

# Projeções Relativas à Dinâmica da Dimensão Institucional e Visualização Prospectiva para 2007, 2015 e 2022

*Equipe da Dimensão Institucional*



Texto disponível em [www.iea.usp.br/observatorios/futuro](http://www.iea.usp.br/observatorios/futuro)

As opiniões aqui expressas são de inteira responsabilidade do autor, não refletindo necessariamente as posições do IEA/USP.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. METODOLOGIA DELPHI E ABORDAGEM UTILIZADA NO TRABALHO .....</b>	<b>4</b>
<b>3. PERFIL DOS RESPONDENTES DA CONSULTA DELPHI .....</b>	<b>6</b>
<b>4. RESULTADOS DA CONSULTA DELPHI SOBRE A DIMENSÃO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>8</b>
<b>4.1. PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DOS EVENTOS .....</b>	<b>8</b>
<b>4.2. ANÁLISE TEMPORAL DA PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DOS EVENTOS – DINÂMICA.....</b>	<b>10</b>
<b>4.3. SITUAÇÃO FUTURA DOS EVENTOS: PROVÁVEIS E DESEJÁVEIS .....</b>	<b>11</b>
<b>4.4. INTERAÇÃO ENTRE OS EVENTOS.....</b>	<b>12</b>
<b>5. CENÁRIOS: ESTRUTURA E MATRIZ DE CENÁRIOS.....</b>	<b>14</b>
<b>5.1. ESTRUTURA DO CENÁRIO DIMENSÃO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>14</b>
<b>5.2. MATRIZ DE CENÁRIOS .....</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXO A – LISTA DOS ESPECIALISTAS QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA.....</b>	<b>28</b>

# Resultados da Consulta Delphi, Estrutura e Matriz de Cenários

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto do **Projeto Brasil 3 Tempos: 2007, 2015 e 2022**, coordenado pelo NAE – Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, o Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo está realizando um estudo de elaboração de cenários para o Brasil, no horizonte de 2022, com foco na dimensão institucional. O Programa de Estudos do Futuro atua junto ao IEA na coordenação metodológica dos trabalhos.

Segundo definição da equipe do IEA, dois eixos orientam o exame da Dimensão Institucional: o primeiro é constituído pelos fatores institucionais que influenciam o processo de decisão e execução de políticas públicas, e o segundo, reúne os fatores relacionados ao processo de participação e de representação política democrática.

No que se refere ao primeiro eixo de análise, trata-se de examinar os constrangimentos de natureza institucional que afetam a capacidade de governo no que se refere à formulação, aprovação e implementação de políticas. Tais constrangimentos dizem respeito: a) às relações entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; b) ao funcionamento efetivo desses poderes através de seu aparato burocrático; d) às relações entre a União, os Estados e municípios; e) ao impacto do sistema partidário na conformação e dinâmica do chamado presidencialismo de coalizão; e f) à influência de grupos de pressão (tais como, sindicatos, movimentos sociais, ONGs e outros grupos de interesse).

Tem-se por pressuposto que as decisões sobre políticas bem como seus resultados são produto, em grande medida, de escolhas feitas em função de alternativas delimitadas por constrangimentos de ordem institucional. Desse modo, as possibilidades de mudança de políticas ou de coordenação e planejamento de sua execução dependem do modo como os diversos atores institucionais com poder de veto se relacionam de forma mais ou menos cooperativa.

Com relação ao segundo eixo analítico, trata-se de examinar em que medida os mecanismos de participação e representação política democrática tem sido eficazes na construção da cidadania – seja através do aprimoramento dos instrumentos tradicionais de

representação, seja através da ampliação de formas de participação popular na gestão pública (tais como o recurso a referendos e ao orçamento participativo).

É sabido que o uso de mecanismos de participação direta nas decisões públicas tem alcance limitado por fatores de toda ordem, a começar pela desigualdade de acesso à informação política, condição mínima para que os cidadãos tenham capacidade efetiva de decidir. Sendo assim, peso maior recai sobre os mecanismos de representação política no sentido de garantir, não apenas a representatividade, como também a responsabilidade política. A análise desta questão envolve, portanto, a avaliação do sistema eleitoral e de outras regras que estruturam a disputa político-partidária.

Dado que as instituições são parte de um contexto mais amplo, fatores de outra ordem – tais como os sócio-culturais – devem também ser considerados no exame da dimensão institucional. Trata-se de tomá-los como variáveis intervenientes, capazes de influenciar tanto o impacto institucional no processo decisório governamental como no processo de participação e representação políticas.

A preocupação central é avaliar as potencialidades bem como os obstáculos de origem institucional que concorrem para que políticas públicas resultem na construção de uma sociedade democrática, com cidadãos no pleno exercício de seus direitos e deveres, organizados em um Estado transparente, responsivo e confiável.

Diante deste contexto, após levantamento dos fatos portadores de futuro da dimensão institucional durante uma sessão utilizando a técnica de Brainwriting, foram identificados os eventos componentes dos cenários. Na seqüência foi aplicada a técnica Delphi para identificar as probabilidades de ocorrência dos eventos em 2022, 2015 e 2007, assim como as situações futuras mais prováveis e desejáveis de cada evento e as relações entre estes eventos, cujos resultados apresentam-se neste relatório.

O Delphi é uma técnica de pesquisa qualitativa baseada na consulta a especialistas, buscando obter uma convergência de opiniões e consenso sobre o futuro de diversos eventos. Neste trabalho, a consulta Delphi teve por objetivo gerar os subsídios para a elaboração da matriz dos cenários.

A partir dos resultados do Delphi foi realizada uma análise estrutural dos cenários, utilizando a técnica de Análise e Estruturação de Modelos<sup>1</sup>. Após definida a estrutura do

---

<sup>1</sup> WRIGHT, James T. C. Contribuição à técnica de análise e estruturação de modelos (ISM) para o planejamento em grupo: Uma abordagem de inferência lógica. São Paulo: S. N., 1991. 204 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo.

cenário foi elaborada a matriz de cenários, apresentada em detalhes ao longo deste trabalho.

## **2. METODOLOGIA DELPHI E ABORDAGEM UTILIZADA NO TRABALHO**

A metodologia Delphi, utilizada neste estudo, vem sendo utilizada pelo Programa de Estudos do Futuro desde início dos anos 80, para ajudar a identificação de tendências e eventos futuros, com a participação de um grupo de especialistas sobre o tema. O Profuturo realizou a primeira pesquisa Delphi conduzida por meio da Internet (*WebDelphi*), que se tem conhecimento, e vem utilizando com muito sucesso este meio para a aplicação de pesquisas Delphi sobre os mais diversos assuntos.

O *WebDelphi* incorpora todas as premissas de um Delphi tradicional, ou seja, é mantido o anonimato dos respondentes, pelo preenchimento do questionário em um formulário no site da Internet; a representação estatística da distribuição dos resultados também é realizada, pela tabulação e tratamento estatístico dos resultados; e o feedback de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes também é realizada, sendo os resultados da primeira rodada divulgados na Internet, para que possam ser considerados pelo grupo no preenchimento da segunda rodada.

A técnica Delphi passou a ser disseminada no começo dos anos 60, com base em trabalhos desenvolvidos por Olaf Helmer e Norman Dalkner, pesquisadores da Rand Corporation (Estes e Kuespert, 1976). O objetivo original era desenvolver uma técnica para aprimorar o uso da opinião de especialistas na previsão tecnológica.

Segundo Turoff e Linstone (1975), genericamente, o Delphi pode ser definido como um método para estruturar um processo de comunicação grupal de maneira que o processo é efetivo em permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, a lidar com um problema complexo. Detalhando-se essa definição ampla, segundo Martino (1993) pode-se dizer que, na metodologia desenvolvida originalmente, isto é feito estabelecendo-se três condições básicas: o anonimato dos respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados, e o feedback de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes.

A evolução em direção a um consenso obtida no processo representa uma consolidação do julgamento intuitivo de um grupo de peritos sobre eventos futuros e tendências. A técnica baseia-se no uso estruturado do conhecimento, da experiência, e da criatividade de um painel de especialistas, no pressuposto que o julgamento coletivo,

quando organizado adequadamente, é melhor do que a opinião de um só indivíduo, ou mesmo de alguns indivíduos desprovidos de uma ampla variedade de conhecimentos especializados.

Em função das características expostas, o método Delphi é especialmente recomendável quando não se dispõe de dados quantitativos ou estes não podem ser projetados para o futuro com segurança, em face de expectativa de mudanças estruturais nos fatores determinantes das tendências futuras.

A técnica é executada por meio de um questionário interativo, que circula por um grupo de peritos, preservando-se o anonimato das respostas individuais. Segundo Wright e Giovinazzo (2000), as questões devem ser cuidadosamente elaboradas e diferentes tipos de questões podem ser utilizadas. Nesta fase, é importante a interação entre os coordenadores do estudo e especialistas do setor, para assegurar a correção técnica das questões formuladas. No caso da pesquisa realizada para o **Projeto Brasil 3 Tempos – Dimensão Institucional**, durante esta etapa houve uma forte participação da equipe do IEA, na definição dos temas-chave, das questões e dos especialistas convidados.

A qualidade do resultado de uma pesquisa Delphi depende essencialmente dos participantes do estudo. Segundo Vichas (1982), um número de **15 a 30 painelistas** é considerado um bom número, o suficiente para gerar informações relevantes, embora grupos maiores venham sendo utilizados com sucesso. O Profuturo tem trabalhado com um número mais elevado de participantes, com o intuito de enriquecer os resultados. No caso da Pesquisa sobre a Dimensão Institucional houve um excelente número de participantes, totalizando **104** painelistas que participaram da consulta pela Internet (perfil dos respondentes a seguir e lista dos respondentes no Anexo A).

No caso desta pesquisa, em virtude do tempo disponível e da natureza do trabalho, foi feita uma adaptação na utilização da técnica Delphi. Pela abordagem utilizada neste caso foi realizada uma rodada com a participação de um amplo número de especialistas e, em um momento seguinte, ao invés de ser feita uma segunda rodada com todos os especialistas, será feita uma reunião de trabalho com um número de reduzido de especialistas para validação e ajustes dos cenários gerados a partir dos resultados da consulta ampla.

A consulta *WebDelphi* sobre a dimensão institucional foi operacionalizada com o uso da Internet, com o formulário disponibilizado aos participantes mediante uma senha. A realização do *WebDelphi* permitiu a participação de especialistas de todo o País, com uma

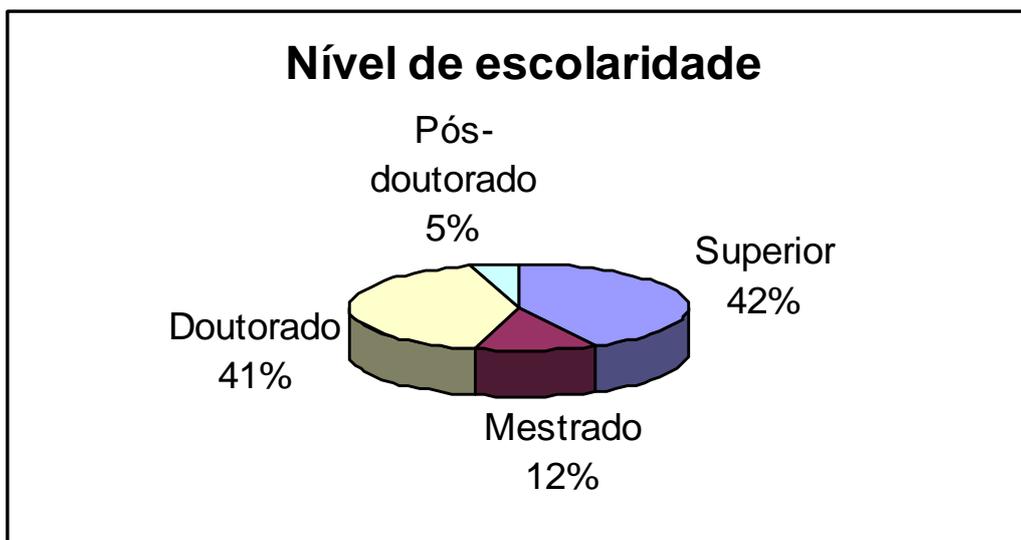
abrangência regionalizada da pesquisa, além de ter agilizado etapas do processo, reduzindo o tempo necessário para o envio e recebimento dos questionários.

Esta técnica permitiu a participação efetiva de um grande número de especialistas envolvidos, de uma maneira estruturada e produtiva, com uma grande quantidade de respostas e um excelente conteúdo, conforme apresentado nos itens seguintes. Destacamos ainda que participou da pesquisa um grupo extremamente qualificado, conforme detalhado no perfil de respondentes.

### 3. PERFIL DOS RESPONDENTES DA CONSULTA DELPHI

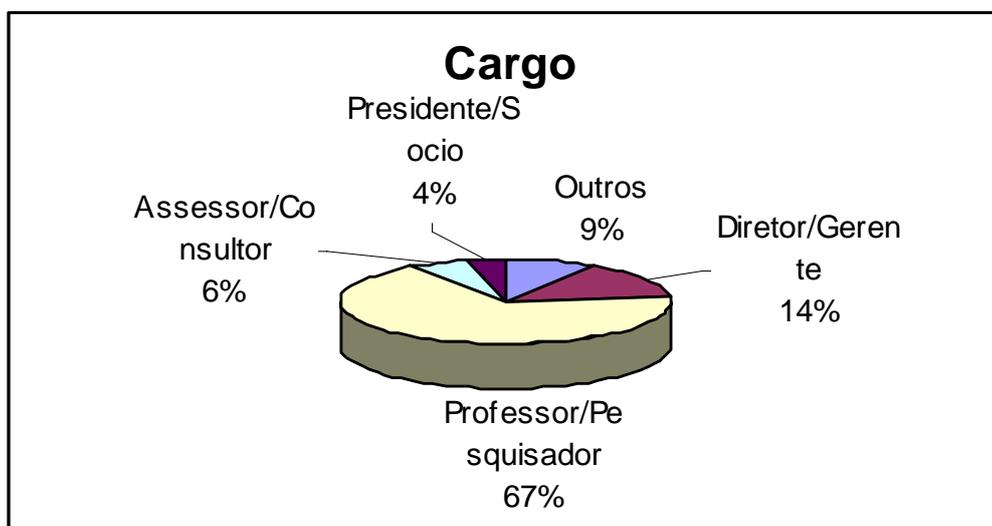
A pesquisa foi respondida por **104** respondentes, com um perfil muito qualificado, sendo que 58% dos respondentes têm mestrado, doutorado OU pós-doutorado, conforme mostra o **gráfico 1** abaixo.

**Gráfico 1 – Formação dos Respondentes**

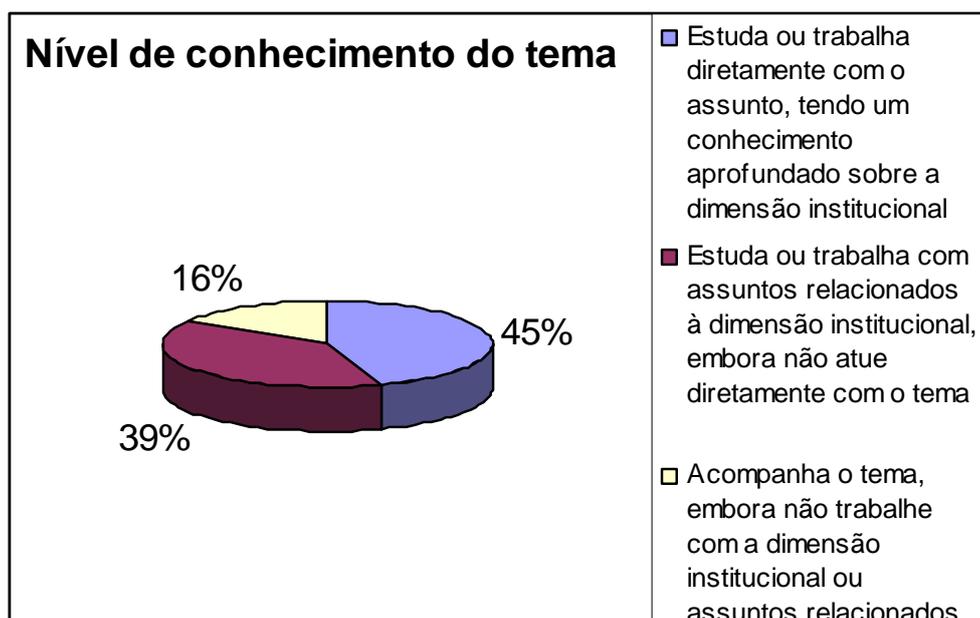


Além da qualificação, os **gráficos 2 e 3** abaixo mostram, respectivamente, os cargos ocupados pelos respondentes e o SEU nível do conhecimento sobre o tema, o que confirma sua condição de especialistas qualificados para participar desta consulta Delphi.

**Gráfico 2 – Cargos dos Respondentes**



**Gráfico 3 – Nível de conhecimento sobre o tema dos respondentes**



#### 4. RESULTADOS DA CONSULTA DELPHI SOBRE A DIMENSÃO INSTITUCIONAL

##### 4.1. Probabilidade de Ocorrência dos Eventos

Uma das primeiras questões da consulta solicitou aos respondentes que indicassem a probabilidade de ocorrência dos eventos referentes à dimensão institucional em 2022, 2015 e 2007. A Tabela 1 abaixo mostra os resultados.

**Tabela 1 – Medianas e quartis das probabilidades de ocorrência dos eventos (em %)**

Eventos	Probabilidade de ocorrência em 2007			Probabilidade de ocorrência em 2015			Probabilidade de ocorrência em 2022		
	Quartis dos respondentes			Quartis dos respondentes			Quartis dos respondentes		
	1° Q	Med	3° Q	1° Q	Med	3° Q	1° Q	Med	3° Q
1. Eliminação do poder normativo da Justiça do Trabalho	0	10	30	20	50	60	50	70	90
2. Desconstitucionalização de questões de segurança e tributação	0	0	20	10	30	40	20	40	67,5
3. Instituição do voto distrital misto	0	0	20	20	30	50	20	50	70
4. Consolidação de um pequeno número de grandes partidos nacionais	10	30	50	30	50	70	50	80	90
5. Novos mecanismos de cooperação entre entes federados	10	20	40	30	50	70	50	60	80
6. Aumento da influência do Executivo sobre o Legislativo e uso frequente de medidas provisórias	20	50	75	20	40	50	10	30	50
7. Revisão do pacto federativo com redefinição de atribuições e redivisão de receitas	0	20	30	30	50	60	40	60	80
8. Agravamento das disparidades entre regiões e Estados	20	40	60	20	40	60	10	30	50
9. Ampliação do poder político de ONGs e organizações para-partidárias (Ex: MST)	20	30	50	30	40	60	30	50	70
10. Crescente atuação de seitas religiosas na vida político-partidária	20	40	65	25	40	55	20	40	60
11. Crescente intolerância à corrupção na vida pública	25	40	60	40	50	60	60	80	90
Eventos	Probabilidade de ocorrência em 2007			Probabilidade de ocorrência em 2015			Probabilidade de ocorrência em 2022		
	Quartis dos respondentes			Quartis dos respondentes			Quartis dos respondentes		

	1º Q	Med	3º Q	1º Q	Med	3º Q	1º Q	Med	3º Q
12. Aumento do poder do crime organizado e de sua influência nos três poderes	25	40	60	20	40	65	10	30	50
13. A gravidade da crise de segurança pública leva à sua federalização	10	30	50	20	40	60	20	40	70
14. Crescimento da presença militar em regiões de fronteira	20	30	50	30	50	60	37,5	60	80
15. O financiamento da seguridade, pública e privada, domina a agenda política	20	40	60	30	50	70	30	50	80
16. A reforma do sistema processual, o controle externo e a redução da autonomia orçamentária do Judiciário aumentam a sua eficiência e presteza	10	20	40	30	40	60	50	60	80
17. O Congresso se fortalece com a desvinculação de receitas e a execução impositiva do Orçamento	0	10	20	15	30	50	20	40	70
18. Emergência de formas de controle social sobre a prestação de serviços públicos	10	20	40	30	50	60	50	70	80

Os eventos que devem compor o cenário mais provável para 2022 (aqueles com 60% ou mais de probabilidade de ocorrência) são os seguintes.

- **4.** Consolidação de um pequeno número de grandes partidos nacionais (**80%**)
- **11.** Crescente intolerância à corrupção na vida pública (**80%**)
- **1.** Eliminação do poder normativo da Justiça do Trabalho (**70%**)
- **18.** Emergência de formas de controle social sobre a prestação de serviços públicos (**70%**)
- **5.** Novos mecanismos de cooperação entre entes federados (**60%**)
- **7.** Revisão do pacto federativo com redefinição de atribuições e redivisão de receitas (**60%**)
- **14.** Crescimento da presença militar em regiões de fronteira (**60%**)
- **16.** A reforma do sistema processual, o controle externo e a redução da autonomia orçamentária do Judiciário aumentam a sua eficiência e presteza (**60%**).

#### **4.2. Análise temporal da probabilidade de ocorrência dos eventos – Dinâmica**

Para uma análise consistente de cenários, é necessária uma análise temporal da probabilidade de ocorrência dos eventos nos anos de 2007, 2015 e 2022. Trata-se de verificar como tais probabilidades se comportam ao longo destes três marcos temporais.

##### *a) Grupo de eventos com forte evolução da probabilidade de ocorrência.*

Nesta categoria, encontram-se 8 eventos que mostraram uma forte evolução ao longo dos três marcos temporais. Dois eventos destacam-se. O primeiro é a revisão do pacto federativo, com redefinição de atribuições e redistribuição de receitas (evento 7), que passa de uma probabilidade de ocorrência de 20%, em 2007, para 60%, em 2022. O segundo é a emergência de novos mecanismos de cooperação entre entes federados, que segue evolução comparável entre 2007 e 2022. Estes eventos são compatíveis com o cenário desejável de um federalismo cooperativo, indicado pelos respondentes.

Outro evento com características similares são as novas formas de controle social sobre a prestação de serviços públicos (evento 18), que também registra forte evolução de sua probabilidade de ocorrência futura, passando de 20%, em 2007, para 50%, em 2015, e para 70%, em 2022. Outro evento com comportamento comparável é o crescimento da presença militar em regiões de fronteira (evento 15), que passa de 30%, em 2007, para 60%, em 2022.

Outros dois eventos fortemente relacionados e que apresentam evolução similar na sua probabilidade de ocorrência estão diretamente ligados ao poder normativo da Justiça do Trabalho (evento 1) e a reforma do Judiciário (evento 16). Sobre o evento 1, observa-se uma baixa probabilidade (10%) de sua eliminação até 2007. Mas, a partir de 2015, esta probabilidade aumenta rapidamente para 50% e atinge 70% em 2022..

Existem dois outros eventos com forte evolução temporal. O primeiro refere-se à crescente intolerância à corrupção na vida pública (evento 11). Este evento apresenta uma evolução de 40% em 2007 para 80% em 2022. O outro evento é a consolidação de um pequeno número de grandes partidos nacionais (evento 4), que passa de 30%, em 2007, para 80%, em 2022.

##### *b) Grupo de eventos com moderada evolução da probabilidade de ocorrência.*

Dois eventos neste grupo caracterizam-se por ter probabilidade zero de ocorrência em 2007. São eles a desconstitucionalização de questões de segurança e tributação (evento

2) e a instituição do voto distrital misto (evento 3). Entretanto, ambos apresentam uma rápida evolução a partir de 2015.

Outro evento com moderada evolução da probabilidade de ocorrência é a ampliação do poder político das ONGs e organizações para-partidárias (evento 9). Partindo de 30% em 2007, alcança 50% em 2022.

*c) Grupo de eventos com fraca evolução da probabilidade de ocorrência.*

Os eventos listados neste grupo apresentam uma evolução média de 10% no período de 2007 a 2022, são eles:

- O fortalecimento do Congresso (evento 17) tem características semelhantes, passando de 10%, em 2007, para 40% em 2022;
- O domínio da agenda política pela questão do financiamento da seguridade (evento 15), que passa de 40% em 2007 para 50% em 2022;
- A federalização da segurança pública (evento 13). Suas probabilidades de ocorrência em 2007 e 2022 mantêm-se muito próximas (30% e 40%, respectivamente).

*d) Grupo de eventos com decréscimo da probabilidade de ocorrência.*

O aumento da influência do Executivo sobre o Legislativo e uso frequente de medidas provisórias (evento 6), o agravamento das disparidades regionais (evento 8) e o aumento do poder do crime organizado e sua influência nos três poderes (evento 12) apresentam redução em sua ocorrência de probabilidade de 2007 para 2022.

Pertence também a esta categoria a crescente atuação das seitas religiosas na vida político-partidária (evento 10). Sua probabilidade de ocorrência nos três momentos é precisamente a mesma - 40%.

### **4.3. Situação futura dos eventos: prováveis e desejáveis**

Na consulta Delphi solicitou-se, adicionalmente, uma descrição da situação mais provável e da situação desejável de cada evento em 2022.

Com base nessas respostas, foi gerada a matriz de cenários apresentada a seguir, no item 5.

Cabe ressaltar que estas situações mais prováveis e desejáveis foram elaboradas a partir da compilação, análise e interpretação das respostas em aberto dos especialistas consultados.

#### 4.4. Interação entre os eventos

Para cada evento, foi solicitado aos respondentes indicar 2 outros eventos da lista cuja probabilidade de ocorrência seria **umentada** pela ocorrência do evento considerado. A **Tabela 2** abaixo mostra os resultados das interações entre os eventos, conforme indicação dos respondentes.

Tabela 2 - Dimensão Institucional - eventos cuja probabilidade (em%) de ocorrência será aumentada pela ocorrência do evento considerado																		
Evento impactante	Eventos impactados (em % segundo a indicação dos respondentes)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Eliminação do poder normativo da Justiça do Trabalho		18	5	5	5	8	5	10	13	3	3	0	0	2	11	<b>32</b>	5	13
2. Desconstitucionalização de questões de segurança e tributação	3		2	2	<b>32</b>	11	<b>44</b>	8	3	0	2	13	13	0	8	3	10	2
3. Instituição do voto distrital misto	5	0		<b>61</b>	15	5	15	8	3	6	10	2	0	0	0	0	16	6
4. Consolidação de um pequeno número de grandes partidos nacionais	3	3	<b>47</b>		8	15	15	3	5	2	8	0	0	0	2	0	<b>32</b>	5
5. Novos mecanismos de cooperação entre entes federados	3	11	3	8		0	<b>71</b>	11	5	0	5	0	5	0	2	5	8	10
6. Aumento da influência do Executivo sobre o Legislativo e uso freqüente de medidas provisórias	5	8	6	6	6		16	13	13	2	2	6	10	5	6	5	6	3
7. Revisão do pacto federativo com redefinição de atribuições e redivisão de receitas	2	21	15	5	<b>55</b>	6		11	6	0	3	0	3	0	6	2	13	6
8. Agravamento das disparidades entre regiões e Estados	3	3	5	3	23	18	<b>45</b>		5	3	0	11	10	2	3	0	3	2
9. Ampliação do poder político de ONGs e organizações para-partidárias (Ex: MST)	3	2	8	5	6	15	0	5		21	19	6	2	5	2	2	2	<b>39</b>
10. Crescente atuação de seitas religiosas na vida político-partidária	2	2	13	5	2	10	2	3	<b>37</b>		8	24	2	0	3	2	0	6
11. Crescente intolerância à corrupção na vida pública	2	3	6	10	3	0	0	0	<b>26</b>	5		11	11	2	5	21	8	<b>42</b>
12. Aumento do poder do crime organizado e de sua influência nos três poderes	0	10	3	2	6	6	2	6	6	5	16		<b>42</b>	18	10	2	2	3

Dimensão Institucional - eventos cuja probabilidade (em%) de ocorrência será aumentada pela ocorrência do evento considerado																		
Evento impactante	Eventos impactados (em % segundo a indicação dos respondentes)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
13. A gravidade da crise de segurança pública leva à sua federalização	2	11	2	2	11	13	18	8	3	2	5	19		<b>27</b>	13	2	2	5
14. Crescimento da presença militar em regiões de fronteira	0	6	2	2	11	8	3	3	3	2	3	16	<b>26</b>		8	3	0	2
15. O financiamento da seguridade, pública e privada, domina a agenda política	8	16	5	6	3	8	18	3	5	2	5	2	8	2		3	11	16
16. A reforma do sistema processual, o controle externo e a redução da autonomia orçamentária do Judiciário aumentam a sua eficiência e presteza	<b>26</b>	10	5	5	3	2	5	0	5	0	<b>29</b>	3	2	0	2		3	23
17. O Congresso se fortalece com a desvinculação de receitas e a execução impositiva do Orçamento	0	15	15	23	6	3	23	2	2	0	2	0	0	0	6	0		16
18. Emergência de formas de controle social sobre a prestação de serviços públicos	6	3	6	6	5	2	10	2	<b>42</b>	5	<b>39</b>	0	2	0	6	8	10	

Estão destacados na **Tabela 2** os impactos indicados por, pelo menos, 25% dos respondentes. Estes resultados serão utilizados a seguir para a análise da estrutura dos cenários.

## 5. CENÁRIOS: ESTRUTURA E MATRIZ DE CENÁRIOS

### 5.1. Estrutura do cenário - dimensão institucional

Recapitulando: para o estudo da Dimensão Global foram definidos 18 eventos prioritários por meio da técnica de *brainwriting*, seguida de discussão e análise crítica pelo Grupo de Controle. Os 18 eventos prioritários foram analisados por um painel de **110** especialistas externos que responderam à consulta Delphi.

A primeira questão indagou sobre a probabilidade de ocorrência de cada evento nos marcos temporais de 2007, 2015 e 2002. Solicitou também uma descrição da situação mais provável e da situação ideal de cada evento no futuro. A segunda questão focalizou a avaliação dos “impactos cruzados” da ocorrência dos eventos. Para cada evento, foi solicitada a indicação de 2 outros eventos cuja probabilidade de ocorrência seria aumentada pela ocorrência do primeiro.

A análise das interações entre os eventos permitiu identificar uma estrutura de influência de sua ocorrência e construir um mapa de inter-relacionamentos.

Neste mapa, é possível identificar “eventos causais” que afetam grande número de outros eventos, bem como os eventos resultantes.

Para efeitos desta análise, considerou-se uma influência significativa de um evento sobre outro aquela indicada por mais de 25% dos respondentes. Observe-se que caso houvesse uma distribuição uniforme das previsões de impacto, cada uma das 400 interações possíveis na matriz de impactos receberia somente 0,5% das respostas.

A utilização do software de Análise e Estruturação de Modelos<sup>2</sup> para a análise estrutural do cenário revelou a estrutura apresentada na **Figura 1** abaixo, baseada em um mínimo de 25% de respostas por interação (exceto onde assinalado).

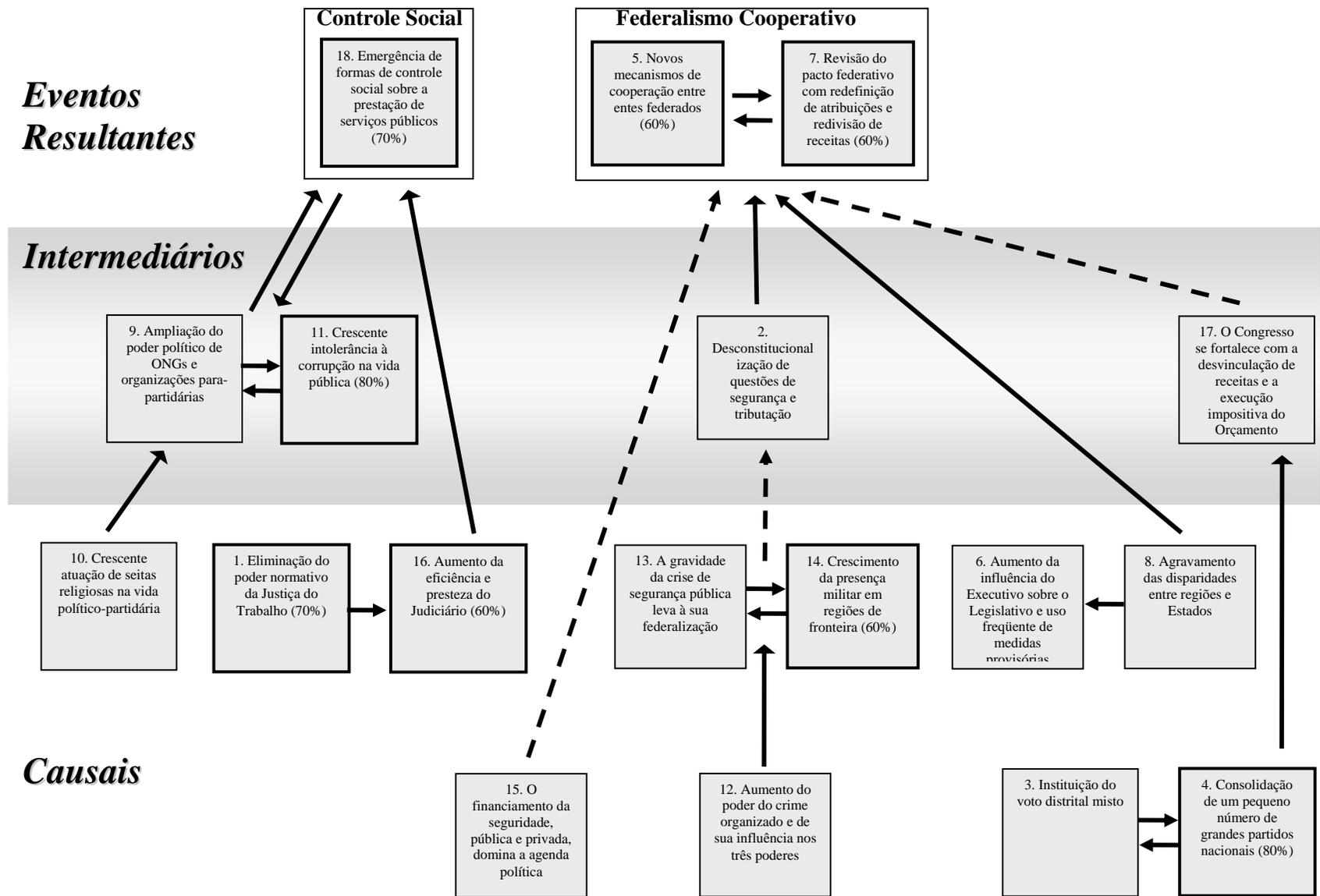
---

<sup>2</sup> WRIGHT, James T. C. Contribuição à técnica de análise e estruturação de modelos (ISM) para o planejamento em grupo: Uma abordagem de inferência lógica. São Paulo: S. N., 1991. 204 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo.

# Eventos Resultantes

## Intermediários

## Causais



A **Figura** acima leva a algumas conclusões importantes:

a) Os eventos 18, 5 e 7 são resultantes da evolução dos eventos que estão na parte inferior da figura;

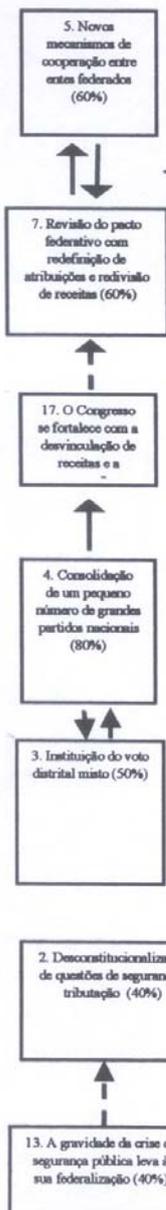
b) Os eventos na base da Figura 1 são eventos **causais**, cuja ocorrência poderá configurar diferentes cenários no futuro.

Com base nessas observações, pode-se estruturar uma matriz de cenários que represente as interações mutuamente consistentes entre eventos.

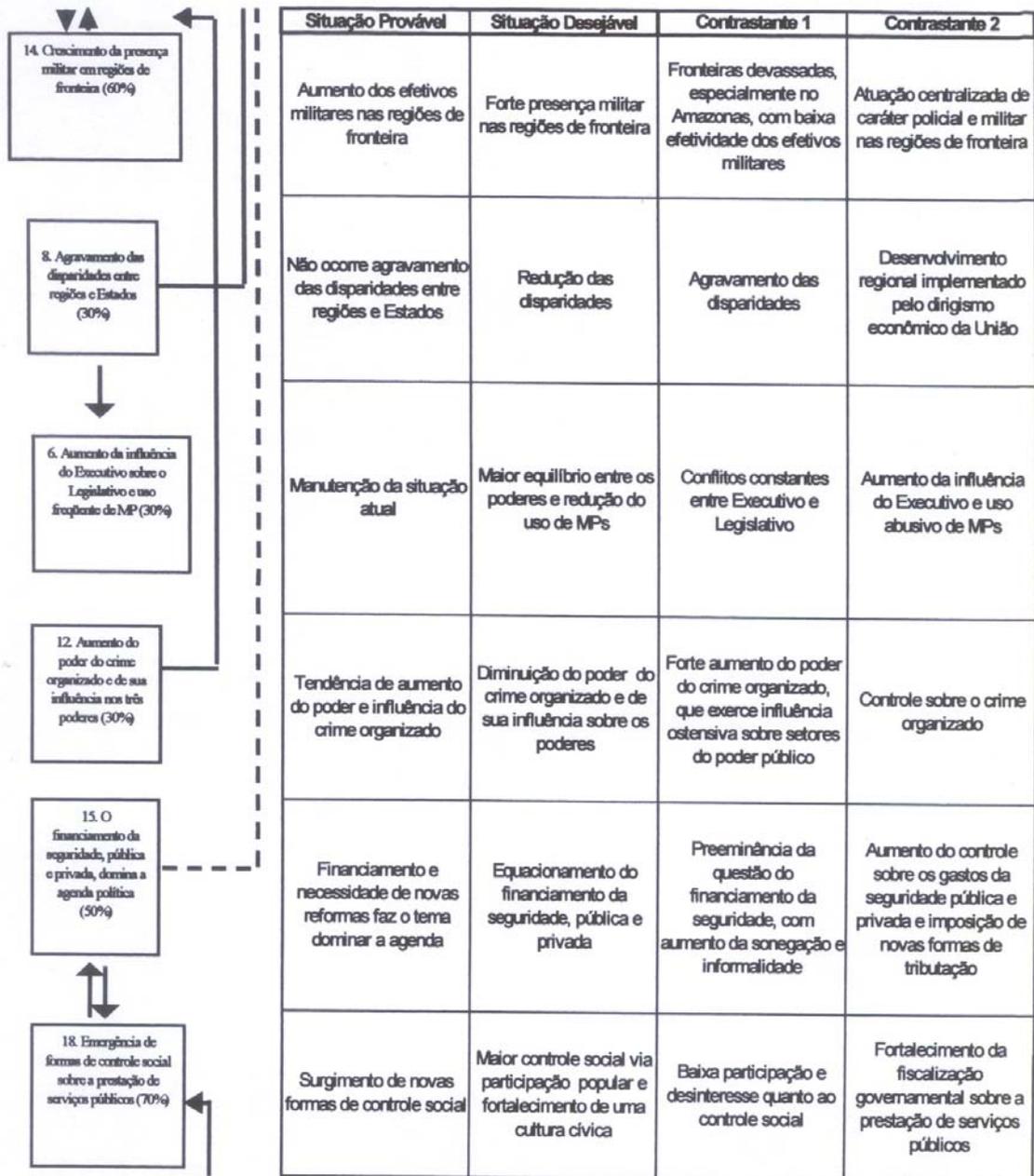
## **5.2. Matriz de Cenários**

Segundo Porter, cenários representam uma visão internamente consistente do que o futuro poderá vir a ser. À luz desta conceituação, e seguindo os passos da metodologia de cenários adotada neste trabalho, foi elaborada uma matriz de cenários para 2022.

A partir desta matriz, foram elaborados os cenários provável, ideal e contrastados da dimensão institucional em 2022.



Situação Provável	Situação Desejável	Contrastante 1	Contrastante 2
Instituição de novos mecanismos de cooperação entre entes federados (consórcio de municípios, etc.)	Maior cooperação entre entes federados	Imperam relações conflitivas entre os entes federados	Articulação de ações é obtida via mecanismos impositivos, com baixa autonomia dos entes federados
Manutenção da situação atual	Novo pacto federativo, com redefinição de atribuições e redivisão de receitas	Manutenção da situação atual	Centralização de receitas tributárias na União e permanência do atual quadro de atribuições
Manutenção da situação atual	Fortalecimento do Congresso, com desvinculação de receitas e execução impositiva orçamento	Manutenção da situação atual	Enfraquecimento do Congresso, com forte contingenciamento de verbas pelo Executivo
Tendência a redução significativa	Consolidação de um sistema partidário com pequeno número de partidos nacionais	Maior fragmentação partidária	Incentivos para a formação de coalizões partidárias pró-governos
Permanência do sistema atual	É instituído o voto distrital misto	Manutenção do sistema proporcional e redução de exigências para a formação e/ou representação parlamentar de partidos políticos	Manutenção do sistema atual, com maior controle governamental sobre a seleção de candidatos
Desconstitucionalização parcial das questões	Desconstitucionalização completa	Desconstitucionalização e descentralização caótica das questões de segurança e tributária	Manutenção do sistema atual, com maior controle governamental sobre as questões de segurança e tributação
Aumento dos poderes da União sobre a segurança pública	Cooperação entre os entes federados em questões de segurança pública	Crescente dispersão de esforços e agravamento da crise de segurança pública	Centralização na União das questões de segurança pública





Situação Provável	Situação Desejável	Contrastante 1	Contrastante 2
Fortalecimento das ONGs e organizações para-partidárias	Fortalecimento das ONGs e organizações para-partidárias, com manutenção de sua influência nos limites da democracia representativa	Fortalecimento e multiplicação de ONGs e organizações para-partidárias	Controle governamental sobre a participação de ONGs e organizações para-partidárias
Crescente intolerância à corrupção	Mecanismos eficientes de controle da corrupção e recurso a punições exemplares	Relativa tolerância à corrupção	Forte repressão à corrupção e programa de moralização da administração pública
Tendência de atuação crescente de seitas religiosas	Laiçização da política	Atuação conflitiva de seitas religiosas na vida político-partidária	Restrições governamentais à atuação político-partidária de seitas religiosas
Redução gradual do poder normativo	Eliminação do poder normativo	Manutenção da situação atual	Controle das decisões da Justiça do Trabalho pelo Executivo
Aumento da eficiência do Judiciário	Justiça eficaz, com forte controle externo	Continuidade da ineficiência e baixa rapidez do Judiciário	Aumento da eficiência e presteza do Judiciário via controle governamental

### **5.3 Descrição dos cenários da dimensão institucional**

#### *Cenário mais provável: Federalismo Negociado e Participativo*

No Brasil, um lento e difícil processo de negociação entre os poderes, entre os entes da Federação e entre as organizações não-governamentais (ONGs) permite evoluções tópicas, mas sem mudança substantiva das grandes linhas do quadro institucional hoje vigente.

O aumento da pressão do Congresso pelo manejo do orçamento da União, a sedimentação de uma estrutura partidária mais estável, centrada em três ou quatro grandes agremiações de alcance nacional, além do aperfeiçoamento de formas de controle social sobre as ações governamentais, estimulam a cooperação entre os entes da Federação, reduzindo em parte o poder do Executivo federal e corrigindo alguns dos aspectos considerados irracionais do atual pacto federativo.

A chave para a configuração deste cenário é o fortalecimento dos partidos políticos, com aumento de sua expressão nacional, a profissionalização de sua estrutura de comando e a renovação parcial de lideranças e estratégias. Este processo tende a decantar o sistema político, reduzindo a fragmentação atual e consolidando um grupo de poucas e grandes agremiações de perfil social-democrata, de um lado, e liberal conservadora, de outro, com o centro do espectro político ora ocupado por uma ou por outra.

Este cenário partidário tende a se delinear independentemente de mudança da legislação eleitoral, podendo ocorrer tanto com a adoção ou não do voto distrital, do sistema de listas fechadas para escolha dos candidatos, ou de regras mais ou menos estritas de fidelidade partidária.

A consequência direta deste processo é o aumento das pressões do Congresso para influir no orçamento da União. Isto tanto pode ocorrer por meio de mudanças em algumas das vinculações constitucionais atualmente em vigor, quanto pelo jogo de ameaças e retaliações sobre o governo federal em favor da execução impositiva das emendas orçamentárias aprovadas.

Em tal cenário, aumentam as demandas pela mudança do pacto federativo, com redefinição de atribuições e partilha de receitas entre a União, Estados e Municípios. Estas demandas levam em conta também a persistência da questão do financiamento da seguridade social nos três níveis da Federação e cuja irresolução tende a ocupar as atenções do Congresso ainda por longo período.

Caminha-se, portanto, para um tipo de federalismo de feição mais cooperativa, no qual o governo federal ainda detém a maior parte de sua capacidade de iniciativa, por conta do quadro fiscal ainda preocupante, mas aceita e até estimula o surgimento de organismos de descentralização de responsabilidades, como os Consórcios de Municípios e a “gestão metropolitana” dos grandes centros urbanos.

O cenário delineado reforça a tendência de redução gradativa das disparidades regionais e inibe a propensão do Executivo federal de interferir nos rumos e na pauta do Congresso, por meio do uso intensivo de Medidas Provisórias.

A demanda pela desconstitucionalização de algumas matérias, porém, não se limita aos aspectos tributários, afetando também a área crítica da segurança pública. O colapso do modelo policial em vigor, liderado pelos Estados, impõe o aumento das esferas de competência e da autoridade da União sobre essa matéria, num processo de federalização das diretrizes gerais e das ações de segurança.

Dissemina-se a percepção de que a insegurança pública decorre não tanto da força do chamado crime organizado, mas especialmente da falta de coordenação e eficácia do atual ordenamento jurídico-repressivo, este sim desorganizado.

Em paralelo, a persistência ou agravamento dos focos de tensão interna nos países limítrofes estimula o aumento expressivo da presença militar brasileira nas fronteiras nacionais, especialmente na Amazônia ocidental, na região da Tríplice Fronteira.

Mais: o viés intervencionista da atual política externa norte-americana tende a reforçar um sentimento nacionalista entre os partidos hegemônicos e as Forças Armadas que se concretiza na urgência de medidas práticas e eficazes de proteção às fronteiras.

No plano das organizações sociais, este cenário contempla o surgimento de novas formas de acompanhamento e controle das políticas públicas e das ações governamentais como consequência da reforma do Judiciário e da crescente intolerância da população à corrupção, real ou percebida, nas três esferas de governo.

O aumento da transparência e do escrutínio sobre a gestão pública decorre também, em parte, do fortalecimento dos partidos e, em parte, das facilidades propiciadas pelas tecnologias de acesso à informação.

Este processo não significa necessariamente aumento da influência das Organizações Não-Governamentais ou das confissões religiosas sobre a esfera pública. Ainda que haja um aumento da influência das seitas protestantes sobre a vida político-

partidária, este fenômeno não expressa um aumento do poder das organizações sociais enquanto tais sobre a gestão pública.

#### *Cenário desejado: Equilíbrio Republicano*

Este cenário caracteriza-se pelo equilíbrio entre os poderes, pela clara distribuição de atribuições e receitas entre os entes da Federação e por uma atitude de cooperação entre eles no equacionamento das questões mais urgentes da agenda política, tais como segurança pública, financiamento da seguridade social e modernização da Justiça.

Tal equilíbrio assenta-se num Congresso fortalecido pela existência de um sistema político formado por um pequeno conjunto de grandes partidos nacionais, com ampla representatividade dos eleitores. Esta representatividade é estimulada pelo adensamento programático dos partidos, pelo voto distrital misto e pela participação ativa das Organizações Não-Governamentais na vida pública.

Um Congresso forte confere estabilidade à base de apoio ao governo, ao mesmo tempo em que reduz o excesso de poderes do Executivo, especialmente a tentação de controlar a agenda legislativa por meio das Medidas Provisórias.

Este cenário de equilíbrio reforça as iniciativas do Congresso no sentido de influir nas diretrizes orçamentárias da União, por meio de regras de execução impositiva das emendas aprovadas, e estimula as propostas de desvinculação constitucional de receitas.

Criam-se as condições para um novo pacto federativo. A desconcentração das receitas da União orienta-se para políticas de desenvolvimento dos Estados e correção das disparidades regionais. Esta desconcentração, porém, não compromete a capacidade do Executivo federal de financiar seus projetos e honrar compromissos.

Seguem o mesmo rumo as iniciativas visando transferir para a legislação infraconstitucional as matérias relativas à segurança pública e tributação. O princípio de descentralizar receitas e atribuições, equilibrando as participações dos entes federados e da iniciativa privada, vale também para o equacionamento das contas da seguridade social.

O mesmo se dá no caso das políticas de segurança pública, com aumento da cooperação e das ações integradas entre União, Estados e Municípios. Esta diretriz diminui a força do crime organizado e facilita a instauração mecanismos eficazes de

controle da corrupção na vida pública. As punições exemplares se disseminam, e a sensação de impunidade regride.

As Forças Armadas redefinem seu papel institucional. Profissionalizam os efetivos e modernizam seus equipamentos. A presença militar nas fronteiras aumenta sensivelmente. A proteção aos limites territoriais torna-se um dos itens mais importantes da agenda política.

A justificativa desta atitude está na crescente preocupação com incursões de guerrilheiros, terroristas e traficantes estrangeiros em áreas remotas do território nacional, assim como eventuais surtos expansionistas das grandes potências sobre aquelas regiões.

Neste cenário, os valores republicanos se consolidam. O maior controle social sobre os serviços públicos, a participação popular nos temas de interesse nacional e o aumento da chamada “cultura cívica” determinam a dinâmica da vida político-partidária.

As Organizações Não-Governamentais se fortalecem, expandem e criam novas formas de acompanhamento das ações de governo e desenvolvem uma saudável competição com os partidos políticos estabelecidos.

Cingem sua atuação, porém, aos limites da democracia representativa, aceitando submeter-se às mesmas regras de transparência que exigem dos poderes públicos.

Este aumento do controle social tem forte influência nos rumos do Judiciário. A instituição se moderniza, aceita o advento da informática, torna-se mais ágil e concorda em submeter-se a um forte escrutínio da sociedade.

Ao mesmo tempo, descentraliza-se, por exemplo, abrindo mão do poder normativo da Justiça do Trabalho em favor da livre negociação entre patrões e empregados, ou ampliando os juizados de pequenas causas.

As confissões religiosas e as seitas evitam a tentação de se fazer representar por meio de organizações partidárias próprias. Há o reconhecimento das virtudes da laicização da política, ainda que as organizações religiosas preservem e até aumentem sua presença no debate público.

### **Cenário contrastante I: fragmentação conflituosa**

Neste cenário, prevalecem os conflitos e a competição entre os níveis da Federação e entre esferas de poder. As relações entre o governo federal e o Congresso são marcadas pela instabilidade, pelas ameaças e pelas retaliações mútuas. O sistema

partidário fragmenta-se ainda mais, dificultando o encaminhamento de reformas importantes e, em conseqüência, agravando as disparidades regionais.

Reduzem-se as chances de cooperação em torno de mudanças no pacto federativo. Sem força para impor um modelo aos demais, ou sem perspectiva de uma solução negociada, cada um dos entes federados limita-se a preservar as prerrogativas já existentes, enrijecendo o modelo atual.

O sistema político divide-se numa miríade de agremiações regionais e personalistas. Sem consistência interna e carentes de lideranças unificadoras, os partidos evitam o desafio de mudar a legislação partidária e eleitoral. Mantém-se o sistema proporcional, mesmo nas coligações para eleições parlamentares; relaxam-se as exigências para formação de partidos ou de representação no Congresso.

Mesmo os grandes partidos perdem sua identidade nacional e enfrentam divisões internas, impossibilitando a composição de maiorias minimamente estáveis no Congresso. Desprezam suas próprias diretrizes programáticas e deixam-se levar pelo jogo das negociações caso a caso.

As negociações seguem um padrão tópico e casuístico. Reivindicações destinadas a ampliar o controle do Congresso sobre a confecção e execução do orçamento da União são relegadas a segundo plano.

A governabilidade torna-se um exercício penoso para o governo federal que, não obstante, reforça seu poder sobre o sistema político por meio do uso sistemático de Medidas Provisórias e da barganha de privilégios e cargos na máquina administrativa.

A desconstitucionalização de aspectos ligados à tributação e segurança faz-se de forma caótica, ao sabor das pressões do momento e destinada a atender a necessidades imediatas de caixa dos entes da federação com mais poder de barganha, ou aos reclamos da opinião pública.

A percepção de enfraquecimento das instituições se generaliza, esmorecendo o controle social sobre as políticas públicas e sobre a vida partidária. Este cenário aumenta a influência do crime organizado sobre os partidos e os governos, ampliando a tolerância do eleitor com a corrupção.

As tentativas governamentais de readquirir o controle sobre a segurança pública esbarram na dispersão de esforços, na competição por prerrogativas e recursos, no corporativismo das organizações policiais e nas disputas políticas entre governadores e o governo federal.

No cenário externo, os países limítrofes afundam na crise econômica e mostram-se incapazes de controlar seus movimentos terroristas e as quadrilhas de traficantes. As fronteiras brasileiras são continuamente devassadas por tais grupos, sem que as Forças Armadas ou as policiais civis possam impedi-los.

O quadro agrava-se pela persistência de indefinições acerca do papel reservado às Forças Armadas na vida institucional brasileira e pela carência de efetivos treinados e equipamentos eficazes.

A força das corporações prevalece também no Judiciário, inibindo as tentativas de modernizar e agilizar seus serviços, ou de modificar o viés excessivamente normativo da Justiça do Trabalho.

O desafio do financiamento da Previdência Social permanece insolúvel, com aumento do déficit das contas dos governos nos três níveis e aumento da sonegação.

A persistência de um Estado burocrático e ineficiente desmoraliza os mecanismos já existentes de acompanhamento das ações governamentais, desestimulando as novas iniciativas.

As organizações não-governamentais e religiosas tentam reagir a tal cenário de anomia institucional por meio de ações agressivas e multiplicação de entidades pára-partidárias. Acabam competindo e confrontando-se com os partidos políticos estabelecidos.

## **Cenário contrastante 2: Democracia Tutelada**

A marca deste cenário é a forte predominância do Executivo federal sobre a vida institucional, econômica e política do país, cimentada por uma agressiva ideologia de centralização das ações de governo, em nome da urgência e da eficácia das políticas públicas.

A existência de um viés dirigista e intervencionista, forçando os limites legais do regime democrático – sem, contudo atropelá-lo, ao menos na aparência – só é possível num ambiente de enfraquecimento do Congresso e diluição do controle das organizações sociais sobre as ações de governo. Ao mesmo tempo, só se consolida num contexto em que o crescimento econômico contrasta com a insegurança generalizada da população, em face do aumento do crime organizado e de sua influência sobre as instituições.

Neste cenário, a concentração de poderes no Executivo federal expressa uma necessidade e um imperativo de coesão nacional. Há pouco espaço para a cooperação

entre os entes federados, ou mesmo para a busca de soluções negociadas entre eles. As medidas tendem a ser de cima para baixo, via mecanismos impositivos, sem grande apreço pela autonomia dos níveis da Federação.

A própria idéia de pacto federativo perde substância. A União tende a concentrar receitas tributárias sem necessariamente assumir obrigações adicionais, o que onera e enfraquece o poder político de Estados e Municípios.

No plano econômico, ela tende a promover políticas dirigistas de desenvolvimento econômico regional, com o argumento de reduzir as disparidades entre os Estados. No plano político-institucional, recorre intensamente às Medidas Provisórias, dominando a agenda do Congresso e sufocando a capacidade de iniciativa dos partidos.

O Congresso não consegue opor resistência à pressão do Executivo. O orçamento é confeccionado e aplicado de acordo com a diretriz governamental. Há pouco espaço para emendas e pequena autonomia para as bancadas de parlamentares.

Ainda assim, os ritos democráticos são seguidos no parlamento, graças ao apoio de uma coalizão governamental formada por alguns grandes e médios partidos, em meio à fragmentação da oposição. Para assegurá-lo, no entanto, são desestimuladas mudanças no sistema político e eleitoral. Propostas como a do voto distrital são abandonadas; em paralelo, o Executivo logra obter maior controle sobre a seleção dos candidatos, interferindo ativamente na vida interna dos partidos.

O controle sobre a agenda legislativa pelo Executivo inibe iniciativas para desconstitucionalizar certas matérias. Persiste o cenário atual, embora com maior controle governamental sobre questões de seu interesse nos campos tributário e de segurança.

Para tentar garantir o equilíbrio das contas da Previdência, cria mecanismos de avaliação de gastos públicos e privados e adota políticas fortemente repressivas para inibir a sonegação, ao mesmo tempo em que impõe novas modalidades de tributação.

O governo federal reage ao crescimento do crime organizado concentrando poderes nessa área, aumentando a repressão policial e/ou militar, e desestimulando iniciativas de coordenação de políticas de segurança entre Estados e Municípios.

Em paralelo, promove um aumento expressivo da presença militar nas regiões de fronteira, tanto para conter a infiltração em território nacional do narcotráfico e do contrabando dos países vizinhos, quanto para dar uma resposta política às doutrinas de

“soberania limitada” e “intervenção preventiva” que embasam a nova política externa norte-americana.

O crescimento do crime organizado, especialmente aquele infiltrado nas instituições, e a sensação de aumento da corrupção são combatidos com campanhas moralizantes e forte repressão policial. As medidas repressivas generalizam-se, justificadas por uma retórica de “defesa interna e externa”, calando os críticos.

O viés dirigista e repressivo estende-se às organizações não-governamentais e a entidades da sociedade que canalizam o debate público, bem como às seitas e confissões religiosas com alguma expressão político-partidária. Neste cenário, o Executivo tende a ampliar as restrições e o controle sobre as ONGs, optando por substituir-se a estas nas várias instâncias de acompanhamento dos serviços públicos.

O reforço do aparato intervencionista governamental completa-se com medidas tendentes a agilizar atuação do Judiciário, porém sem abandono do viés normativo, especialmente na Justiça do Trabalho.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ESTES, Gerald M; KUESPERT, Don. **Delphi in industrial forecasting**. In: *Chemical and Engineering News*, EUA, p. 40-47, agosto 1976.

MARTINO, Joseph P. **Technological forecasting for decision making**. 3. ed. New York: Mc Graw-Hill Inc., 1993.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. São Paulo: Campus, 1989.

TUROFF, Murray; LINSTONE, Harold A. **The Delphi method**. New York: Addison Wesley Publishing Company Inc., 1975.

VICHAS, R. P. **Complete Handbook of Profitable Marketing Research Techniques**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1982.

WRIGHT, James T. C. GIOVINAZZO, Renata A. Delphi – **Uma Ferramenta de Apoio ao Planejamento Prospectivo**. In *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 01, no 12, 2º trimestre/2000.

WRIGHT, James T. C. **A técnica Delphi: Uma ferramenta útil para o planejamento do Brasil?** In: III ENCONTRO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL - "COMO PLANEJAR 86", 28-29 nov. 1985. São Paulo. *Anais*. São Paulo: SPE - Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial, 1986, 302 p., p. 199-207.

**ANEXO A – LISTA DOS ESPECIALISTAS QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA**

Segue lista com nomes dos especialistas que contribuíram na pesquisa e que autorizaram a divulgação de seus nomes.

<b>NOME</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>
Abdias Vilar de Carvalho	Locus Planjeamneto e Desenvolvimento Local (ONG)
Alan Paes Leme Arthou	Centro Tecnológico da Marinha
Alberto Aggio	Faculdade de História, Direito e Serviço Social da UNESP/Franca
Alcindo Fernandes Gonçalves	Universidade Católica de Santos
Alexandre Polesi	Abceditorial Ltda.
Amaury de Souza	Techne
Amélia Cohn	Usp
Ana Clara Torres Ribeiro	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da UFRJ
Ana Lúcia Amaral	Ministério Público Federal
Ana Maria Doimo	Universidade Federal de Minas Gerais
Ana Montoia	UFPB
André Pereira Botelho	UFRJ
André Roberto Martin	Depto. de Geografia FFLCH-USP
Anita Simis	Faculdade de Ciências e Letras - UNESP - Campus de Araraquara
Antônio Augusto Pereira Prates	Universidade Federal de Minas Gerais
Antônio José Escobar Brussi	Universidade de Brasília
Antonio Octavio Cintra	Câmara dos Deputados
Argelina Maria Cheibub Figueiredo	Cebrap
Aytan Miranda Sipahi	Hospital Das Clinicas Usp - Sp
Barbara Abramo	Pangea
Ben Schneider	Northwestern University
Benedito Antunes	Faculdade de Ciências e Letras - UNESP - Campus de Assis
Bernardo Ricupero	Departamento de Ciência Política (DCP) da Universidade de São Paulo
Betty S. Abramowicz	Escola Superior de Propaganda e Marketing/ PNBE
Bolívar Lamounier	Augurium Consultores
Brasílio Sallum Jr.	Universidade de São Paulo
Bruno Pinheiro Wanderley Reis	UFMG
Bruno Wilhelm Speck	Unicamp & Transparência Brasil
Caetano Ernesto Pereira de Araujo	Senado Federal
Carlos Alfredo Hasenbalg	IUPERJ
Carlos Henrique de Brito Cruz	Unicamp
Carlos Marcos Batista	Universidade de Brasília - UnB
Carlos Pereira	Universidade de São Paulo
Carlos Pio	Instituto de Relações Internacionais - Universidade de Brasília
Carmen Lucia Evangelho Lopes	Sind Met Osasco
Celi Scalon	IUPERJ
Celina Souza	Centro de Recursos Humanos (CRH) da Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Charles Pessanha	UFRJ

Christina Windsor Andrews	Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP
Cíntia Carneiro	Instituto Observatório Social
Cláudio Dorea Guedes	Empresas de Distribuição e Comercialização de Lubrificantes e Combustíveis
Claudio Vouga	USP
Claudio Weber Abramo	Transparência Brasil
Cristiane Kerches da Silva Leite	FFLCH/USP
DALMO DE ABREU DALLARI	UNIVERSIDADE DE SAO PAULO
David Samuels	University of Minnesota
Demétrio Magnoli	Pangea
Diego Rafael Ambrosini	DCP/FFLCH/USP
Dina Lida Kinoshita	Universidade de São Paulo
Eduardo Graeff	Casa Civil do Governo do Estado de São Paulo
Eduardo Kugelmas	USP
Elba Siqueira de Sá Barretto	Faculdade de Educação da USP/ Fundação Carlos Chagas
Elisabete França	Diagonal Urbana Consultoria Ltda
Elizabeth Balbachevsky	Universidade de São Paulo - DCP
Eunice Ribeiro Durham	Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo
Fabio Giambiagi	IPEA
Fábio Wanderley Reis	Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Ciência Política
Fernando Antônio Azevedo	Universidade Federal de São Carlos - UFSCar
Fernando de Holanda Barbosa	Fundação Getulio Vargas
Fernando Rezende	Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior
Filomeno Moraes	Universidade de Fortaleza/Universidade Estadual do Ceará
Flamarion Maués	Fundação Perseu Abramo
Francisco Uribam Xavier de Holanda	Universidade Federal do Ceará.
Geeraldo de F. Forbes	IEA/USP
Glenda Mezarobba	usp
Helio Ribeiro Duarte	HSBC Bank Brasil S.A.
Hugo Borsani	Universidade Estadual Do Norte Fluminense
Jaime Ginzburg	Universidade de São Paulo - FFLCH - DLCV
Jawdat Abu-EI-Haj	Universidade Federal do Ceará
João Batista de Andrade	Oeste Filmes
João Paulo Dos Reis Velloso	Inae- Instituto Nacional De Altos Estudos
José Antonio Guimarães Lavareda Filho	MCI - Estratégia
José Augusto Coelho Fernandes	CNI
José Eisenberg	IUPERJ
José Vicente Tavares Dos Santos	Ufrgs
Leandro Piquet Carneiro	DCP - FFLCH - USP
Lucio Remuzat Rennó Junior	SUNY at Stony Brook e Center for Latin American Studies, University of Arizona
Luis Aureliano Gama de Andrade	Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo
Luiz Weis	"O Estado de S.Paulo"
Mailson Ferreira da Nóbrega	Tendências Consultoria Integrada
Marcello Baquero	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Marcelo Barroso Lacombe	Câmara dos Deputados, Consultoria Legislativa

Marcelo Jasmin	Iuperj
Marco Aurélio Nogueira	Faculdade De Ciências E Letras - Unesp
Marco Roza	Consumo Popular
Marcus Faria Figueiredo	Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro
Maria Cecília Comegno	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - Seade
Maria Cristina da Costa e Silva	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Maria D'Alva Gil Kinzo	Departamento de Ciência Política - Universidade de São Paulo
Maria Do Socorro Braga	Usp
Maria Fernanda Lombardi Fernandes	Departamento de Ciência Política - Universidade de São Paulo
Maria Ligia de Oliveira Barbosa	UFRJ/Depto. Sociologia
Maria Tereza Aina Sadek	Dcp - Usp
Mônica Dias Martins	Universidade Estadual do Ceará
Monica Mora	Instituto De Pesquisa Economica Aplicada
Octavio Amorim Neto	Escola de Pós-Graduação de Economia; Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro
Odair Da Cruz Paiva	Universidade Estadual Paulista
Patricia Nakayama	Universidade De São Paulo
Paulo Camillo Vargas Penna	Assoc. Bras. dos Fabricantes de Latas de Alta Reciclabilidade - Abralatas
Paulo Sergio Pinheiro	Usp
Paulo Yokota	Sociedade Brasileira e Japonesa de Beneficência Santa Cruz - Hospital Santa Cruz
Pedro Jacobi	Faculdade de Educação - Universidade de São Paulo
Rachel Meneguello	Universidade de Campinas
Raquel Kritsch	Universidade Estadual de Londrina
Roberto Leal Lobo e Silva Filho	Lobo & Associados Consultoria e Participação S/C Ltda
Rogério Antonio Picoli	Universidade de São Paulo
Rogério Bastos Arantes	PUC-SP
Rogério Schmitt	Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Ronaldo Porto Macedo Junior	FAculdade de Direito da USP
Rosângela de Lima Vieira	Universidade Estadual Paulista
Rossana Rocha Reis	Universidade de São Paulo
Rui Da Silva Nogueira	Revista Primeira Leitura
Silvio R. A. Salinas	Instituto de Física - USP
Sônia Miriam Draibe	UNICAMP
Tulio Augusto Samuel Custódio	Universidade de São Paulo - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas
Túlio Velho Barreto	Fundação Joaquim Nabuco
Vera Alice Cardoso Silva	Departamento de Ciência Política - Univ. Federal de Minas Gerais
Vera Alves Cepêda	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Vicente Palermo	FLACSO - Argentina
Wanderley Messias da Costa	Depto. de Geografia - USP
Wilma Peres Costa	Instituto De Economia Unicamp
Yan de Souza Carreirão	Universidade Federal de Santa Catarina
Zairo B. Cheibub	Universidade Federal Fluminense e Fundação Getulio Vargas/RJ
Zilda Márcia Gricoli Iokoi	Departamento de História /Laboratório de Estudos Sobre a Intolerância/ FFLCH - USP