados obtidos foram:

a- Antes, as vendas mensais atingiam 55% da capacidade de produção.

b- Após seis meses do início do trabalho, as vendas aumentaram para 85% da capacidade de produção.

A satisfação do usuário antes do modelo era que 20% dos atendidos se sentiam insatisfeitos, enquanto que, após o modelo a insatisfação não passou de 1%.

Observa-se, portanto, que a qualidade aplicada em serviço produz resultados tanto no aumento das vendas quanto na satisfação do usuário.

4 - O&M COMO DESAFIO

Um grande desafio do modelo proposto de O&M, está em pregar a necessidade de se elaborar um produto ou serviço, com qualidade, para um pessoal que geralmente é pouco reconhecido pelos dirigentes da empresa, e estes, se acham ainda as maiores fontes do saber na organização, portanto, supremas autoridades.

Outro desafio está no resultado do trabalho pelos executores, uma vez que as glórias e os trunfos geralmente recaem nos respectivos chefes.

O modelo da PIRÂMIDE INVERTIDA em O&M, tem condições de trabalhar o nível de execução da empresa, de tal forma que os superiores hierárquicos, venham sentir orgulho do trabalho de seus subordinados, motivando-os para assim continuarem, aproveitando toda a potencialidade existente.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Romeu Carlos. *Círculos de controle de qualidade*. Apoio Cultural Petrobras, 1987.

ARAUJO, Luis Cesar. *Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia*. Atlas, 2ª Edição, SP.

BARRETTO, Carlos E. V. Mattos & LEITE NETA, Maria. Trabalho publicado nos *Anais do VIII Congresso Brasileiro de O&M, Infoimagem 92*.

CULLIGAN, Matthew J. *Administração: de volta às origens*. Tradução de Lia Cayres. Ed. Best Seller

HUME, David. *Investigação sobre o entendimento humano*. Trad. de Leonel Vallandro. Col Os Pensadores. Ed. Abril Cultural.

TAPPAN, Frances M. *Administração hospitalar*. Edart, São Paulo Livraria Editora Ltda.

O SETOR MINERAL E O PADRÃO DE DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO.

Cynthia Figueiredo Vasconcellos Corrêa¹

Uma política econômica coerente deve fornecer suporte para a implantação e desenvolvimento de determinado regime de acumulação ou padrão de desenvolvimento. A política mineral habita o universo da política econômica nacional, por isso, para melhor compreendê-la é importante contextualizá-la, isto é, tomar o padrão de desenvolvimento econômico como referência à sua determinação. Esse é o objetivo desse artigo, através do estudo do desenvolvimento econômico nacional a partir da Revolução Industrial inglesa, mostrar como a ele se conforma a política mineral brasileira.

Durante o século XIX, o modelo inglês de industrialização é o padrão de desenvolvimento hegemônico no mundo recentemente capitalista. O Brasil, como muitos outros países não industrializados da época, assume um papel complementar nessa fase concorrencial do capitalismo mundial ao tornar-se fornecedor de alimentos e matérias-primas à economia inglesa. O dinamismo do capitalismo inglês se propaga formando elos comerciais e financeiros a nível internacional.

O modelo de desenvolvimento brasileiro segue o padrão primário-exportador até, pelo menos, a grande depressão dos anos 30, do século XX. Apesar da pauta de exportações indicar uma concentração em um ou dois produtos, o setor exportador possuía grande efeito difusor sobre a economia interna. Com isso, desenvolveram-se algumas indústrias tradicionais como alimentos, têxteis, bebidas e outras.

A partir dos anos 30, com a perda de dinamismo do setor exportador e com a percepção da grande vulnerabilidade da economia primário-exportadora, as sementes de um novo modelo de desenvolvimento para a economia brasileira começam a germinar. Na economia mundial, grandes transformações estavam se processando, e acabariam definitivamente com a hegemonia da economia inglesa.

Quando as concepções de Taylor e Henry Ford, desenvolvidas para a indústria, somaram-se às sugestões de política econômica formuladas por Keynes, a economia norte-americana inaugurou seu longo período de supremacia econômica, política e financeira a nível mundial.

O padrão americano de desenvolvimento baseou-se na perfeita adequação entre a taxa de crescimento da produtividade do trabalho, por um lado, e a criação e aceleração de um amplo mercado consumidor, por outro. Dessa forma, após a crise de superprodução de 30 e a II Guerra Mundial, o mundo viu surgir um novo modelo de crescimento exitoso.

O "modelo dos duráveis", como ficou conhecido, por ter no setor produtor de bens de consumo duráveis a liderança do processo, foi portanto, um padrão de desenvolvimento voltado para o mercado interno e cujo fôlego se estendeu até princípios dos anos setentas.

A tentativa brasileira de implantação do padrão norte-americano resultou num novo modelo de desenvolvimento baseado na substituição de importações por produção nacional. Esse modelo priorizava a produção nacional dos bens de consumo, notadamente, os duráveis. O sistema produtivo foi orientado no sentido do atendimento da demanda por importações das classes de renda alta, assumindo assim, no caso brasileiro, um caráter concentrador.

1 Professora do Departamento de Economia da Faculdade de Ciências Econômicas Contábeis e Administrativas - FCECA/PUCAMP

A política cambial foi conduzida, a partir de 1948, no sentido de efetuar o controle quantitativo das importações, penalizando os bens de consumo não essenciais e favorecendo as importações de produtos intermediários e de bens de capital. Antes disso, o Governo já havia dado um passo fundamental em relação à constituição de base industrial com o investimento de Volta Redonda em 1946.

A expansão industrial do setor de bens de consumo levou a um aumento de demanda derivada por importações o que trouxe, conseqüentemente, um desequilíbrio nas contas externas do país. Na intenção de reverter esse quadro, nova orientação para a política cambial é colocada em prática em 1953. A alteração cambial trazia a classificação das importações em cinco categorias, de acordo com sua importância e possibilidades de produção interna. Essa circunstância estimulou a produção interna de vários produtos industriais básicos, pois o preço do produto importado era mantido artificialmente alto.

A partir de 1956, inicia-se uma nova fase do processo de desenvolvimento por substituição de importações, caracterizada por maior participação do Governo nos investimentos e pela entrada de capital estrangeiro em certos setores (basicamente os setores da indústria mecânica). Nesse período, através de uma política de incentivos e subsídios cambiais e tarifários, aprofundou-se o processo de substituição de importações. Várias indústrias se instalaram e se desenvolveram, como a automobilística, de material elétrico pesado, siderúrgica, petrolífera, metalúrgica dos não-ferrosos, química pesada, entre outras. O setor mineral contou com um estímulo adicional, pois, a partir de 1964, a alteração na legislação mineral trouxe um significativo impulso ao setor. Vários projetos que tinham participação do capital estrangeiro foram executados, como na área de minério de ferro (MBR, Samitri, Ferteco), manganês (ICOMI), nióbio (CBMM), ouro (Morro Velho), alumínio (Alcoa) e amianto (Sama)².

O setor mineral brasileiro sofreu importante aceleração no período que vai de 1969 a 1973, como aliás, toda a economia nacional. O dinamismo da economia mundial (crescimento do comércio internacional de minérios e metais) e o aprofundamento do processo de industrialização doméstico são fatores que estão na origem desse surto de crescimento. A política mineral da época visava colocar o setor em condições de responder às demandas surgidas com o intenso crescimento da economia brasileira e atingir a auto-suficiência. Nesse sentido, priorizou-se o setor de não-ferrosos (alumínio, chumbo, cobre, estanho, níquel e zinco) pois, mesmo em 1972, a produção nacional desse setor representava apenas 52% do consumo interno.

Além desses, também o carvão e o minério de ferro foram considerados prioritários, tanto pela utilização como insumo siderúrgico e energético, quanto pela possibilidade de exportação do minério de ferro. Outras indústrias desenvolvidas foram a de fertilizantes, enxofre, ácido sulfúrico e álcalis. Nesse período, o Estado aumenta sua participação, tanto via empresas estatais, quanto via política de incentivos fiscais e creditícios, subsídios a insumos e preços administrados.

O primeiro choque dos preços internacionais do petróleo aliado à perda de dinamismo do modelo dos duráveis nos países industrializados, causou desaceleração no ritmo de crescimento das economias desenvolvidas. No Brasil, a opção realizada em 1974 foi no sentido de sustentar o processo de desenvolvimento interno.

O Governo, através do II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), resolveu responder à crise mundial de energia empreendendo esforços no sentido do auto-abastecimento e do desenvolvimento de "novas" vantagens comparativas. Após mais de vinte anos de um padrão de crescimento liderado pelo setor de bens de consumo durável, considerou-se que o momento era o de uma reorientação do modelo de desenvolvimento, priorizando-se os investimentos nos setores produtores de insumos básicos, intermediários e de bens de capital³.

2 Ver Oliveira Sá e Marques (1987)

No II PND, está clara também a percepção que o Governo tinha de seu próprio papel nessa reorientação do crescimento. Setores como o siderúrgico, o de fertilizantes, a petroquímica e o de metais não-ferrosos eram exemplos citados para a falta de interesse do setor privado, pela baixa rentabilidade e longo período de maturação. Justificava-se então a intervenção do Governo via incentivo fiscal ou financeiro atuando no sentido de conduzir o setor privado em direção aquelas atividades consideradas vitais. Em muitos casos, segundo Barros de Castro e Pires de Souza (1985), como na área dos aços não-planos e no alumínio, além dos incentivos governamentais utilizou-se de pressão direta em cima do setor privado nacional para que o mesmo empreendesse projetos maiores. A safra de investimentos de 1974 era de longa maturação; esperava-se a auto-suficiência para a totalidade dos insumos básicos a partir apenas de 1981/1982.

Alguns ramos priorizados pelos investimentos do II PND, como a metalurgia e a petroquímica, são energético-intensivos, o que, a curto prazo, significou um aumento no consumo de energia; a ajustamento das contas externas foi feito via captação de empréstimos internacionais.

Com o segundo choque do petróleo, intensificaram-se ainda mais os empréstimos internacionais tomados pelo país como forma de financiar o déficit na balança comercial e de serviços. A dívida externa total (curto, médio e longo prazos) passa de US\$ 17,166 bilhões em 1974 para US\$ 56,104 bilhões em 1979, estimando-se cerca de 11% como dívida de curto prazo (em 1979)⁴. Como as taxas de juros internacionais situavam-se em baixos níveis, dado o excesso de liquidez no mercado internacional de crédito, vários países importadores de petróleo seguiram a opção de endividamento externo como saída à crise.

Para o conjunto das nações dependentes do óleo importado, não sobravam muitas alternativas, além dessa, poder-se-ia aumentar exportações e/ou reduzir as importações, preferencialmente de petróleo. Dado que a conjuntura internacional era recessiva, o agravamento da concorrência mundial tornou mais difícil para os países menos desenvolvidos a opção de aumentar suas exportações. Mesmo assim, a economia brasileira aumenta significativamente sua receita de exportações; 41% em termos reais entre 1974 e 1980 (a receita com minerais exportados aumenta 43%).

Em relação à diminuição das importações, esse foi o objetivo perseguido pela economia brasileira, porém que só começa a ter resultados para a balança comercial a partir de 1982. O Brasil optou, então, por se utilizar das alternativas oferecidas pelo sistema financeiro internacional assinando títulos de dívida denominados em dólar com taxas de juros flutuantes.

A elevação nas taxas de juros internacionais vieram complicar sobremaneira o vulnerável padrão de endividamento brasileiro. Por razões internas à economia norte-americana, o Federal Reserve lidera um processo de alta nas taxas de juros generalizado, quando, então, o custo médio da dívida externa brasileira eleva-se acentuadamente. Nessa nova etapa, empréstimos eram tomados para cobrir os juros de empréstimos anteriores, criando uma dinâmica nova e própria para a dívida externa.

Inicialmente, o país tomou um conjunto de medidas de política econômica mais austeras e, então, houve queda na taxa de crescimento do produto interno bruto (3,4% negativos em 1981), mas com novos aportes de capital externo. A partir da moratória do México, em agosto de 1982, tornou-se cada vez mais problemática a obtenção de novos recursos no sistema financeiro internacional.

3 Ver Barros de Castro e Pires de Souza (1985)

4 Ver Cardoso e Fishlow (1989)

Nesse momento, a política econômica nacional passou a priorizar a obtenção de divisas através de saldos positivos na Balança Comercial brasileira; os saldos comerciais tornaram-se sucessivamente superavitários, a partir de 1981.

Nessa fase, a contribuição pedida ao setor mineral era que intensificasse a busca da auto-suficiência nos não-ferrosos por um lado, e gerasse superávits comerciais, por outro.

As estatísticas de comércio exterior fornecidas pelo Anuário Mineral Brasileiro de 1987 e de 1990, permitem algumas constatações interessantes. Considerando-se os energéticos na pauta de importações minerais, o primeiro superávit da balança comercial de bens minerais ocorre em 1986. Desse ano até 1989, com exceção ao ano de 1987, o superávit aumenta de US\$ 371 milhões para US\$ 3.397 milhões FOB. Analisando-se a pauta de exportações minerais de 1989, verifica-se a maior representatividade do grupo dos semi-acabados (56%), seguida pelos primários (26%), manufaturados (16%) e compostos químicos (2%). No primeiro grupo, destacam-se os produtos de ferro/aço e de alumínio com, respectivamente, 66,6% e 18,5% de participação no valor total das exportações de semi-acabados. O minério de ferro representou, nesse mesmo ano, 85% do valor das exportações de minerais primários. No grupo dos manufaturados, os destaques estão com os derivados de petróleo (51%) e produtos de ferro/aço (23%). Nos compostos químicos destacam-se o alumínio (43%) e fertilizantes nitrogenados (13%).

A pauta de importações do setor mineral é amplamente dominada pelos minerais primários (70%) com menor participação dos semi-acabados (14%), dos manufaturados (9%) e dos compostos químicos (7%). O petróleo significou 70% dos gastos com importação de primários, seguido pelo carvão com participação de quase 11% e pelo cobre com 5,8%. No grupo dos semi-acabados os maiores gastos com importação ficaram por conta dos produtos de ferro/aço (24%), do cobre (22%), do carvão (13%), da prata (8,6%) e do níquel (7,6%). Em relação aos manufaturados, o destaque são os derivados de petróleo (44%); quanto aos compostos químicos, os produtos relevantes foram o titânio (20%) e o alumínio (16%). Destaca-se ainda que, em 1989, a participação do setor mineral no total das exportações e importações brasileiras foi de 30% e 37%, respectivamente.

A crise dos anos oitentas impôs modificações importantes na economia nacional. O setor de bens duráveis de consumo perde dinamismo e, ao longo desses anos, o produto real da indústria apresentou modesto crescimento (3,6% no período). Esse desempenho se deu à excelente performance da indústria extrativa mineral (extração de petróleo e produção de minérios para exportação), além dos resultados positivos de alguns outros segmentos exportadores⁵.

Entendida a auto-suficiência do setor mineral como a obtenção do equilíbrio em sua balança comercial, vê-se que esse objetivo foi alcançado a partir da segunda metade dos anos oitentas. As exportações de alumínio aumentaram significativamente e as importações de cobre metálico se reduziram devido ao aumento na produção interna, ajudando na obtenção de saldos cambiais positivos para o setor.

Um aspecto importante que deve ser levado em conta é o papel exercido pela recessão da economia brasileira nos anos oitentas na obtenção da auto-suficiência do setor mineral. Segundo Oliveira Sá de Marques (1987), se a economia brasileira tivesse apresentado, nos anos oitentas, taxas de crescimento semelhantes às da década anterior, a auto-suficiência e o superávit comercial não teriam ocorrido. Esse aspecto deverá, porém, ser abordado em um estudo posterior.

Os anos oitentas mostraram o esgotamento do padrão de desenvolvimento conduzido pelo setor dos duráveis de consumo e a liderança parcial exercida pelo setor mineral não foi suficiente para definir um novo padrão industrial.

5 Ver Suzigan (1992)

O dinamismo e a capacidade de articulação do setor mineral em relação ao restante da indústria estão gravemente comprometidos pelo modelo de metalurgia adotado no país (ao qual o minério nacional deve se adaptar) e por um padrão de consumo de metais definido, a nível interno, pelas exigências das classe de altas rendas, e a nível externo, pelos novos paradigmas tecnológicos.

Todos esses elementos estão levando a uma queda da intensidade de uso de metais tanto no mercado internacional, quanto no doméstico. As disponibilidades de minérios em nosso país parecem sugerir que um modelo menos concentrador de renda, que incluisse maior parcela da população ao mercado consumidor nacional, poderia se traduzir num maior e melhor aproveitamento das potencialidades minerais com o desenvolvimento de novas vantagens comparativas internacionais, além, é claro, de significar novas oportunidades de investimento e desenvolvimento tecnológico para o conjunto da indústria nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS DE CASTRO, A. & PIRES DE SOUZA, F. E. *A economia brasileira em marcha forçada*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985, 217p.
- CARDOSO, E.A. & FISHLOW, A. *Macroeconomia da dívida externa*. São Paulo, Brasiliense, 1989, 183p.
- LARA RESENDE, A. A ruptura no mercado internacional de crédito. In: ARIDA, P. (org) *Dívida externa, recessão e ajuste estrutural; o Brasil diante da crise*. 3ª ed., Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1983, 206 p.
- OLIVEIRA SÁ, P. C. R. & MARQUES, M. I. Vinte anos de política mineral. In: PEREIRA, O. D. *Política mineral do Brasil; dois ensaios críticos*. Brasília, MCT/CNPq (Coleção Recursos Minerais), 1987.
- SUZIGAN, W. A indústria brasileira após uma década de estagnação; questões para uma política industrial. Campinas, IE/UNICAMP, *Texto para discussão nº 5*, 1992.
- TAVARES, M. C. *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro; ensaios sobre economia brasileira*. 7ª ed., Rio de Janeiro, Zahar, 1978, 263 p.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

Grão-Chanceler

Dom Gilberto Pereira Lopes

Magnífico Reitor

Prof. Dr. Eduardo José Pereira Coelho

Vice-Reitor para Assuntos Administrativos

Prof. Gilberto Luiz Moraes Selber

Vice-Reitora para Assuntos Acadêmicos

Prof.^ª Dr.^ª Vera Silvia Marão Beraquet

Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas

Prof. José Geraldo Souza Carreira

Vice-Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas

Prof. José Homero Adabo



HOSPITAL • MATERNIDADE
SANTA EDWIGES

*O HOSPITAL SANTA EDWIGES é uma
Cooperativa de Trabalho Médico.*

*Todo atendimento ao paciente (consultas,
exames, internações) é feito por seus
cooperados que são os donos do hospital.*

*Dotado de uma das melhores UTI (Unidade
de Terapia Intensiva) de Campinas, com mo-
dernas instalações e equipamentos, pessoal
treinado por empresa especializada, tem al-
cançado, pela eficácia, índice zero de infecção
hospitalar.*

Dispõe de plano de saúde próprio.



COOPERMEÇA
COOPERATIVA MÉDICA CAMPINAS

AV. SÃO JOSÉ DOS CAMPOS 256 • JARDIM NOVA EUROPA
R0192) 32.2233 32.2869 CEP. 13040 CAMPINAS SP