Gestão Universitária
Estudos sobre a UnB

Volume 1

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 1

César Augusto Tibúrcio Silva
Nair Aguiar-Miranda
(Organizadores)

EDITORA UnB

Universidade de Brasília
Editora Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação (Face)

2011

Equipe editorial

Editoras de publicações Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão Ramiro Galas Pedrosa
Normalização Welma Pereira Batista
Revisão Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

Impresso no Brasil
Direitos exclusivos para esta edição:
Editora Universidade de Brasília
SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
Telefone: (61) 3035-4200
Fax (61) 3035-4230
Site: www.editora.unb.br
E-mail: contato@editora.unb.br

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. _ Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.
2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1286-1 (v. 1)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

Sumário

Prefácio

José Geraldo de Sousa Júnior – Reitor da UnB

É com muita satisfação e indisfarçável orgulho que faço o prefácio deste livro – *Gestão Universitária* – organizado por César Augusto Tibúrcio Silva, responsável, também, pela realização do primeiro curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Universitária para servidores da Universidade de Brasília (UnB), e por Nair Aguiar-Miranda.

O curso e a publicação das monografias elaboradas e aprovadas pelos alunos do programa traduzem louvável iniciativa do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) em parceria com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Face).

Ponho em relevo três dimensões analíticas presentes nessa iniciativa. A primeira delas é a que diz respeito à participação de cada pessoa, na condição de aprendiz e produtor de saber, agregando e gerando conhecimento acerca de seu próprio meio. É o exercício de uma das faces daquilo que Boaventura de Sousa Santos chama "ecologia dos saberes", para designar a produção de conhecimentos contextualizados, situados e úteis e que só podem florescer em ambientes tão próximos quanto possível das práticas de que se originam e "de um modo tal que os protagonistas da ação social sejam reconhecidos como protagonistas da criação de saber".

A educação é a ferramenta por excelência para realizar essa autonomização do indivíduo dentro de seu campo, ou, dito de outra forma, é a chave para sua emancipação social, o primeiro passo para a

refundação democrática da Administração Pública e a condição para pensar o próprio Estado democrático. Nesse sentido, a UnB atua como aporte para geração de conhecimentos, atendendo às demandas de aquisição e desenvolvimento de competências por parte dos servidores.

A segunda dimensão é a que considera os servidores na condição de uma categoria destacada. A realização desse curso de formação caminha no sentido da valorização do *ethos* de todo esse segmento universitário. Por meio da especialização desses servidores pela qualificação, o seu poder de ação amplia-se e acentua-se, também, a sua inserção estratégica e a sua representatividade corresponsável pela gestão da Universidade a que servem.

A terceira, por fim, de conteúdo político, é entre as dimensões aquela a partir da qual os sujeitos atuam como representantes ou membros da instituição. Eles, os servidores, são a própria UnB. Têm papel fundamental na administração de sua estrutura e atuam, junto a toda a comunidade, como multiplicadores, difundindo os saberes e as práticas que adquirem.

A propósito da questão da Administração Pública e da relevância de seus servidores, o historiador Toynbee chegou a formular uma teoria explicativa do sucesso dos países e dos Estados, tomando como exemplo o Império Romano. Para ele, a grande expansão de Roma não se deveu tanto ao seu formidável exército, mas sim ao seu funcionalismo civil, altamente capaz, responsável, bem remunerado e organizadamente distribuído em todos os espaços administrativos do Império.

Essa abordagem ilustra a posição vital que ocupam os servidores na trama institucional, e que, por isso mesmo, devem ter reconhecimento efetivo. A qualificação profissional é condição para esse reconhecimento e, em consequência, para a boa gestão pública. É preciso que se criem espaços, a exemplo do curso de Gestão Universitária, para aquisição de novas competências profissionais e para a atribuição e exercício autônomo dessas competências.

No que diz respeito às relações formais entre o servidor público e a instituição da qual participa, entre os cinco princípios previstos pelo art. 37 da Constituição Federal que regem as ações dos servidores públicos – quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência –, darei aqui ênfase a este último. O princípio da eficiência possui uma condição especial, não por ter sido acrescido aos anteriores, pela Emenda Constitucional n. 19, mas sim por representar uma reforma da percepção legal acerca da Administração. É este, entre os demais, aquele que trata de maneira mais direta da realidade, que envolve ações práticas para além do universo jurídico. Ele prevê que toda ação deva ser realizada visando ao maior proveito da relação entre custo e benefício. Tudo vai depender da forma como se definam este custo e este benefício.

No caso da Universidade, instituição que está a serviço da sociedade, é eticamente essencial desenvolver ações que se voltem para qualificar e dignificar seu corpo de servidores. O aprimoramento da carreira dos servidores é instrumento que potencializa tanto o estímulo à cidadania quanto o atendimento das necessidades da instituição, representando ganhos para toda a comunidade universitária. Trazendo mais uma vez as palavras de Boaventura de Sousa Santos, "numa sociedade democrática, o critério fundamental para avaliar a eficiência e a racionalidade da reforma da Administração Pública e do Estado é o seu impacto na cidadania e, especialmente, nos direitos sociais dos cidadãos".

O livro dá início, espero, a uma série que possa registrar a contribuição autoral de servidores, porque se trata em última análise de contribuições importantes, fruto de reflexões e análises que formam um importante acervo para o melhor conhecimento das diferentes áreas que tematizam a obra: gestão de pessoas, gestão de processos, gestão orçamentária, financeira e de custos, gestão acadêmica, gestão de comunicação e de *marketing* e gestão da responsabilidade social.

Os autores e o plano da obra expõem trabalhos exemplares para qualificar o desempenho funcional e estimular as inteligências disponíveis

na Instituição para os misteres da gestão universitária. O impacto dos trabalhos aqui catalogados poderá ser aferido na medida do sucesso desse programa de valorização do desempenho profissional, cujo fim último é lançar luz sobre a realidade dos diferentes espaços de trabalho na Universidade, possibilitando o aprimoramento de suas ações.

Apresentação

Gileno Marcelino – Diretor da Face (2001-2004)

A Universidade de Brasília foi palco, nos últimos anos, de uma experiência bem sucedida e pouco divulgada de gestão pública e de pessoas. Uma inovadora parceria entre unidades acadêmicas e administrativas permitiu que a universidade, quarenta anos após sua criação, não apenas identificasse o perfil ideal e as competências necessárias aos seus técnicos de nível superior, mas também, internamente, unindo esforços de diversas unidades, criasse e implantasse um curso específico voltado à formação desses especialistas. Explicar o início e o desenvolvimento dessa experiência inovadora exige uma pequena volta no tempo.

Em 1998, ao liderar o processo de planejamento institucional da UnB, identifiquei que um dos maiores e mais graves problemas enfrentados pela instituição era a inexistência de um quadro de pessoal técnico administrativo cuja qualificação – resultado de uma política clara de desenvolvimento de recursos humanos – viabilizasse o processo de desenvolvimento institucional definido pela comunidade universitária em seus colegiados superiores. Verificava-se, naquela ocasião, que a UnB era um sujeito passivo das sequelas da (inexistente) política federal de recursos humanos e que seu quadro de servidores técnicos administrativos se reduzia diariamente, em decorrência de aposentadorias ou desligamentos de servidores desmotivados e insatisfeitos com os baixos salários e pela falta de perspectivas profissionais. Até aquele momento, a universidade não havia promovido nenhuma iniciativa destinada à formação ou à

atualização de seus servidores de nível superior. Como diretor da recém-criada Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face), elaborei um projeto de curso de pós-graduação para servidores, a ser implantado de imediato. Apesar dos evidentes sinais internos e externos da gravidade da crise enfrentada pelas instituições públicas de ensino superior, em geral, e pela UnB, em particular, por motivos institucionais, o projeto de curso não foi implantado naquele momento na universidade.

Em 2005, alguns anos após a primeira tentativa, o professor César Tibúrcio, ao assumir a direção da Face, resgatou a proposta de oferta de um curso voltado à formação de gestores. Naquela ocasião, a faculdade foi mais uma vez convidada pela Secretaria de Recursos Humanos a oferecer um curso de pós-graduação para atender à urgente demanda por qualificação apresentada por servidores e por gestores de unidades acadêmicas, preocupados em construir bases que apoiassem o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da universidade. Era um novo momento também para a Face, cujo diretor contava com condições internas mais favoráveis e com o apoio integral e irrestrito dos docentes do reestruturado Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).

O envolvimento dos professores do PPGA com o sucesso do curso de formação de especialistas foi o grande diferencial que permitiu a imediata oferta da primeira turma do Curso de Especialização em Gestão Universitária. A partir daí, todas as dificuldades foram contornadas, permitindo, inclusive, integrar ao corpo docente do curso professores de outras unidades acadêmicas. É conveniente destacar, no entanto, que a oferta do Curso de Especialização em Gestão Universitária só foi possível quando os esforços das unidades acadêmicas – Face e PPGA – foram apoiados por projeto de parceria institucional integrado e, também, pelas Secretarias de Recursos Humanos (SRH) e de Planejamento (SPL) da UnB.

A criação do curso, que sob a liderança da direção da Face mobilizou os professores a oferecer ainda maiores contribuições acadêmicas

para atender às necessidades de toda a universidade, resultou em uma experiência ainda mais ambiciosa do que aquela imaginada inicialmente. O curso de pós-graduação *lato sensu* incorporado ao PPGA passou a formar, anualmente, mais de três dezenas de servidores que, para obter o grau de especialistas, elaboraram como trabalho de conclusão de curso, sob a orientação de docentes altamente qualificados, estudos relacionados à solução de problemas enfrentados pela Universidade de Brasília em diversas áreas de sua gestão.

Como professor universitário, pesquisador e administrador público, tenho confiança em afirmar que a experiência da UnB na formação de especialistas em gestão universitária tem características ímpares que a classificam como uma das mais promissoras já desenvolvidas por uma instituição federal de ensino superior. Sua natureza multidisciplinar, o empenho dos docentes e a preocupação dos alunos em propor soluções para os mais graves problemas universitários evidenciam o pioneirismo da proposta.

Outro aspecto a ser considerado é que, apesar das especificidades das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), a natureza dos problemas que enfrentam há muitas décadas, a criação de organizações suprainstitucionais e de fóruns de debates preocupados em debater e encontrar soluções para a crise do ensino superior brasileiro indicam a possibilidade de a experiência da Universidade de Brasília servir como modelo de formação de servidores para outras instituições de ensino públicas e privadas.

Finalmente, cumpre evidenciar que a universidade se destaca não apenas pelo curso, mas também pelo empenho da administração superior da UnB e da SRH em divulgar e discutir os resultados das monografias, o que reflete a legítima preocupação com a geração e a disseminação do conhecimento técnico gerado na instituição. O lançamento do primeiro volume dos estudos sobre a UnB é, portanto, uma vitória de todos nós: da universidade, por ousar na implantação de experiências inovadoras; dos

professores, que apesar da sobrecarga do trabalho docente, se superam na implantação de experiências que fazem a UnB dar início à prática efetiva de gestão de pessoas; por último, vitória dos alunos, que, ao longo de 18 meses, se esforçaram para superar as décadas anteriores de falta de treinamento e formação, com a preocupação de mostrar que podem e querem apresentar soluções para os problemas institucionais. Da mesma forma, é motivo de orgulho para a Face e para o PPGA, que assumem a liderança acadêmica na formação dos atuais e futuros gestores universitários.

Sei que estes são os resultados apenas da primeira turma. Outros volumes contribuirão com o debate sobre o futuro e as dificuldades enfrentadas pela Universidade de Brasília. A discussão sobre os estudos já seria um grande passo institucional em direção à implantação de novo modelo de gestão. Mas sei, por experiência, que esta casa é inquieta, questionadora e ousada. Por certo, iremos mais longe e iniciaremos um processo de mudança na administração universitária. Finalmente, é de importância recordar que o ineditismo da experiência em editar estudos de técnicos sobre a universidade pode justificar a ocorrência de alguns erros na elaboração deste volume. Por esse motivo, os autores esperam a generosidade de todos no encaminhamento de críticas e sugestões que permitam o aperfeiçoamento dos próximos volumes.

Preâmbulo

Prof. Eduardo Tadeu Vieira – Secretário de Planejamento

A Universidade de Brasília iniciou, há alguns anos, processo de inovação cujos resultados são bastante promissores – embora divulgados de forma discreta. Essa inovação da gestão universitária, chamada parceria entre unidades acadêmicas e administrativas, viabilizou o desenvolvimento de projetos estratégicos considerados essenciais à execução de ações de grande impacto sobre a estrutura e a gestão universitária, a curto e a médio prazos.

As parcerias são alianças internas cuja implantação envolve, de um lado, a participação de coordenadores de cursos de pós-graduação, ou coordenadores de linhas de pesquisa e alunos de mestrado e dou-torado; e de outro, os chefes de unidades administrativas responsáveis pelo desenvolvimento de projetos considerados estratégicos para a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB. A história da construção dessas parcerias e, principalmente, os resultados alcançados são descritos a seguir.

Em 2002, ao iniciar o primeiro dos dois últimos ciclos de planejamento, a Secretaria de Planejamento identificou que, mais do que insuficiência de recursos financeiros e materiais, a Universidade de Brasília enfrentava, como principais obstáculos ao seu desenvolvimento institucional, o desconhecimento de toda a comunidade sobre assuntos essenciais e a insuficiência de técnicos preparados para assumir posições estratégicas no gerenciamento da universidade.

Em tempos de crise de financiamento do ensino superior, a tendência mais fácil e imediata era, tanto na UnB quanto em outras universidades públicas, atribuir a eventos externos a responsabilidade pela gravidade das dificuldades enfrentadas. Com base nos diagnósticos elaborados por gestores de todas as unidades da UnB, a Secretaria de Planejamento (SPL) procurou encontrar solução menos óbvia, porém mais permanente. Era fundamental contar com a participação de estudiosos que identificassem as possíveis alternativas e orientassem as unidades administrativas na implantação de processo de mudança.

Em outras palavras, era necessário criar os alicerces de uma nova gestão universitária; entendia-se que apenas com a implantação de tais mudanças os necessários recursos financeiros e materiais surgiriam naturalmente. Foi definido que as novas bases seriam: a implantação de um sistema de planejamento institucional, inexistente até aquele momento; a organização das bases de dados e sua divulgação sistemática e maciça para a comunidade e aos órgãos de financiamento; e, ainda, a supervisão e a promoção de ações de formação acelerada voltadas tanto ao engajamento dos atuais gestores quanto à formação de novos concursados que, em futuro próximo, assumiriam postos-chave na instituição.

A Face foi a primeira unidade acadêmica cuja direção se propôs a apoiar diretamente unidades administrativas na execução de projetos estratégicos. Em um primeiro momento, sua direção atuou como consultor interno na definição e implantação do Sistema de Planejamento Institucional. Os resultados alcançados tornaram viável o desenvolvimento de outras parcerias, voltadas ao desenvolvimento de três dos seis projetos definidos como estratégicos pela Secretaria de Planejamento: Desenvolvimento de Modelo de Apuração de Custos em Instituições de Ensino Superior, Projeto de Transparência e Educação Corporativa.

A primeira parceria com a Face teve como resultado a implantação do sistema de planejamento da universidade que apoia a elaboração dos planos de longo e curto prazos: o Plano Quinquenal (PQ), sua síntese,

o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) exigido formalmente pelo Ministério da Educação a todas as instituições de ensino superior e o Plano Anual de Atividades (PAA). Estes são analisados, aprovados e alterados pelos colegiados de unidades e pelos conselhos superiores da UnB, o de Administração e o Universitário, e têm, desde então, sua execução avaliada e julgada trimestral e anualmente pelo Conselho Diretor da Fundação Universidade de Brasília (FUB), a mantenedora da universidade.

A outra parceria entre a Face e a SPL resultou na definição e na implantação de modelo de apuração de custos que, do ponto de vista administrativo, permitiu a apuração mais adequada do custo do ensino público superior e apoiou o processo de decisão sobre a criação de novos cursos. No que tange aos resultados acadêmicos, a parceria viabilizou o desenvolvimento de linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e resultou na produção de dois livros, três dissertações, quatro artigos em periódicos publicados e 14 artigos em congressos, transformando, dessa forma, o programa em referência acadêmica nacional em apuração de custos de instituições públicas.

Em relação ao Projeto de Transparência da UnB, a parceria resultou na simplificação do processo de prestação de contas e na possibilidade de divulgação no Portal da UnB de todas as prestações de contas realizadas pela FUB desde 2002.

A última das parcerias teve por objetivo implantar programa de educação corporativa na universidade e envolveu a Face, a Secretaria de Recursos Humanos e a Secretaria de Planejamento. Desde 2004, tal parceria originou a implantação do curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial, que resultou na titulação anual de, aproximadamente, trinta especialistas em gestão universitária. Os resultados alcançados estimularam o desenho de nova parceria, a ser implantada em 2009, entre o PPGA, a SRH e a SPL, com o objetivo de oferecer curso de mestrado profissionalizante aos servidores da instituição.

A formação dos servidores, considerada por todos como estratégica e essencial para o futuro da instituição, não foi, no entanto, o único resultado da parceria entre a Face, a SRH e a SPL. Neste volume, os resultados divulgados são os dos estudos feitos pela primeira turma da Especialização em Desenvolvimento Gerencial cursada por servidores. A elaboração desses estudos contou com a orientação dos docentes de programas de pós-graduação da Face, com destaque para o PPGA. E este talvez seja um dos resultados mais significativos: docentes e servidores estudaram minuciosamente a universidade e propuseram soluções para os problemas que a universidade enfrenta. Não são, certamente, as únicas soluções possíveis, mas, tenho certeza, como docente desta casa e Secretário de Planejamento, de que, com base nelas, será possível a UnB se reinventar e construir novos caminhos para atingir sua missão.

Educação continuada dos servidores da UnB

Afonso de Souza – Diretor de Recursos Humanos

A área de recursos humanos desenvolve importante papel nas instituições públicas, pois tem como função atender as pessoas, seus anseios e necessidades e buscar maneiras de garantir condições para a atuação eficiente e eficaz dos servidores públicos.

Na esfera pública, a área de recursos humanos foi acumulando funções com o passar do tempo, principalmente devido à crescente preocupação com o ser humano e suas necessidades e com a crença de que as, assim denominadas, dimensões pessoais e profissionais, uma vez trabalhadas de maneira integrada, favorecem o desenvolvimento integral das pessoas e podem trazer melhores resultados para as instituições públicas e, consequentemente, para o público atendido por elas.

Houve também evolução da forma de atuação, focada, cada vez mais, na satisfação e no desenvolvimento profissional e, muitas vezes, pessoal dos servidores públicos, para que se sintam mais bem preparados e motivados a colaborar com os objetivos da instituição pública em que atuam.

Nesse cenário, a Secretaria de Recursos Humanos da Universidade de Brasília (SRH/UnB) busca oferecer diversas formas que garantam a satisfação dos servidores e, consequentemente, a melhoria de sua atuação profissional. Dentre as diversas maneiras utilizadas para alcançar esse objetivo destaca-se a formação dos servidores.

A ênfase em uma política voltada para a formação de servidores está pautada na premissa de que, para atuar de maneira adequada, os servidores precisam estar devidamente capacitados, considerando as especificidades de suas áreas de atuação para o cumprimento da missão da Universidade de Brasília.

A SRH/UnB dispõe de vários programas de formação, nos quais são considerados as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores e buscam, constantemente, desenvolver novos projetos que visam à melhoria do processo de educação continuada. Para os servidores técnicos administrativos, é disponibilizado um treinamento introdutório com informações sobre a instituição, além de aspectos gerais importantes para a atuação de cada um e capacitações necessárias à melhoria do servidor.

Ao se considerar que a UnB é uma instituição de ensino cuja missão inclui produzir, integrar e divulgar conhecimento, é essencial que os servidores façam parte de um programa de educação continuada a fim de manterem-se constantemente atualizados e aperfeiçoarem sua atuação, colaborando desse modo para a melhoria dos serviços prestados à comunidade universitária e à população do Distrito Federal.

Os programas de capacitação têm gerado monografias e outros trabalhos produzidos por alunos e professores que foram reunidos nesta coletânea com o objetivo de incentivar a continuidade dessa prática, e servir de subsídio para o aperfeiçoamento de outros profissionais.

Corpo Docente

Professor César Augusto Tibúrcio Silva. Coordena o curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. É bolsista de produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2. Possui graduação em Administração pela Universidade de Brasília (1983) e graduação em Contabilidade pela Unieuro (2006), mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (1988) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1996). Atualmente é professor titular da UnB, atuando no mestrado e no doutorado de Contabilidade. É diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) da UnB. Possui livros, artigos e trabalhos em congressos nos seguintes temas: mensuração contábil, finanças de empresas, demonstrações contábeis, avaliação de empresas e custos no setor público. Ministrou a disciplina Gestão Financeira Aplicada no Curso de Desenvolvimento Gerencial.

Professor Gileno Fernandes Marcelino. É professor associado da Universidade de Brasília e professor visitante da Northwestern University, tem graduação em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP/FGV. Mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. É pós-doutor pela J. L. Kellogg Graduate School of Management – Northwestern University (Chicago, Illinois, EUA). Possui também trinta anos de experiência como professor

e pesquisador nos campos de administração pública e empresas, gestão de ciência e tecnologia e gestão da cultura e 25 anos de experiência como consultor e instrutor de planejamento estratégico facilitando seminários e *workshops* e coordenando mais de sessenta processos de planejamento estratégico. Ministrou a disciplina Planejamento, Administração e Gestão no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Catarina Cecília Odelius. Possui graduação em Administração de Empresas – Faculdades Metropolitanas Unidas (1982), mestrado em Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília (2002). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de gestão de pessoas e psicologia do trabalho, tendo implementado políticas de gestão de pessoas em organizações públicas e privadas de diferentes portes e desenvolvido, mais recentemente, pesquisas a respeito de aspectos que influenciam as políticas e as práticas de gestão de pessoas, em especial: competências, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho. Atualmente participa de grupos de pesquisa focados em aprendizagem em organizações, inovações e redes sociais. Ministrou a disciplina Gestão de Pessoas no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Fátima Bruno de Faria. É bacharel em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1978), graduada em Formação em Psicólogo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1979), mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1996) e doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004). É professora adjunta na Universidade de Brasília, no Departamento de Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), em cursos de especialização, de mestrado e de doutorado. Coordenadora do curso de graduação (diurno) no Departamento de Administração da Face/UnB. Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas (UnB/PPGA – turmas 1 e 3). Coordena grupo de pesquisa sobre criatividade e inovação nas organizações. Experiência como coordenadora acadêmica do

Centro de Educação a Distância (Cead/UnB). Tem publicações relacionadas aos seguintes temas: criatividade e inovação nas organizações, metodologia de pesquisa, gestão de pessoas por competências. Ministrou a disciplina Métodos de Pesquisa em Organizações no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Loussia Penha Musse Felix. Ministrou a disciplina Direito Aplicado ao Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Graduou-se em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis (1982), tem mestrado em Ciências Jurídicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1988) e doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (1997). É professora da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, nível adjunto – (ingresso em agosto de 1995), tendo coordenado a graduação entre 1997 e 1999. Suas áreas de interesse acadêmico mais direto são teoria geral do direito, direitos humanos, ensino jurídico, educação em direito, teoria crítica do direito, estrutura, avaliação e reforma do ensino superior. É coordenadora latino-americana na área de Direito do Projeto Alfa-Tuning (Comissão Europeia). Participa desde 1991 de diversas comissões da OAB e do MEC destinadas a formular, a implementar e a fomentar políticas de avaliação e qualificação do ensino jurídico no Brasil (níveis de graduação e pós-graduação).

Professor James Giacomoni. Ministrou a disciplina Contabilidade Pública no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1967) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992). Atualmente é professor da Universidade de Brasília e consultor do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Tem experiência na área da administração pública, com ênfase em gestão e finanças governamentais, atuando principalmente nos seguintes temas: teoria orçamentária, gestão governamental, planejamento governamental, plano plurianual, lei de responsabilidade fiscal, orçamento-programa e controle e avaliação da gestão governamental.

Professor Mamede Said Maia Filho. Ministrou a disciplina Direito Administrativo Aplicado no Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Direito pela Universidade de Brasília (1985) e mestrado em Direito pela mesma instituição (2002). É professor assistente da Universidade de Brasília e coordenador do seu Núcleo de Prática Jurídica. Tem experiência na área de direito público, com ênfase em direito constitucional e direito administrativo, e atua em inúmeros atividades de extensão. Trabalha com educação a distância e é atualmente o coordenador do Curso de Especialização a Distância em Direito Processual Tributário que o Centro de Educação a Distância (Cead/UnB) desenvolve em parceria com a Esaf. Coordena ainda o curso de Especialização em Direito Constitucional Eleitoral que a Faculdade de Direito da UnB desenvolve juntamente com a Escola Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal.

Professor Marcelo Aida. Contador pela Universidade de Brasília. Mestre em Administração pelo PPGA. Trabalha com contabilidade pública. Foi professor da disciplina de Contabilidade Pública, em conjunto com o professor James Giacomoni.

Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (1994), especialização em Comércio e Finanças Internacionais pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1995), mestrado em Administração pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1998) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP (2004). Atualmente é professor adjunto da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em estudos organizacionais. Ministrou a disciplina Trabalho, Gestão e Subjetividade no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Miramar Ramos Maia Vargas. É doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004); mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1997); especialista em Educação

a Distância pela Universidade Católica de Brasília (2000); administradora pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (1981); professora colaboradora da Universidade de Brasília no Programa de Pós-Graduação em Administração; professora da FGV e do Iesb. Coordenadora da pós-graduação em Educação Fiscal e Cidadania da Esaf. Possui trabalhos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de administração e de psicologia social e do trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: educação a distância; universidade corporativa; comportamento organizacional. Ministrou a disciplina Comportamento Organizacional no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Marisa Cardoso Trindade. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal Fluminense (1978), mestrado em Educação pela Universidade de Brasília (1993) e doutorado em Sciences de l'Education – Universite de Caen (2004). É técnica em assuntos educacionais da Universidade de Brasília, onde exerceu a função de coordenadora de desenvolvimento humano. Foi coordenadora do curso de Formação e Desenvolvimento Gerencial oferecido pela SRH/UnB aos gerentes da instituição. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em tópicos específicos de educação superior, atuando principalmente nos seguintes temas: educação brasileira; democracia e gestão universitária; política, planejamento e decisão na gestão da educação; administração universitária. Ministrou a disciplina Introdução à Gestão do Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Introdução

César Augusto Tibúrcio Silva – Diretor da Face

Estudar a instituição a que se pertence e contribuir para a melhoria do seu processo de gestão e da qualidade dos serviços que presta à sociedade é uma oportunidade desejada por grande parte dos profissionais vinculados à área de gestão do ensino. No caso de instituições públicas de ensino superior, quando a essa oportunidade é associada a possibilidade de liderar um processo de mudança, focado na gestão do conhecimento, encontra-se um raro desafio que a poucos é dado o privilégio de enfrentar.

O desafio enfrentado pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) teve início com a implantação do primeiro projeto estratégico aprovado pelo Conselho Universitário – parte integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade. A execução do projeto tornou-se viável por meio de uma parceria acadêmica entre a direção da Face, a Secretaria de Planejamento e a Secretaria de Recursos Humanos. Os resultados alcançados evidenciam o sucesso dessa experiência envolvendo unidades acadêmicas e administrativas: procedeu-se a um amplo diagnóstico institucional, a ser atualizado anualmente, e utilizado como instrumento de gestão; disso decorreu a revisão do processo de planejamento universitário; foi implantado um sistema informatizado voltado ao acompanhamento permanente do planejamento e sua execução; e foi desenvolvido um modelo de apuração de custos do ensino com vistas a subsidiar a tomada de decisão na universidade.

A participação da Face na implantação dessa experiência inovadora, bem como na formação de servidores, permitiu que a faculdade assumisse o papel de liderança na implantação do processo de mudança institucional. Assim, o desafio enfrentado pela faculdade foi maior do que o previsto originalmente: apoiada na identificação dos problemas enfrentados pela universidade, idealizou e implantou o Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* que, em médio prazo, além de formar novos gestores e qualificar servidores, desenvolve estudos e propõe soluções para as dificuldades enfrentadas pela UnB.

Nesse contexto, o Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial, oferecido a partir de 2005, foi uma das tarefas mais difíceis, e, ao mesmo tempo, mais gratificantes já realizadas pela Face e pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). A publicação da série *Gestão Universitária – Estudos sobre a UnB*, com o resultado dos trabalhos de conclusão dos alunos – iniciada com o presente volume –, é uma decorrência natural do oferecimento do curso, e pode ser vista como um presente que a universidade dá a si mesma e à sociedade.

Além de apresentar as conclusões a que chegaram as pesquisas dos alunos do curso, muito significativas para a universidade, a Face e o PPGA pretendem também deixar registrados, com a publicação da série *Gestão Universitária*, os bons resultados do processo de qualificação dos servidores selecionados para participar do Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Apesar de as pesquisas estarem focadas primordialmente na Universidade de Brasília, as questões analisadas em todos os volumes da série dizem respeito a qualquer instituição de ensino superior. Essas entidades possuem um importante ativo que não está registrado na sua contabilidade, mas faz todo o diferencial: as pessoas que compõem seu quadro de funcionários.

Este volume é o resultado do esforço conjunto dos primeiros 34 especialistas em gestão universitária formados pela Universidade

de Brasília e dos professores que os orientaram. Nos trabalhos ora publicados, os especialistas conseguem, de forma diferenciada, unir teoria e prática. Em todos os textos, tem-se uma grande bagagem do referencial teórico que estudaram no curso, com aplicações práticas do dia a dia da administração de uma universidade.

O período em que as pesquisas foram realizadas foi extremamente rico na tentativa de desvendar os problemas e propor soluções. Por esse motivo, este volume é dividido em cinco partes que agrupam os temas relacionados à gestão da Universidade de Brasília, a saber: Gestão de Pessoas; Gestão de Processos; Gestão Contábil, Orçamentária, Financeira e de Custos; Gestão Acadêmica; Gestão da Comunicação, da Imagem Institucional e da Responsabilidade Social.

Os textos da Parte I do livro tratam principalmente de Gestão de Pessoas.

O texto de Luzia Alves dos Santos, *Qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico administrativos da UnB*, mostra um conjunto de ações diversas, dentro da universidade, que inclui, por exemplo, coral universitário, ginástica laboral e ciclos de palestras. Em sua pesquisa com os funcionários, Luzia dos Santos descobriu que existe uma visão crítica sobre tais atividades, o que sinaliza a possibilidade de mudanças.

Eliana Ramos de Sousa estudou o acesso dos funcionários ao ensino superior em *Necessidades, dificuldades e expectativas do servidor técnico administrativo para o acesso ao nível superior da Universidade de Brasília*. Parece contraditório, mas durante muitos anos os funcionários da UnB eram proibidos de usar os assentos escolares da própria universidade. Entretanto, as conclusões da pesquisa de Eliana de Souza não são animadoras: a maioria dos servidores com nível médio da UnB opinou que a universidade não tem oferecido motivação para que voltem a estudar, apesar de reconhecerem a importância da qualificação na melhoria do desempenho profissional.

O sofrimento humano no trabalho: uma análise em uma Instituição de Ensino Superior é o título e o tema do trabalho seguinte, de autoria de Raimunda dos Navegantes Santos Correa e Waldete Reis de Figueiredo. Nesse estudo foram analisadas as causas do sofrimento na percepção dos funcionários, as relações sociais que são desenvolvidas no ambiente de trabalho e as estratégias de enfrentamento.

Também com foco na gestão de pessoas, Adalva Alcoforado e Carlos Mota investigaram *A percepção do trabalho por servidores técnico administrativos da área acadêmica da Universidade de Brasília*. Pesquisou-se a percepção pessoal do trabalho, do meio ambiente, da infraestrutura e a percepção funcional por meio da aplicação de um questionário aos funcionários da UnB. Entre as conclusões, os autores descobrem que os entrevistados acreditam que o salário dos funcionários pesquisados não é justo, mas não é o único motivo para realizar o trabalho. Trata-se, portanto, de um interessante estudo de caso também sobre motivação.

A gestão de desempenho é o tema da pesquisa de Morgana Rodrigues Ribeiro e Márcia de Albuquerque Rosalvos Domingues em *Efetividade do processo de gestão de desempenho na Universidade de Brasília*. Entre os pontos negativos constatados na pesquisa destacaram-se aqueles relacionados à cultura organizacional e à falta de preparo dos gestores. A falta de valorização pelos gerentes ao realizar a "avaliação de desempenho" permite concluir pela reduzida efetividade da gestão de desempenho, da forma como tem sido praticada na UnB.

Em *Acidentes de trabalho na Universidade de Brasília: causas e consequências*, Cristiano Smidt e Roberto de Azevedo Dantas fizeram uma pesquisa nas Comunicações Internas de Acidentes de Trabalho, coletando informações sobre o local dos acidentes, suas causas e sobre as pessoas acidentadas. O resultado consegue traçar um interessante perfil das causas e das consequências dos acidentes de trabalho na instituição.

Os gerentes de recursos humanos são o foco do trabalho seguinte. Em *Competências profissionais relevantes aos gerentes que atuam na área*

de recursos humanos da Fundação Universidade de Brasília, Ereni Gontijo de Lima e Eurides Araújo Costa Pessoa investigam os requisitos para um melhor desempenho dos gerentes. O resultado mostrou que não existe muita diferença entre as competências necessárias e as existentes. Mas o texto lembra que a complexidade do ambiente torna necessária uma atenção permanente sobre este assunto.

Célia Regina Silva e Lina Akyio Nemoto Yamaguti fizeram uma pesquisa para verificar o *Comprometimento organizacional dos trabalhadores da biblioteca central da Universidade de Brasília*. O resultado mostra um grau de comprometimento elevado, embora pudesse ser maior.

A Parte II, Gestão de Processos e da Qualidade, inclui três artigos.

Júlio César Versiani Teixeira e Maria da Glória Fernandes Reis, em *Contratos, convênios e parcerias da FUB: competências necessárias para a formulação e a aprovação de processos*, focam o usuário do Serviço de Convênios e Contratos (SCO), setor responsável pela formalização de parcerias envolvendo a universidade. Constatam que existe uma demora considerável na formalização de processos em razão da falta de estrutura do setor em relação à demanda existente. Os autores sugerem mudanças no atual processo de formalização das parcerias para garantir maior efetividade ao processo de contratação.

A questão da morosidade nas compras no setor público é o tema do texto *Compras governamentais: uma análise da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB*, de Eudes de Queiroz e Silva e Renan Mendes Rocha. A pesquisa, usando a UnB como estudo de caso, apresenta interessantes contribuições para resolver o problema sobre como manter um manual de compras, desenvolver um catálogo unificado de materiais e serviços e reduzir o fracionamento das despesas.

Vinculada às compras existe a importante questão da manutenção. Franciso Assis Lima e João Carlos Nogueira Castilho, em *Aspectos da manutenção dos equipamentos científicos da Universidade de Brasília*, fazem uma pesquisa com os usuários e descobrem que existe um grau de

satisfação elevado pelos serviços prestados pelo Centro de Manutenção de Equipamentos, unidade responsável pela prestação desses serviços à comunidade universitária.

A Parte III trata de Gestão Contábil, Orçamentária, Financeira e de Custos da universidade. São três trabalhos que em comum têm no titulo o termo "proposta". Isso ressalta a relevância prática das pesquisas realizadas.

Ao estudar a *Geração e administração de recursos financeiros em Ifes: proposta de Secretaria de Projetos e Empreendimentos*, Viviane Vieira Coutinho Sabino e Fernando Soares dos Santos constatam que a UnB é uma grande captadora de recursos externos. Para melhor gerenciar esses recursos e permitir uma maior eficiência e eficácia nessa questão, os autores propõem a criação de uma secretaria voltada para a obtenção e a gestão de recursos. A proposta pode ser um caminho para o enfrentamento de um problema comum a várias instituições de ensino: a administração dos recursos financeiros por elas gerados.

Usando a contabilidade de custos, Eliésio Alcântara Lima e Angela Maria Rogerio de Miranda Pontes fazem uma *Proposta de adoção de medidas para redução de custos em uma Secretaria de Unidade Acadêmica*. Tomando como estudos de caso o Instituto de Artes e a Faculdade de Ciências da Saúde, os autores apresentam medidas simples para uma maior eficácia e efetividade na aplicação dos recursos da universidade.

Marcos de Freitas Santos, em *Proposta de atividades/tarefas para apuração do custo de uma unidade acadêmica pelo Sistema ABC*, determinou quais as atividades e as tarefas administrativas de uma unidade acadêmica, no caso a direção da Faculdade de Tecnologia, podem usar o custeio por atividades.

A Parte IV compõe-se de dois textos sobre gestão acadêmica cujo foco é o aluno.

Jurandir Rodrigues de Souza, em *Resistências na implementação de políticas de ensino de gradação na UnB,* analisa a implantação da orientação

acadêmica estabelecida por uma resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe) de 2004. O estudo apresenta as principais fontes de resistência que dificultam a implementação de uma gestão de ensino de graduação.

A questão da evasão no ensino de graduação é analisada por Elizabeth Oliveira Santos e Vanderlei Crisótomo Valverde em *A evasão no curso de química na UnB: o que mudou após 1977*. A pesquisa mostra que ao longo do tempo a evasão tem-se reduzido em virtude de medidas administrativas, como a reativação da figura do professor orientador.

Três textos fecham o livro.

A preocupação com o usuário da biblioteca é o tema do texto *Usabilidade da intranet como instrumento de comunicação interna*, de autoria de Clarimar Almeida Valle e Maria José Moreira Serra da Silva. As autoras verificaram o caso da Biblioteca Central e constataram o pouco uso desse instrumento, provavelmente em razão da resistência à mudança na forma de difundir a informação entre os servidores.

A satisfação dos usuários do Hospital Universitário é o foco da pesquisa de Isabela Pereira Rodrigues e Vanessa Conceição Rocha Araújo de Menezes em *Avaliação do grau de satisfação da qualidade de atendimento médico-hospitalar do cliente do Hospital Universitário de Brasília (HUB)*. Apesar de o foco estar restrito ao paciente de hérnia, o estudo permitiu identificar problemas sob a ótica da satisfação dos clientes-pacientes. Com pesquisas como essa, o Hospital Universitário poderá aperfeiçoar sua gestão.

A questão da ética é investigada por Ionete Eunice de Araújo e Heverson Cid Oliveira, em *Necessidade de um código de ética para as universidades*. Foi elaborado um estudo comparativo com três códigos de ética de universidades brasileiras. Segundo a pesquisa, a comunidade da UnB deseja um código de ética específico, integrando os segmentos docente, discente e técnico administrativo.

Os estudos aqui apresentados revelam uma instituição consciente de sua missão e do seu papel no desenvolvimento da administração pública em geral e das universidades em particular. Demonstram também que, apesar das dificuldades, todos estão envolvidos na busca de soluções e que os obstáculos, por maiores que sejam, poderão ser superados se a Universidade de Brasília preservar o inquieto espírito de investigação e desejo de aperfeiçoamento aqui demonstrado.

As palavras finais desta Introdução ao livro destinam-se a agradecer, em nome da Face, aos professores que, apesar do acúmulo de tarefas docentes e administrativas, passaram a dedicar todas as suas horas disponíveis ao curso. Ao PPGA, que, apesar do reduzido quadro de professores, assumiu todos os riscos à implantação de seu plano de desenvolvimento para ceder professores, funcionários e espaço físico, tornando possível a oferta deste curso.

Aos alunos, lanço o desafio de que, a partir desta experiência, consolidem o conhecimento adquirido e participem de outras iniciativas de formação. Aos leitores, peço uma leitura crítica que se traduza no envio de sugestões que aperfeiçoem a edição dos próximos volumes.

Parte I - Gestão de Pessoas

Qualidade de vida no trabalho para os servidores ténico administrativos da UnB

Luzia Alves dos Santos

Introdução

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é definida de inúmeras formas, mas praticamente todos os conceitos trazem uma semelhança ao apresentá-la como ferramenta que tende a melhorar as condições de trabalho e o aumento do bem-estar dos trabalhadores.

Os recursos humanos são um dos mais importantes fatores na produção; por isso, a necessidade de as organizações não verem seus empregados apenas na sua relação direta com o trabalho, mas também como seres sociais múltiplos.

Mesmo que as empresas estejam preocupadas em implementar ações que atuem na qualidade de vida de seus servidores, nem sempre estas conseguem atingir os resultados esperados, devido ao desconhecimento dos fatores realmente importantes na QVT na concepção dos funcionários, que, receando passar por algum tipo de repreensão, ou mesmo pela perda do emprego, não deixam transparecer insatisfações relacionadas ao exercício de suas atividades. Além disso, a falta de emprego, a concorrência e a baixa qualificação profissional fazem com que os trabalhadores se sujeitem ao que lhes é oferecido pelas organizações.

Os processos de insatisfação são fáceis de acontecer nas organizações, não só aqueles relacionados a fatores econômicos, mas também os de ordem política, psicossociais e ambientais. Eles são expressos disfarçadamente

e, aos poucos, podem tomar conta de todo o ambiente de trabalho, comprometendo, dessa forma, o clima organizacional e reduzindo a produtividade.

O trabalho organizacional é considerado vital e inseparável da vida das pessoas, mas essa relação pode ser conflituosa e, em determinadas situações, percebida como indesejável: é quando o trabalho se torna sem sentido e entra em conflito com a vida social e familiar.

Contudo, o trabalho é percebido como algo que dá sentido à vida, definindo identidade e impulsionando o desenvolvimento pessoal, além de ocupar um vazio existencial e social ao sublimar necessidades frustradas, gerando a sensação de que não se pode viver sem ele. Por essa razão, as organizações devem ater-se à melhoria da qualidade de vida de seu pessoal, ao atenuar a relação conflituosa e, ao mesmo tempo, ao buscar maior produtividade.

O tema central deste estudo é a QVT dos servidores técnicos administrativos da Universidade de Brasília (UnB) e está estruturado em cinco partes: na primeira apresentam-se definições, origens e evolução do tema QVT; na segunda relata-se da estrutura organizacional da UnB e das ações voltadas para a QVT; na terceira trata-se da metodologia da pesquisa aplicada; na quarta são apresentadas a análise dos dados coletados e os resultados obtidos na pesquisa; as conclusões referentes ao estudo e às proposições de algumas ações para a melhoria da QVT na UnB estão concentradas na última parte.

Qualidade de vida no trabalho – algumas definições

As primeiras preocupações na área de qualidade referiam-se, basicamente, ao produto com o objetivo de atender às necessidades do cliente externo. A evolução desse estudo e as experiências da área passaram por várias fases, desde os modelos e os parâmetros para atender especificações da produção em série até o aparecimento de quadros de referência sobre QVT.

Os estudos ligados à QVT iniciaram-se nos anos 1950 com Eric Trist (RODRIGUES, 1994) e seus colaboradores, com o objetivo de criar um modelo capaz de juntar o trinômio pessoal/trabalho/organização. Desenvolveu-se uma abordagem sociotécnica, que buscava compreender a organização do trabalho com base na análise e na reestruturação da tarefa.

No modelo desenvolvido por Westley são analisadas quatro questões que afetam e se tornam obstáculos à avaliação da qualidade de vida nas organizações: a) questões políticas, que trariam a insegurança; b) questões econômicas, que ocasionariam a injustiça; c) questões psicológicas, que causariam a alienação; e d) questões sociológicas. O autor afirma que "a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral" (apud RODRIGUES, 1994, p. 86).

Huse e Cumming (apud FERNANDES, 1996) também atribuem a preocupação com a QVT à maior conscientização dos trabalhadores e ao aumento das responsabilidades sociais das empresas. A operacionalização desse conceito é explicitada por meio de quatro aspectos, quais sejam: a participação do trabalhador nos problemas e nas soluções organizacionais, o projeto de cargos e a inovação no sistema de recompensa e a melhoria no ambiente de trabalho. Para os autores, a participação do trabalhador deve ocorrer por meio do seu envolvimento no processo de tomada de decisão nos vários níveis organizacionais.

As diferenças individuais e as preferências pessoais influem na percepção da QVT que cada trabalhador possui e, portanto, a presença de certas dimensões em uma organização pode representar um nível ótimo para uns, enquanto para outros pode significar pouco ou nada.

Dentre os autores que combinam vários modelos teóricos para proceder a suas análises sobre QVT, destaca-se Fernandes (1996), que, após revisão da literatura, propõe metodologia intitulada Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a Melhoria da QVT.

Além disso, Fernandes (1996) conceitua QVT como gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas, porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida.

Geralmente, quando se fala de melhoria na QVT, remete-se a questões ligadas à remuneração. Mas é na melhoria das condições de trabalho e na organização psicossocial que se adquirem novos comportamentos dos membros de uma organização. Os recursos humanos são considerados um dos mais valiosos fatores na produção, e a literatura está repleta de trabalhos que enfatizam sua importância e ressaltam a necessidade de as organizações não verem seus empregados apenas na sua relação direta com o trabalho, mas também como seres multidimensionais (RODRIGUES,1994; FERNANDES, 1996).

Eda Fernandes (1996) propõe que as metas da QVT devem renovar a organização do trabalho e elevar o nível de satisfação dos trabalhadores. Embora muitas empresas estejam preocupadas em implementar ações tendo por objetivo a qualidade de vida de seus servidores, nem sempre conseguem os resultados esperados.

É importante enfatizar que a QVT não pode prescindir da participação de todos os membros da empresa; porém, esse índice é baixo, pois há falta de hábito e motivação, e, na maioria delas, as chefias não estão preparadas para isso, pois utilizam estratégias inadequadas na implantação do programa de QVT, o que resulta em um experimento sem sucesso. Essa negligência de alguns administradores prejudica a empresa e seus empregados.

O conceito de QVT implica um profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente

dos trabalhos que executam e sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Para Werther e Davis (1983), o Projeto de Cargo e a QVT são influenciados por fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, além de fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento e benefícios. E a natureza do cargo é o fator que envolve mais intimamente o trabalho, pois, para a maioria das pessoas, boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador.

A adoção de programas de qualidade de vida e de promoção de saúde proporciona ao indivíduo maior resistência ao estresse, além de aumentar a estabilidade emocional, a motivação, a eficiência no trabalho, melhorar a autoimagem e os relacionamentos (SILVA; MARCH, 1997). As empresas seriam beneficiadas também com força de trabalho mais saudável, com menor absenteísmo, número menor de acidentes, custo de saúde assistencial mais baixo, maior produtividade, melhor imagem e, por último, melhor ambiente de trabalho.

A QVT, para Nadler e Lawler (1983), é definida como a busca de um ótimo envolvimento entre organização e empregados, e este seria capaz de traduzir-se em um maior nível de satisfação e motivação, em efetividade organizacional e na preservação da saúde do sistema capitalista de produção e acumulação.

Para Bergeron (apud FERNANDES, 1996), a QVT consiste na aplicação concreta da filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, com vistas a modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho e, assim, criar situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

Hoje, pode-se definir QVT como o esforço conjunto do empregado e da organização, no sentido de que melhores condições de trabalho resultem em excelência do produto final. Com isso, não só ganham benefícios o empregado, como também a empresa.

Fatores que influenciam a QVT

Os fatores de natureza econômica referem-se às dimensões capazes de favorecer bem-estar ao trabalhador pela remuneração recebida e envolvem as seguintes variáveis: a) adequação da remuneração em relação ao esforço físico ou mental despendidos, às habilidades requeridas para a atividade, à experiência do trabalhador, à responsabilidade do cargo e ao número de horas trabalhadas; b) equidade salarial em relação aos membros da própria organização e a outros profissionais que atuam na mesma área; e c) salário variável, ou seja, benefícios que favorecem a diminuição das despesas do trabalhador e/ou aumentam a remuneração principal, tais como vale transporte e assistência à saúde (FERNANDES,1996).

Os fatores de natureza política contemplam as dimensões que proporcionam bem-estar aos trabalhadores à medida que colocam, como parte da cultura da empresa, as "regras do jogo" de maneira aberta e acessível a todos, tais como a existência de normas que estabelecem os direitos e os deveres dos trabalhadores.

Por sua vez, os fatores de natureza psicossocial tratam das dimensões que favorecem o aumento da autoestima e a autorrealização dos empregados, tais como: oportunidade de crescimento com estímulos à educação formal e informal, identificação com a tarefa, autonomia, possibilidades de carreira, participação nas decisões, dentre outros.

E, por último, os fatores de natureza logística contemplam as dimensões relacionadas às condições físicas e ambientais do trabalho em si e às repercussões na vida do trabalhador. Desse modo, envolvem aspectos como: conforto e organização do ambiente físico, quantidade e qualidade do material e equipamentos de trabalho, bem como condições de segurança e de saúde que o local de trabalho oferece.

Características da Universidade de Brasília (UnB)

A UnB tem como fim produzir, aplicar, preservar e difundir ideias e conhecimentos e também pesquisar e propor soluções e abrir caminhos

para a sociedade, atuando como um centro dinâmico de progresso e desenvolvimento regional, nacional e internacional, comprometida, dessa forma, com a formação profissional de alta qualificação de cidadãos éticos, socialmente responsáveis e com visão à frente do seu tempo. O antropólogo Darcy Ribeiro, idealizador, fundador e primeiro reitor da UnB, sonhava com uma instituição voltada para as transformações. No Brasil, a UnB foi a primeira a ser dividida em institutos centrais e faculdades, criando-se os cursos-tronco, nos quais os alunos tinham a formação básica e, após dois anos, seguiam para os institutos e as faculdades.

Quando da inauguração da UnB, em 21 de abril de 1962, ela tinha 13 mil m² de área construída, distribuídos em nove prédios, 35 vezes menor do que em 2003 (463 mil m²), segundo a Secretaria de Planejamento (SPL, 2007).

O início da década de 1980 foi marcado pela tentativa de redemocratização da universidade. Em maio de 1984, o professor Cristovam Buarque foi o primeiro reitor a ser eleito pela comunidade universitária, e assumiu a Reitoria em 26 de julho de 1985. Em março de 1989, foi criado o primeiro curso noturno – o curso de Administração. Como o trabalho era realizado na UnB apenas no período diurno, muitos alunos buscavam nas faculdades particulares um espaço para sua formação superior. Mas a partir da década de 1990 foram criados mais de 13 cursos noturnos. Hoje, quase 20% dos alunos da UnB estão matriculados nesse turno.

A UnB tem interagido, cada vez mais, com sua comunidade externa. Em 2002, segundo a SPL, existiam mais de duzentos convênios entre empresas públicas e privadas no Brasil e no exterior. No *campus*, há agências bancárias, agência dos Correios, posto de gasolina, lojas de conveniência, barbearia, sapataria, papelarias, fotocopiadoras, livraria, restaurantes e lanchonetes. Dados da SPL mostram que, em 2004, a UnB contava com 396 laboratórios, 51 departamentos, 22 institutos e faculdades, 14 centros, cinco decanatos, seis órgãos complementares (Biblioteca Central, Centro de Informática, Centro de Produção Cultural

e Educativa, Editora, Fazenda Água Limpa e Hospital Universitário), três secretarias e um hospital veterinário com duas unidades: uma para animais de pequeno porte e outra para os de grande porte. O *campus* universitário Darcy Ribeiro – nome dado durante homenagem feita em fevereiro de 1995, dois anos antes da morte do idealizador da UnB – tem 3,95 milhões de metros quadrados.

A estrutura administrativa da UnB está baseada em três princípios fundamentais, conforme rege seu Estatuto: gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional. A Reitoria, as unidades acadêmicas, os centros, os conselhos superiores e os órgãos complementares compõem o sistema. Parte dele funciona no prédio da Reitoria, onde ficam os gabinetes do reitor e do vice-reitor, os decanatos e as diretorias.

A Reitoria é composta pela Chefia e Assessoria de Gabinete, pela equipe de Secretaria Administrativa, pela Assessoria de Comunicação Social, pela Coordenação de Cerimonial e pelo Laboratório de Estudos do Futuro. Todos os setores estão abertos a consultas dos alunos da UnB. Além dos interesses educacionais, econômicos e culturais da instituição, a Reitoria ainda é responsável por firmar convênios e parcerias com o objetivo de projetar e ampliar, ainda mais, as atividades científicas e tecnológicas da universidade no Brasil e exterior.

O vice-reitor é o substituto estatuário do reitor nas suas faltas e impedimentos e exerce as funções que lhe são delegadas. Atualmente, a Vice-Reitoria é responsável pela supervisão da gestão de recursos humanos para a área acadêmica, pela coordenação dos conselhos superiores e pelo acompanhamento dos trabalhos no Hospital Universitário, na Fazenda Água Limpa, no Centro de Excelência em Turismo, no Centro de Estudos Avançados e Multidisciplinares e do Centro de Documentação.

Programa de Qualidade de Vida da UnB

O PQV na UnB é desenvolvido pela Secretaria de Recursos Humanos e conta com uma equipe formada por chefia,

supervisora, dois médicos do trabalho, psicóloga, auxiliar de enfermagem, professora de educação física e quatro empregados na área administrativa. As principais atividades promotoras de QVT desenvolvidas no âmbito da universidade são:

- ciclo de palestras: programadas mensalmente, apresentam temas sugeridos pelos próprios colaboradores ou recomendados pela área médica;
- coral: grupo musical formado por pessoas acima dos 50 anos que aprendem canções populares, fazem aulas de dança e viajam para passeios ou espetáculos;
- dança: com colaboradores ativos e portadores de necessidades especiais;
- controle médico e saúde: atende normas e realiza saúde preventiva;
- campanhas: promove ações de combate à Aids, vacinação, formação de brigada de incêndio, dentre outras;
- ginástica laboral: previne doenças ocupacionais;
- maratona da saúde: evento que reúne diversas atividades nas áreas de saúde, de cultura, de esportes e de lazer realizado no mês de outubro, durante uma semana.

Uma visão exploratória da QVT na universidade

Foi realizada pesquisa exploratória para descrever as percepções de QVT de uma determinada população, que, analisadas à luz de um referencial teórico, identificou e propôs novas ações capazes de melhorar o nível da QVT na UnB.

Os modelos teóricos e as pesquisas sobre o tema serviram de referencial, do qual foram extraídos os principais indicadores de QVT,

que subsidiaram tanto a elaboração do instrumento de coleta de dados quanto a análise destes. Foi usado como referência teórica o modelo e o conceito de QVT proposto por Fernandes (1996), que se baseou nos modelos de Walton e Westley.

Um questionário com 22 questões foi aplicado aos participantes da pesquisa para que estes pudessem expressar suas opiniões usando uma escala de escala com seis itens que representam o nível de concordância da população-alvo quanto às afirmações apresentadas. Nessa escala, o 1 corresponde ao nível de discordância total, enquanto o 6 representa concordância total.

O questionário aplicado foi elaborado com base em fatores considerados intervenientes na qualidade de vida dos servidores, e cada pergunta teve o objetivo de avaliar a percepção dos funcionários a respeito desses fatores.

Nas questões de 1 a 5 o objetivo foi avaliar fatores de natureza econômica; nas de 6 a 9, fatores de natureza política; nas de 10 a 18, fatores de natureza psicossocial; nas de 19 a 21, fatores de natureza logística; e a 22, a percepção do servidor sobre a qualidade de vida global na UnB.

Os questionários, em número de cinquenta, foram distribuídos de forma aleatória entre os diversos servidores que compõem a estrutura funcional da UnB, e trinta deles foram respondidos. O não preenchimento da totalidade dos formulários pode ser justificado pelos afastamentos legais de alguns servidores (férias, licenças, etc.).

A aplicação do questionário foi direcionada aos servidores técnicos do quadro efetivo da UnB, ou seja, aqueles que ingressaram por meio de concurso público, regido pela Lei nº 8.112/90.

A análise realizada teve como objetivo avaliar a percepção dos servidores acerca dos fatores apontados. Utilizou-se a estatística descritiva e foram destacadas as médias e os percentuais obtidos em cada variável. A seguir são apresentados os resultados percentuais dos fatores que influenciam a QVT na UnB.

Fatores de Avaliação de QVT

Natureza econômica

- Questão nº 1: sua remuneração é adequada à responsabilidade, ao esforço físico e mental desprendidos com as habilidades requeridas pelo cargo que você exerce?

Cerca de 29% concordam em parte, 7% concordam e 7% concordam parcialmente com a pergunta formulada. O índice de discordância manteve-se em 27%, bem próximo ao índice dos que concordam.

- Questão nº 2: você considera que há equidade salarial entre os diversos setores da UnB?

Dos questionados, 20% concordam em parte, 3% concordam e 3% concordam totalmente. O índice de discordância manteve-se em 10%, bem abaixo dos índices concordantes.

- Questão nº 3: a remuneração dos servidores da UnB é satisfatória em relação aos salários pagos por outras instituições congêneres?

Concordaram em parte 17% dos questionados, 13% concordam e não há quem concorde totalmente com essa indagação. O índice de discordância foi de 70%.

- Questão nº 4: você está satisfeito em relação aos benefícios financeiros concedidos pela UnB (vale-transporte, vale-alimentação, auxílio-creche, horas extras)?

Dos questionados, 20% concordam em parte, 7% concordam e 3% concordam totalmente com essa indagação, ao manterem em 70% o total daqueles que discordam.

- Questão nº 5: você julga que as ações da UnB em relação à assistência à saúde aos servidores e seus familiares têm sido suficientes?

As respostas fornecidas revelaram que um total de 80% concorda com a pergunta, contrastando com os 20% que discordam.

Natureza política

Esses fatores referem-se à clareza e à divulgação das normas internas, tratamento igualitário e sem discriminação, à privacidade pessoal, ao clima de participação e liberdade de expressão no ambiente de trabalho, de acordo com as questões 6 a 9, a seguir.

- Questão nº 6: você julga que as normas internas são claras e bem divulgadas?

Somente 34% concordaram com essa questão. A informação é fator relevante para que os servidores possam atuar de maneira objetiva e segura na execução de suas atividades.

- Questão nº 7: as pessoas são tratadas igualmente, sem discriminação de espécie alguma na UnB?

Dos entrevistados, 77% discordam da indagação. Esse resultado não condiz com a proposta ética que está preceituada em sua finalidade como instituição democrática.

- Questão nº 8: você considera que a UnB procura preservar sua privacidade pessoal?

A maioria dos entrevistados, 70%, concordou com a pergunta, o que resulta em maior índice de satisfação, ao contrário dos que discordam, em torno de 30%.

- Questão nº 9: existe um clima de participação e liberdade de expressão no seu ambiente de trabalho?

Concordam em parte com esse questionamento 44% dos pesquisados, 23% concordam e 10% concordam totalmente (77% no total).

Natureza psicossocial

Essas questões estão relacionadas às oportunidades de crescimento por meio de estímulo à educação formal e informal, de identificação com

a tarefa, do nível de adequação da carga de trabalho com a capacidade individual, da autonomia, da participação nas decisões, da liberdade de diálogo, do relacionamento com a chefia, da retroinformação, do reconhecimento e da relevância social da organização (questões 10 a 18).

- Questão nº 10: existe preocupação em relação à adequação da carga de trabalho às capacidades individuais?

As respostas fornecidas revelam que 44% concordam em parte, 23% concordam e 3% concordam totalmente com essa indagação. O índice de discordância maneve-se em 23%.

- Questão nº 11: você se identifica com a tarefa que executa no seu trabalho?

Apenas uma pequena parcela de servidores questionados (24%) não se identifica com a tarefa que executa. O ingresso por meio de concurso público para suprir os cargos pode ser um dos fatores que levam a esse índice.

- Questão nº 12: você tem autonomia para executar suas tarefas?

As respostas revelam que um total de 84% dos entrevistados concorda com essa indagação, o que indica percentual significativo de autonomia na execução de tarefas.

- Questão nº 13: você recebe retroinformação e reconhecimento sobre seu trabalho?

Cerca de 20% dos questionados concordam em parte, 20% concordam e nenhum concorda totalmente com o recebimento de retroinformação e reconhecimento de seu trabalho. O índice de discordância manteve-se em 60%.

- Questão nº 14: a UnB propicia oportunidade de desenvolvimento de suas capacidades de trabalho?

Dos entrevistados, 87% concordam com a indagação, o que atesta índice positivo para o aumento da QVT entre os servidores desta instituição.

- Questão nº 15: você recebe apoio direto de sua chefia para desenvolver suas atividades?

Um total de 70% respondeu que sim, o que demonstra que há um ambiente propício para bom nível de QVT.

- Questão nº 16: os servidores participam do processo de decisão em relação ao trabalho a ser desenvolvido?

Das respostas fornecidas, 29% concordam em parte, 23% concordam e 7% concordam totalmente com o questionamento, o que contrasta com os 41% que discordaram.

- Questão nº 17: você tem liberdade de diálogo e bom relacionamento com sua chefia superior?

Somente 20% dos entrevistados revelam algum tipo de discordância, e como esta pesquisa não teve intermediação da chefia, os dados refletem, pela ausência de fatores de inibição, ambiente positivo de QVT.

- Questão nº 18: você consegue perceber a relevância social da UnB?

As respostas evidenciam que apenas 16% dos entrevistados não conseguem perceber a relevância social da UnB, o que contrasta com os 84% concordantes.

Natureza logística

Na categoria de fatores de natureza logística, foram incluídas afirmativas que representam as dimensões relacionadas às condições físicas e ambientais do trabalho (limpeza, organização e insalubridade), à segurança, ao bem-estar e às ações voltadas para a saúde ocupacional.

- Questão nº 19: você considera satisfatórias as condições físicas de seu ambiente de trabalho em relação à limpeza, à organização, à segurança e à insalubridade?

Dos questionados, 87% concordam com essa indagação.

- Questão nº 20: de modo geral, o ambiente de trabalho proporciona segurança e bem-estar?

Houve um razoável percentual de concordância, 66%, contra 34% de discordantes.

- Questão nº 21: você julga que as ações da UnB, em relação à assistência à saúde ocupacional, têm contribuído para reduzir problemas de saúde em decorrência das atividades do trabalho?

Na percepção dos servidores, essas ações têm contribuído para reduzir problemas de saúde ocasionados pelas atividades do trabalho. A maioria concorda com a assertiva (80%).

Uma Visão QVT na UnB

Com base nos dados analisados, a autora sugere que a UnB, em sua política de RH, de maneira formal e com base em de acompanhamento e avaliação constantes, procure atingir parâmetros de qualidade de vida desejáveis que atendam às necessidades da instituição como um todo, considerando as especificidades de cada área para aperfeiçoar um dos requisitos da moderna gestão organizacional – a visão humanística de seus empregados.

Esta pesquisa possibilitou a análise de questões relevantes de programas já em andamento e da viabilidade de ampliação de outros. Buscou-se identificar o nível de satisfação dos trabalhadores em relação à QVT, o que suscitou, além da boa receptividade dos dirigentes da UnB, o interesse e a disponibilidade dos servidores em participar de uma investigação em que eles puderam expressar sua percepção sobre diversos assuntos e explicitar suas expectativas.

A pesquisa constatou também que os servidores, em geral, possuem um senso crítico comum a respeito do tema e acreditam na possibilidade de melhoria dos níveis de satisfação na instituição. Os indicadores que

merecem mais atenção estão relacionados aos critérios da compensação justa, refletindo em remuneração e benefícios, nas condições de trabalho, especialmente na questão do ambiente, nas oportunidades de crescimento e no uso das capacidades individuais ainda não exploradas pela universidade.

Mostrou-se necessário que a UnB passe a ouvir sistematicamente os trabalhadores, com o objetivo de atender a seus anseios, promover melhorias no ambiente de trabalho ou testar plano de ação na área de QVT para que eles possam revelar maior comprometimento das suas ações para com a instituição, embora estudos mais aprofundados nessa área devam ser realizados.

Referências

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

FERNANDES, Eda C. *Qualidade de vida no trabalho*: como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996. 128 p.

NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. *Quality of world life*: perspective and directions. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho*: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; MARCH, Ricardo de. *Saúde e qualidade de vida no trabalho.* São Paulo: Círculo do Livro, 1997.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: McGraw/Hill, 1983.

WESTLEY, William A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 11-123, 1979.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

O questionário abaixo tem por objetivo avaliar a qualidade de vida no trabalho dos servidores, em nível técnico, da Universidade de Brasília. Esta pesquisa acadêmica faz parte dos trabalhos para a conclusão do curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Não há necessidade de se identificar.

DADOS GERAIS

- Nível de carreira na UnB:
  Básico[ ] Médio[ ] Superior[ ]
- Exerce função comissionada:
  Sim[ ] Não[ ]
- Tempo de UnB:
  Até 5 anos[ ] 6 a 10 anos[ ] 11 a 15 anos[ ] acima de 15 anos[ ]
- Grau de escolaridade:
  Básico[ ] Médio[ ] Superior completo[ ] Pós-Graduação[ ]
- Sexo:
  Masculino[ ] Feminino[ ]

Responda as seguintes perguntas conforme a escala abaixo:
(1) – Discordo totalmente
(2) – Discordo
(3) – Discordo em parte
(4) – Concordo em parte
(5) – Concordo
(6) – Concordo totalmente

1. Sua remuneração é adequada à responsabilidade, com o esforço físico e mental desprendidos com as habilidades requeridas pelo cargo que você exerce?

2. Você considera que há equidade salarial entre os diversos setores da UnB?
3. A remuneração dos servidores da UnB é satisfatória em relação aos salários pagos por outras instituições congêneres?
4. Você está satisfeito em relação aos benefícios financeiros concedidos pela UnB (vale-transporte, vale-alimentação, auxílio-creche, horas extras)?
5. Você julga que as ações da UnB, em relação à assistência à saúde aos servidores e seus familiares, têm sido suficientes?
6. Você julga que as normas internas são claras e bem divulgadas?
7. As pessoas são tratadas igualmente, sem discriminação de espécie alguma na UnB?
8. Você considera que a UnB procura preservar sua privacidade pessoal?
9. Existe um clima de participação e liberdade de expressão no seu ambiente de trabalho?
10. Você considera que há equidade salarial entre os diversos setores da UnB?
11. Você se identifica com a tarefa que executa no seu trabalho?
12. Você tem autonomia para executar suas tarefas?
13. Você recebe retroinformação e reconhecimento sobre seu trabalho?
14. A UnB propicia oportunidade de desenvolvimento de suas capacidades de trabalho?
15. Você recebe apoio direto de sua chefia para desenvolver suas atividades?
16. Os servidores participam do processo de decisão em relação ao trabalho a ser desenvolvido?
17. Você tem liberdade de diálogo e bom relacionamento com sua chefia superior?

18. Você consegue perceber a relevância social da UnB?
19. Você considera satisfatórias as condições físicas de seu ambiente de trabalho em relação à limpeza, à organização, à segurança e à insalubridade?
20. De modo geral, o ambiente de trabalho proporciona segurança e bem-estar?
21. Você julga que as ações da UnB, em relação à assistência à saúde ocupacional, têm contribuído para reduzir problemas de saúde decorrentes das atividades do trabalho?
22. Você acha que existe qualidade de vida no trabalho na UnB?
23. Sugestões (opcional)

Necessidades, dificuldades e expectativas do servidor técnico administrativo para o acesso ao nível superior da Universidade de Brasília

Eliana Ramos de Sousa

Introdução

Pressupõe-se que todo investimento em qualificação profissional resulte em maiores e melhores habilidades dos trabalhadores treinados. Entretanto, o grau dessas melhorias varia muito, conforme as características do programa e da instituição.

Observamos o constante crescimento, nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), dos programas de formação continuada, de educação a distância, de educação corporativa, de mestrados profissionalizantes, entre outros, no sentido de preparar profissionais cada vez mais flexíveis e competentes.

Com a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/05, essa sistemática tornou-se obrigatória para todas as Ifes. Mas existem benefícios do PCCTAE? Quais serão? Os servidores esperam por progressão funcional e por um percentual de aumento no seu salário, enquanto a instituição espera um servidor qualificado, pronto a enfrentar quaisquer problemas. Será assim tão simples?

O governo estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC), que terá como objetivo promover o desenvolvimento institucional, a política de gestão de pessoas e a qualificação dos serviços prestados à comunidade.

Para alcançar os resultados do programa, as Ifes deverão fornecer informações que permitam o planejamento estratégico, estimular o trabalho coletivo, com vistas à ampliação do nível de participação no planejamento institucional e no desenvolvimento de pessoal, e propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho e ao mérito para a progressão funcional.

Até há bem pouco tempo, as universidades não ofereciam muitas perspectivas de aperfeiçoamento para seus servidores. Investiam muito pouco na gestão de pessoas e o incentivo às iniciativas de melhoria e qualificação desses profissionais era quase inexistente. Por essa razão, e desestimulados por outras tantas, parte de seus servidores acomodou-se à situação e deixou de preocupar-se com o acesso ao nível superior – mesmo aqueles que detinham função gratificada, pois o fato de "ter uma função de confiança" não estava (e ainda não está) condicionada, diretamente, à qualificação acadêmica.

Recentemente, as instituições passaram a preocupar-se com a formação de novos profissionais por exigência do mercado de trabalho. Além disso, a busca por profissionais mais flexíveis e preocupados com a qualidade e a eficiência de suas atividades começou a ganhar espaço também nas Ifes.

Um princípio da política de gestão de pessoas, a partir do PDIC, é a corresponsabilidade pela gestão, em que dirigentes das Ifes, das unidades e das áreas de gestão de pessoas firmam uma espécie de "contrato psicológico", uma interação entre o servidor e a organização, criando, assim, expectativa mútua, que demanda respostas rápidas e eficazes.

Este estudo levantou o perfil do servidor técnico administrativo da UnB e abordou aspectos organizacionais, de gestão, de serviços, pessoais e familiares que demonstram suas dificuldades, necessidades e expectativas no que se refere à qualificação universitária para melhoria na realização do trabalho e para sua progressão funcional, tendo como referência o

PCCTAE, que se tornou um desafio para as Ifes, agora obrigadas a criar programas de capacitação para seus servidores como meta fundamental a ser atingida no PDIC.

Nesse contexto, ainda em 2005, antecipando-se ao PDIC, a Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da UnB, atenta às necessidades dos seus servidores, criou o Programa de Formação e de Especialização em Gestão Universitária, composto de três ações:

- Curso de Especialização em Gestão Universitária, com 360 horas/aula, para gerentes portadores de diploma de curso superior, desenvolvido pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e da Documentação (Face);
- Curso de Formação e Desenvolvimento Gerencial, com 150 horas/aula, prioritariamente para os gerentes da UnB portadores de diploma de curso de nível médio, desenvolvido pela própria SRH com o apoio de diversos professores; e
- Programa Quartas Gerenciais, que consiste em palestras que acontecem todas as quartas-feiras na Reitoria da UnB e aborda uma diversidade de temas ligados ao cotidiano dos gerentes.

Anteriormente, em 1998, a SRH criou o Programa de Preparação para a Educação Básica, voltado às necessidades dos servidores que não haviam concluído o nível médio. Assim, o analfabetismo foi totalmente erradicado, e a UnB fornece mecanismos de atendimento às demandas dos seus servidores sem escolarização.

Entretanto, para aqueles servidores que não possuem graduação e que queiram fazer uma especialização, não existe qualquer alternativa institucionalizada, nenhum programa específico para este fim, a exemplo dos já existentes em outras universidades, como o Programa de Gestão

Universitária (Progeu), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que oferece o curso de Graduação em Administração aos seus servidores.

É notório que o resultado de iniciativas como essas oferecem oportunidades de reflexão sobre projetos de vida pessoal, profissional e institucional. Por essa razão, espera-se atingir um maior grau de crescimento intelectual, de desenvolvimento humano e de comprometimento com qualidade e eficiência no processo de trabalho.

O PCCTAE como mudança cultural nas Ifes

A ideia inicial desta pesquisa surgiu ao se levar em consideração o PCCTAE, que proporcionará mudança cultural nas Ifes, e envolverá todos os atores que a compõem, não só a comunidade interna, bem como a comunidade na qual a instituição estiver inserida ou desenvolvendo seus projetos, programas e pesquisas.

O cenário mudou, e parece existir expectativas e interesses naturais em relação à aquisição de conhecimentos e às possíveis vantagens salariais obtidas com os resultados dos programas de capacitação oferecidos pela SRH. Serão mesmo essas as expectativas dos nossos servidores? O objetivo deste estudo é verificar se os servidores técnicos administrativos da UnB podem vir a sentir-se estimulados a buscar novos conhecimentos e como a administração superior poderá vir a atuar para atender a essas expectativas ao oferecer programas de educação formal voltados para a qualificação profissional e, com isso, melhorar a difícil realidade da comunidade universitária.

A escolha do tema desta pesquisa foi norteada pelo levantamento das necessidades e das dificuldades encontradas pelos servidores que desejam voltar a estudar, no âmbito da instituição, como forma de desenvolvimento da sua carreira. Além disso, buscou-se também conhecer o que pensam os servidores sobre as razões pelas quais é importante e/ou necessário que eles se qualifiquem e, finalmente, descobrir o que entendem como corresponsabilidade da instituição em termos de qualificação profissional.

Primeiro, foi efetuada uma análise da fundamentação teórica que embasou este estudo sobre as necessidades, as dificuldades e as expectativas enfrentadas pelos servidores técnicos administrativos para estudar (ou voltar a estudar), no âmbito da instituição. A metodologia aplicada foi de coleta de dados por meio de questionário.

Mudanças na Área de ARH

Nas décadas de 1960 e 1970, consolidou-se no Brasil a Administração de Recursos Humanos (ARH) em muitas empresas preocupadas com o recrutamento e a seleção de pessoas, a administração salarial, os benefícios, o treinamento e a avaliação de desempenho. Posteriormente, na década de 1980, os profissionais da área consideraram que o nome ARH não representava bem essa administração, pois acreditavam na importância das pessoas e esperavam vê-las muito mais do que como simples recursos.

Nos anos 1990, segundo Chanlat (1993), vários nomes foram sugeridos, tais como: talento humano e capital humano, que demonstravam a valorização das pessoas.

Finalmente, no início do milênio, chegou-se ao conceito de administração/gestão de pessoas, pois as empresas são constituidas por pessoas, que pensam, criam, têm capacidade crítica e discernimento, tomam decisões, atuam de forma mais completa e assumem maiores responsabilidades.

Na organização taylorista, como ensina Eboli (2004), a rotina do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para obter-se bons resultados. A passagem da administração taylorista (a produção padronizada, centralizada e automatizada do trabalhador rotinizado) e da gestão fordista para a gestão flexível ocasionou forte impacto no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas cederam espaço a estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas.

Com base nessa visão, Eboli (2004) aborda a formação das áreas de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) nas empresas e explica

que essas áreas apenas se habituaram a entregar certificados ao público interno, por força de uma demanda e a oferecer programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas.

Observa-se que há diferenças entre os RH, de antes, e a Gestão de Pessoas, de hoje, ante o surgimento de um novo ambiente organizacional. A valorização profissional deveria ser meio para uma política de pessoal que garantisse tanto a formação quanto a ação de inclusão e integração em todos os espaços, ao romper barreiras e ao encaminhar propostas que refletissem os anseios das pessoas que fazem parte da instituição.

Segundo Eboli (2004), essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da organização com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Surgiu daí a ideia da Universidade Corporativa (UC) como veículo eficaz para o desenvolvimento dos talentos humanos, de acordo com as estratégias das novas gestões.

Educação corporativa

A ideia de que uma pessoa primeiro se forma em um ambiente escolar e depois trabalha numa organização já não faz mais sentido como antes. Assim, a Universidade Corporativa ou Educação Corporativa surgiu, no final do século XX, como o setor de maior crescimento no ensino superior e, conforme Eboli (2004), algumas forças sustentaram o aparecimento desse fenômeno, tais como: as organizações flexíveis, a era do conhecimento, a rápida obsolescência do conhecimento e a empregabilidade e a educação para a estratégia global, para que pudéssemos entender a importância desse novo padrão para a educação superior.

Os programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas normalmente eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. À medida que surgiram, as UCs tornaram-se um marco histórico da passagem do tradicional centro de T&D para uma preocupação mais

ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa (EBOLI, 2004).

No Brasil, a mudança de paradigma de centros de T&D para as UCs teve início quando as empresas perceberam a necessidade de repensar os tradicionais centros, de forma que pudessem agregar valores ao resultado dos negócios. Segundo Eboli (2004), a educação tem hoje legitimidade macroeconômica, e a tendência, nos próximos anos, será as empresas darem o tom do sistema educacional.

A UC é definida como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão destas e de suas competências. Portanto, as empresas passam a contratar as pessoas por competência, a remunerar por competência e a avaliar por competência.

Nas estimativas recentes, verificadas na pesquisa de Eboli (2004), milhares de empresas americanas criaram universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para atender à carência de conhecimento dos seus empregados. Uma das primeiras foi a Universidade Motorola. No Brasil, já existe e cresce bastante o conceito desse tipo de universidade: foram criadas a Universidade dos Correios e a do Banco do Brasil, dentre outras.

O comprometimento institucional – contrato psicológico

Segundo Chiavenato (1993), o conceito de contrato psicológico surgiu na psicologia de grupo, em que existe uma série de acordos e pactos que as pessoas mantêm consigo e com os outros. Nesse caso, esse contrato torna-se uma espécie de troca de valores. A Sociologia, de acordo com o autor, refere-se à "norma de reciprocidade". Não se trata de contrato formalizado, mas, sim, de espécie de expectativa que as pessoas mantêm consigo ao esperar que recebam o retorno do seu investimento.

Lucena (1995) declara que as responsabilidades dos governantes e das instituições educacionais sobre as ações esperadas para resolver o problema educacional e os caminhos para o comprometimento com sua efetivação

são temas de vários estudos. O que não faltam são sugestões de modelos, de políticas de desenvolvimento educacional para o país, de melhoria da qualidade do ensino e de expansão da educação profissionalizante.

Esse é o sentido que se deve perseguir: as organizações terão de assumir suas responsabilidades por conta própria. Trata-se do contrato psicológico, citado por Chiavenato (1993), ou do comprometimento da instituição com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores, como expõe Eboli (2004).

Chiavenato (1993) defende que o contrato psicológico ocorre quando há um entendimento, entre o servidor e a instituição, de que existem direitos, privilégios e obrigações a serem respeitados e observados por ambas as partes. Mas se os trabalhadores não estiverem dispostos a comprometerem-se com o trabalho, com o nível de qualidade e com o atendimento às necessidades da instituição e à rentabilidade esperada, de nada adiantará essa contrapartida.

O fator motivacional

A motivação vem da necessidade que é força dinâmica, impulsionadora, persistente e provocadora de um comportamento.

A teoria da motivação, formulada por Maslow (apud CHIAVENATO, 1993), baseia-se no conceito de hierarquia de necessidades, ou seja, as necessidades do homem influenciam no seu comportamento. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades, no decorrer da vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas vão surgindo: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Para superar algumas falhas desse modelo, foi criada a Teoria da Existência, do Relacionamento e do Crescimento (ERC), na qual se propõe uma modificação na hierarquia das necessidades que apresenta

somente três níveis: necessidade de existência, de relacionamento e de crescimento. A necessidade de existência associa-se à fisiológica e à de segurança; a necessidade de relacionamento refere-se à necessidade de amor e é baseada nas relações sociais, principalmente na aceitação do indivíduo no grupo de trabalho ou no sentimento de pertencer a um grupo; a necessidade de crescimento tem como objetivo desfrutar de ajuste satisfatório às condições do ambiente e concernem às necessidades de autorrealização e de autoestima (CLAUTON, apud ALVES, 1992).

Outro modelo, conhecido como Teoria da Expectativa, desenvolvido por Victor H. Vroom e outros, é formado pelos seguintes componentes: expectativa, instrumentalidade e valência. Para Vroom (1964), a questão da satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados; a motivação é o processo que governa escolhas de diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo.

Expectativa é a relação percebida entre o esforço e o rendimento – seria o servidor que gera expectativa acerca de seu trabalho. Depois de refletir sobre a relação entre esforço e rendimento, o servidor cria expectativas e, por último, a força motivacional, que é a quantidade de esforço ou pressão da pessoa para se motivar. Portanto, a teoria da motivação expressa o que as pessoas desejam, e a teoria da expectativa, como o desejo dessas pessoas pode transformar-se em ação.

Na realidade dos servidores da UnB, até antes da implantação do PCCTAE, estes não se sentiam motivados a se qualificarem. Primeiro, por não haver nenhum estímulo por parte da administração, já que para receber função gratificada a educação formal nunca foi imprescindível; segundo, por não haver nenhum incentivo salarial nem pessoal; terceiro, por não terem sido despertados para as necessidades de crescimento pessoal em face dos novos desafios. Então podemos constatar, mais uma vez, que de 2001 até 2005 foram cinco anos sem oportunidades efetivas para os servidores com nível médio.

Lucena (1995, p. 41) faz uma observação sobre o compromisso que a instituição deve ter com seus servidores: "A empresa manterá seus recursos humanos em nível técnico-profissional adequado ao desenvolvimento dos negócios e oferecerá oportunidades para a formação, a complementação e o desenvolvimento educacionais do seu pessoal".

O PCCTAE na UnB

Nessa pesquisa exploratória, buscou-se compreender o significado e a importância da formação superior para os técnicos administrativos da UnB sem o nível superior, em função do PCCTAE. Procurou-se verificar se na UnB existia programa específico voltado para a formação superior para os servidores com nível médio. Foi feita uma pesquisa quantitativa para a análise dos dados coletados na aplicação de questionários, no âmbito da UnB. Também foram ouvidos depoimentos de servidores e realizada pesquisa documental nos documentos do quadro de pessoal da UnB com relação aos objetivos do PCCTAE, de 2004/2005, do Quadro Estatístico da Secretaria de Planejamento (SPL), em documentos diversos da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) (relação nominal dos servidores da UnB com ensino médio, por exemplo), a resolução do CAD que regulamenta o horário do servidor-aluno na UnB, verificado o número de servidores com nível médio e sua lotação funcional, entre outros fatores. A pesquisa foi realizada apenas com o corpo técnico administrativo da UnB que possui ensino médio.

Foi construído e aplicado um questionário composto por vinte perguntas, dos tipos aberta e fechada, de caráter pessoal, com o propósito de conhecer a opinião dos servidores por meio das respostas às questões relacionadas ao tema pesquisado. Os 56 questionários foram aplicados aleatoriamente, no início do mês de agosto de 2006, no local de trabalho, em horário de expediente, distribuídos em diferentes setores da UnB, objetivando uma coleta de informações diversificadas.

Perfil do técnico administrativo de ensino médio na UnB

A análise dos dados coletados mostrou que dos servidores técnicos administrativos da UnB que responderam aos questionários, a maior parte é composta de homens (61%), e apenas 39% de mulheres. Quanto à faixa etária, o quadro não sofreu grandes alterações: se em 2000 totalizava 2.034 servidores, em 2004 havia 2.359. A maior parte desses servidores tem mais de 45 anos (62%); entre 35 e 45 anos são 32%; e entre 25 e 35 anos 2%.

Quanto ao tempo de serviço, 23% dos servidores têm de 11 a 20 anos; 13%, de 1 a 10 anos; 5%, acima de 30 anos; 4% não responderam, e a maioria deles (55%) tem mais de 20 anos de trabalho. Este último dado, somado aos 5% dos que têm mais de 30 anos de serviço, confirma as preocupações da administração superior da UnB, pois, em breve, haverá percentual significativo de servidores aposentados.

Em relação ao tempo em que estão sem nenhum estudo, 66% dos entrevistados afirmam que fizeram algum curso de capacitação nos últimos cinco anos, mas somente agora, estimulados pelas mudanças do PCCTAE e pela possibilidade de aumentar em seus percentuais salariais, caso venham a qualificar-se no nível superior, estão percebendo o quanto ficaram desatualizados, ou por falta de interesse ou pela ausência de uma política da universidade em relação a essa qualificação.

Entretanto, ao analisar a carreira desse servidor, tendo como base o PCCTAE, pode-se inferir que não adiantaria muito o esforço de, pelo menos, quatro anos para que ele obtivesse o diploma de curso superior, pois não vai poder mudar de categoria (de NI para NS). Essa qualificação ou capacitação possibilitará a esse servidor apenas progressão na carreira.

Em relação ao tempo de término do ensino médio, o maior índice dos respondentes (59%) estão de 21 a 30 anos sem a oportunidade de concluir curso superior. Os que estão entre 11 e 20 anos do término do seu curso de nível médio somam 26%.

É importante que o servidor técnico administrativo tenha um perfil de qualificação que lhe permita transitar em todas as instâncias da instituição. Sobre essa questão, é permitida a participação gratuita do servidor, se aprovado num total de 5% das vagas, em qualquer curso de graduação, mestrado, especialização e cursos de extensão na instituição.

Conclui-se que, no período compreendido entre a criação da UnB, em l962, e o ano 2002, foram necessários quarenta anos para que a transformação cultural acontecesse: o servidor técnico administrativo pode, e deve, buscar o conhecimento e lutar livremente para tornar-se mais qualificado para o trabalho.

Dificuldades de acesso ao nível superior

Segundo depoimento de alguns servidores, estudar e trabalhar na UnB era um problema, pois eram vistos pelas chefias como pessoas que buscavam o estudo como subterfúgio para fugir do trabalho. Naquela época, "ser liberado para estudar era o mesmo que travar verdadeiras 'guerras' pessoal e intelectual com as chefias imediatas".

Sobre essa questão, o único incentivo dado, até aquele momento, pela administração superior havia sido a permissão para o servidor estudar na instituição com flexibilidade de horário, com a criação da resolução do Conselho de Administração (CAD) nº 3/2002. No art. 9 desta resolução, encontra-se a permissão para que o servidor se afaste do trabalho para cursar a graduação, no percentual máximo de 50% da sua carga horária quando esta for superior ou igual a trinta horas semanais, a não ser que seja comprovada a não existência do curso na UnB e que este possa afastar-se para outro local, sem prejuízo das atividades desenvolvidas na instituição.

Outra dificuldade é referente àqueles servidores que, no primeiro enquadramento, ocorrido ao final dos anos 1980, ficaram na categoria dos servidores de nível superior, embora ainda não tivessem concluído curso de graduação. É o caso, por exemplo, de alguns "técnicos em assuntos educacionais" não concursados nem possuidores de curso

superior. Esse nos pareceu um dos maiores problemas, requerendo, assim, comprometimento da instituição com essa qualificação.

As maiores dificuldades encontradas pelos servidores para fazer um curso superior na instituição são: passar no vestibular; falta de recursos financeiros; falta de tempo disponível; falta de planejamento da instituição; falta de servidores substitutos em suas atividades e falta de programas de cursos específicos em sua área de atuação. Alguns acreditam que teriam dificuldades em ser liberados pela chefia, e outros, que não teriam como conciliar estudo e trabalho.

Portanto, a maior dificuldade observada é como estimular o servidor da UnB a participar deste cenário atual, com a implantação do PDIC, uma vez que a grande maioria está há muito tempo sem estudar, sem incentivo financeiro atraente, até então, e sem quaisquer outros estímulos para avançar na carreira.

Perguntados se a universidade oferece opções para motivá-los a voltar a estudar, a maioria dos servidores (59%) respondeu que não. A explicação possível foi que a prioridade dada, a partir da criação da Coordenadoria de Capacitação, da SRH, foi para os cursos de capacitação. Ao serem analisadas as necessidades por este foco, verificamos que os servidores esperam pelo cumprimento das obrigações da universidade para com eles e estão dispostos à efetiva contribuição para a instituição. Um servidor assim respondeu: "Hoje os estudos servem para o crescimento pessoal, para a UnB nada muda".

As necessidades de qualificação e o PCCTAE

Dos entrevistados, 96% acreditam que participar de curso formal de educação representaria melhoria no seu desempenho profissional. Para alguns, subir um degrau ou não na carreira, neste momento, não alteraria muito sua vida funcional, mas para outros teria importância. Segundo um servidor da área administrativa: "Faria muita diferença entre a pessoa que estuda com cargo e aquele com apenas o 2º grau,

é muito comum na UnB as pessoas com função e apenas o 2º grau boicotarem aquelas com mais estudo".

Verificou-se que há um grande número de servidores da UnB com ní-vel médio que exercem funções gratificadas. Destes, 71% sentem necessidade de obter diploma de curso superior; não que esta seja condição para o exercício de função, o que desestimula em alguns servidores a competição e a vontade de progredir na carreira. Dos outros pesquisados, 16% responderam que não, e 13% não responderam. Um servidor que ocupa o cargo de contínuo, mas exerce função gratificada, quando questionado se seria necessário ou não um curso superior para exercer função, respondeu: "Depende exclusivamen-te da vontade do servidor em aprender". Outro afirmou que para exercer função gratificada "há necessidade de conhecimentos específicos", para outro, "existem pessoas com potencial muito bom e que às vezes não necessariamente possuem nível superior".

Ao mesmo tempo em que percebemos alguns funcionários desestimulados e sem nenhuma perspectiva por estarem em final de carreira, existem outros que sabem o quanto é importante a qualificação e o aperfeiçoamento. Esses servidores, após a implantação do PCCTAE, foram motivados a voltar a estudar.

Questionados sobre o que representa um fator motivacional no seu trabalho, verificou-se que os fatores mais relevantes para a grande maioria dos entrevistados (38%) foram as possibilidades de aprendizagem e de formação continuada (qualificação funcional); o salário vem em segundo plano (23%), seguido da ascensão profissional (18%).

Perguntados sobre o que os motiva a procurar um curso de aperfeiçoamento e qualificação, 44% dos pesquisados responderam que é a importância em desempenhar satisfatoriamente sua profissão; 38% afirmam ser a necessidade de ascensão funcional. Todos esperam por alguma iniciativa da UnB em relação à oferta de cursos que possam qualificá-los ou capacitá-los.

Ao comparar-se a possibilidade de aprendizagem e de formação contínua e a motivação, pela importância que deram em desempenhar satisfatoriamente sua profissão, verificou-se que esses são fatores fundamentais para o desejo de voltar a estudar.

Perguntados se percebem que a instituição se preocupou com eles, nos últimos anos, para incentivar sua qualificação, metade (50%) dos entrevistados afirmou que não.

Quanto à questão do "contrato psicológico", é explícito nos resultados obtidos que a UnB realmente não se preocupou em incentivar a qualificação dos seus servidores.

Expectativas dos servidores

As expectativas dos servidores técnicos administrativos, nesta pesquisa, em relação ao PCCTAE, foram várias, mas todas no sentido de esperar da UnB o compromisso, como uma Ifes, de lhes oportunizar um curso de graduação. Para tanto, não faltaram sugestões, como, por exemplo, a de um servidor da área administrativa da Reitoria, que propôs o ingresso na universidade "por meio de vagas que não foram preenchidas através do vestibular e do PAS. A proposta seria de realizar um vestibular interno, apenas para os servidores. Os candidatos servidores disputariam as vagas, evidentemente, de acordo com o interesse de cada um em cada curso específico".

Nesse sentido, podemos afirmar que as universidades teriam como garantir que os programas de inclusão ao ensino superior fossem construídos com base nas necessidades percebidas nos diversos setores da instituição. Teriam também como estimular esses servidores a participar dos trabalhos coletivos desse processo transformador. Assim, os servidores ampliariam seu nível de conhecimento e de participação no planejamento institucional e, com isso, passariam a dar mais importância à progressão funcional.

As expectativas dos respondentes em relação ao que a universidade pode oferecer são: outras formas de ingresso, que não o vestibular, como programas específicos para graduar os servidores em serviço na instituição; ofertas de cursos a distância; parcerias com outras instituições para realização de cursos de graduação; intercâmbios com outras Ifes; e bolsas de estudo.

Ao analisar-se as necessidades por esse foco, verificou-se que os servidores esperam o cumprimento das obrigações da universidade para com eles e estão dispostos à efetiva contribuição para a instituição.

Considerações finais

Tornou-se uma tendência cada vez maior das universidades pôr o conhecimento como base da formação profissional dos seus servidores. Programas e ações são desenvolvidos com o intuito de valorizá-los essas pessoas para que busquem, por meio da qualificação, a realização pessoal, a profissional e a institucional.

Esta pesquisa comprovou que, independentemente de a UnB proporcionar meios de acesso ao nível superior a seus servidores, estes já têm compromisso institucional com ela e ainda procuram o conhecimento, independentemente desse compromisso.

Sugere-se que o servidor da UnB deva participar, por meio da SRH, no mínimo uma vez por ano de programas de aperfeiçoamento, de capacitação e de qualificação; de cursos de alto nível, sobretudo os gerentes, nos quais deverão ter encontros com outras universidades ou órgãos para tratar de temas relevantes e trazer novas contribuições.

Sugere-se também que a SRH apresente um plano de educação formal para os servidores técnicos administrativos da UnB, com ações de qualificação previstas para todos os que desejarem continuar ou retornar aos seus estudos regulares.

Com os resultados desta pesquisa, percebe-se que a necessidade de obter conhecimento está latente no servidor técnico administrativo da UnB.

O governo federal, por meio do PCCTAE, praticamente obriga as Ifes a fornecer essa possibilidade de investimento no potencial humano das instituições, por intermédio da sua qualificação em todos os níveis.

Não podem as Ifes, como prestadoras de serviço público em educação, desconsiderar as modernas teorias e técnicas aplicadas na gestão de pessoas. As modernas organizações e empresas, desde há muito, aderiram à tendência da qualificação dos seus profissionais – os de hoje e os do futuro.

Nessa questão, caberia também tanto às administrações superiores das Ifes quanto às áreas de RH e às chefias de unidades e departamentos das Ifes a responsabilidade social pela política de pessoal a ser desenvolvida nas universidades, para atender às diretrizes e aos princípios instituídos no PCCTAE.

Os dados obtidos e analisados e as conclusões foram baseados também na experiência prática da autora. Por isso, espera-se que seus resultados possam ser propostos como ações positivas para a administração superior em relação à elaboração do PDIC da UnB e com o processo de democratização do acesso dos servidores técnicos administrativos aos cursos de graduação em sua própria instituição.

Referências

ALVES FILHO, Antonio; ARAÚJO, M. A. D. de. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil: a luz da teoria da expectativa. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 08, n. 2, abr./jun. 2000.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 13 jan. 2005.

CHANLAT, Jean François (Org.). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1993. v. l. p. 21-46.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil*: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

LUCENA, M. D. da S. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.

VROOM, V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. In: ALVES FILHO, Antonio; ARAÚJO, M. A. D. de. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil: a luz da teoria da expectativa. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 08, n. 2, abr./jun. 2000.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA COM ENSINO MÉDIO COMPLETO

Caro colega,

Atendendo à necessidade de pesquisa acadêmica solicitada para a conclusão da monografia exigida no Curso Desenvolvimento Gerencial, realizado na Face, solicito a gentileza de responder ao questionário abaixo, contribuindo assim para a elaboração deste trabalho. Agradeço desde já sua colaboração, que será de grande importância para o levantamento das necessidades e das dificuldades enfrentadas pelos servidores técnicos administrativos que desejam acessar o nível superior na Universidade de Brasília.

Identifique os itens abaixo com um X assinalando a afirmativa que melhor defina sua situação.

1. Qual a sua idade?
   (__) 18 a 25 anos (__) 25 a 35 anos (__) 35 a 45 anos (__) Acima de 45 anos
2. Gênero
   (__) Masculino (__) Feminino
3. Quanto tempo de serviço você tem na UnB?
4. Quais atividades exerce no seu local de trabalho?
   (__) Informática (__) Administrativa (__) Acadêmica (__) Técnica (__) Outras
5. As atividades exercidas por você, atualmente, são diferentes das designadas para o seu cargo na UnB?
   (__) Sim (__) Não
6. Você acha que para exercer uma função gratificada na UnB é necessário o servidor ter um curso superior?
   (__) Sim (__) Não

7. O que para você representa ser um fator motivacional no seu trabalho, diante do cenário atual?
   (__) Salário compatível com suas necessidades. (__) Ascensão profissional. (__) Possibilidade de aprendizagem, formação continuada. ( ) Outros.
8. O que o motiva a procurar um curso de aperfeiçoamento/qualificação?
   (__) A importância em desempenhar satisfatoriamente sua profissão. (__) A necessidade de ascensão profissional. (__) O simples cumprimento da obrigação profissional, atendendo dessa forma às necessidades de serviços da instituição. (__) Apenas para atender ao novo plano de carreira de incentivo à qualificação.
9. A universidade tem lhe oferecido opções para motivá-lo a voltar a estudar?
   ( ) sim ( ) não
10. Como você classificaria as opções para capacitação existentes em sua instituição?
    (__) Ruim (__) Regular (__) Boa (__) Ótima (__) Excelente
11. Como você classificaria as opções para qualificação (educação formal) existentes em sua instituição?
    (__) Ruim (__) Regular (__) Boa (__) Ótima (__) Excelente
12. Você considera que sua participação em cursos de educação formal pode representar uma melhoria no seu desempenho profissional?
    (__) Sim (__) Não
13. Você fez algum curso nos últimos 5 anos?
    (__) Sim (__) Não Qual?_____
14. Há quanto tempo terminou o 2º Grau?
    (____) Anos
15. Você sente a necessidade de obter um diploma de nível superior?
    (__) Sim (__) Não
16. Após a aprovação do Plano de Carreira você se sente motivado a fazer um curso superior?
    (__) Sim (__) Não
17. Você acha que sua instituição se preocupou com o servidor nos últimos anos para incentivar sua qualificação (educação formal)?

(__) Sim (__) Não

18. Em sua opinião, quais as dificuldades enfrentadas para conseguir acessar o nível superior em sua instituição? (Assinale mais de uma resposta se achar necessário)

    (__) Passar em um exame vestibular. (__) Falta de tempo disponível para os estudos. (__) Liberação de sua chefia. (__) Falta de servidores que possam substituí-lo em suas atividades. (__) Não teria o apoio da família. (__) Falta de programas de cursos específicos voltados para sua área de atuação. (__) Falta de um planejamento da instituição para oportunizar os servidores. (__) Não teria como conciliar estudo/trabalho. (__) Falta de recursos financeiros para este fim.

19. Em sua opinião, que tipo de cursos a UnB poderia oferecer aos servidores técnicos administrativos em função do novo Plano de Carreira? (Assinale mais de uma resposta se achar necessário)

    (__) Cursos técnicos (__) Curso pré-vestibular (__) Cursos de aperfeiçoamento ou capacitação (__) Curso superior específico para sua área (__) Curso superior (__) Cursos de especialização (__) Cursos de mestrado (__) Cursos de doutorado

20. Em sua opinião, que tipo de ações a UnB deveria desenvolver para tornar possível o acesso do servidor técnico administrativo ao nível superior?

    (__) Outras formas de ingresso para servidores técnico-administrativos. (__) Programas específicos para graduar os servidores em serviço na própria instituição. (__) Oferta de cursos a distância. (__) Parcerias com outras instituições para realização de cursos de graduação. (__) Intercâmbio com outras Ifes. (__) Bolsas de estudo

Sofrimento humano no trabalho: uma análise em uma Instituição de Ensino Superior

Raimunda dos Navegantes Santos Côrrea
Waldete Reis de Figueiredo

Introdução

No Brasil, as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) têm atravessado, nos últimos anos, períodos difíceis que exigiram urgentes adequações administrativas e estruturais. Inúmeros funcionários e docentes aposentaram-se ou mudaram de emprego, e isso repercutiu na relação de trabalho dos que permaneceram, acarretando insatisfação quanto ao ambiente de trabalho e influenciando, negativamente, sua saúde física e mental.

A gestão dos recursos humanos nas universidades públicas apresenta problemas complexos que não se restringem apenas a aspectos administrativos, incluem também aspectos histórico-culturais que se refletem no comportamento dos recursos humanos. Junta-se a isso a inserção das universidades no mundo burocrático, considerado bastante restritivo e mesmo retrógrado pelos meios universitários mais avançados. Assim, o tema requer estudos, experiências inovadoras e pesquisa contínua.

Com base em observações feitas durante a convivência de vários anos como servidoras de cargo técnico administrativo, as autoras deste estudo verificaram que, mesmo com as políticas e as práticas adotadas nos últimos anos pela Secretaria de Recursos Humanos da UnB (SRH), é questionável como as práticas de gestão adotadas para aperfeiçoar a produção de serviços afetaram o trabalhador técnico administrativo e o acadêmico, no que se refere à diminuição do sofrimento no trabalho.

A partir desse questionamento, verificou-se a necessidade de investigar a vivência de sofrimento no trabalho desses servidores, tanto na área administrativa como na acadêmica, e a percepção do comportamento desses servidores em relação à instituição.

Como o servidor técnico administrativo do quadro de pessoal permanente da UnB tem vivenciado o sofrimento no trabalho? Como estabelecer os critérios para compreender o mundo do trabalho e verificar e analisar as causas de sofrimento nas IES públicas?

Responder a algumas dessas questões sobre o sofrimento no ambiente de trabalho da UnB e sensibilizar as autoridades responsáveis pelo sofrimento vivenciado pelos servidores técnico administrativos pode, até mesmo, conduzir à reflexão e à tomada de decisão diferenciadas das adotadas até a atualidade com relação às políticas de gestão de pessoas.

Sofrimento no trabalho

As instituições buscam o aumento da produtividade com competitividade e inovação por meio de processos de trabalho, de instrumentos e de técnica para maior desenvolvimento. Trata-se de imposição do mundo moderno, em que as transformações constantes, o volume e a simultaneidade das informações alteram as relações produtivas e comerciais, de modo que, para sobreviver, as organizações precisam adaptar-se. Nesse cenário, as pessoas passam a ser consideradas, com base nos resultados tangíveis, dispensáveis.

Na Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Organização das Nações Unidas (ONU), o direito ao trabalho é fundamental para todos e passa a ser considerado parte constituinte do desenvolvimento universal e individual e, dessa forma, contribui para o bem-estar físico e mental e satisfaz o desejo humano de ser produtivo da e para a sociedade, e além de dar objetivo à vida e fortalecer a autoestima.

Assim como a iniciativa privada, a administração pública também é influenciada pelas mudanças no mundo do trabalho. A sociedade passou a ser mais exigente e a demandar serviços de maior qualidade em menor

período de tempo. No serviço público, verificam-se práticas empresariais como exigência de criatividade, de flexibilização, de agilidade, de inovação, dentre outras, que podem gerar situações de sofrimento para o trabalhador.

O sofrimento humano no trabalho é real, e suas causas são as mais variadas, em função da natureza do trabalho, dos métodos e das técnicas empregados, do processo de gestão, entre outros, que vêm a interferir no clima organizacional e, consequentemente, na produtividade.

Se um dos maiores fatores de sofrimento podia ser atribuído a questões como a inadequação do espaço físico, que obrigava o indivíduo a atuar em condições que afetavam sua saúde física, mais recentemente, embora tais condições ainda existam, a pressão psicológica gerada pelas mudanças ocorridas no mundo do trabalho impõe novas formas de organização que originam o sofrimento sob outros aspectos.

Para Ferreira e Mendes (2003), a vivência de sofrimento instala-se quando a realidade não oferece as possibilidades de gratificação das necessidades dos trabalhadores. A fim de modificar a situação de sofrimento no trabalho, é necessário uma margem de liberdade oferecida ao trabalhador para ajustar suas necessidades pessoais às situações de trabalho, como, por exemplo, espaço para discussão, participação, cooperação e solidariedade dos trabalhadores e, especialmente, crença nas mudanças e nas suas contribuições efetivas para as modificações das situações cotidianas do trabalho, estas geradoras de sofrimento.

Ao longo do século XX, aumentou a complexidade das relações de trabalho, o que fez com que as organizações passassem a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Separar o trabalho da existência pessoal é difícil, pois os indivíduos dependem das organizações para atingir seus objetivos. Essas organizações não existiriam sem as pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos e metas globais e estratégicas (CHIAVENATO, 2004).

Históricos do tema

Para Wieczynski (2001), o tema sofrimento humano teve como precursor a disciplina Psicopatologia do Trabalho. Nos anos 1950, nessa disciplina realizaram-se pesquisas relacionadas às perturbações psíquicas ocasionadas pelo trabalho, utilizando-se entrevistas individuais feitas com portadores de doenças mentais. Atualmente, na Psicopatologia do Trabalho procura-se entender como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem manter equilíbrio o psíquico e manter-se na normalidade.

O estudo de Wieczynski afirma que apenas nos anos 1980 a Psicopatologia do Trabalho muda seu enfoque de análise, ao perceber o sofrimento na relação psíquica com o trabalho, o que comprova que alguns transtornos são decorrentes da organização do trabalho.

Atividade produtiva e sofrimento

Segundo Dejours (1992), após o ano de 1968, houve uma aceleração desigual das forças produtivas, das ciências, das técnicas e das máquinas, que junto às novas condições de trabalho, ajudou no aparecimento de sofrimentos na vida dos trabalhadores.

Este autor também enfatiza que o sofrimento humano nas organizações tem suas raízes na sociedade de consumo, pois os trabalhadores perderam a confiança na capacidade de a sociedade industrial proporcionar felicidade e o acesso fácil aos bens de consumo.

Wieczynski (2001) afirma que o sofrimento vivenciado pelos trabalhadores em decorrência da organização do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho, os conteúdos das tarefas a serem desenvolvidas, o sistema hierárquico, as relações de poder e de comando, os objetivos e as metas da organização, etc. pode ter repercussões sobre a saúde dos trabalhadores.

Por sua vez, Dejours (1992, p. 120) defende que a organização do trabalho é indubitavelmente a causa de certas descompensações no quadro clínico do trabalhador. Para ele, a não adaptibilidade dos trabalhadores às

pressões do cotidiano de trabalho podem resultar em alta rotatividade de funcionários e número elevado de faltas ao trabalho. Como o sofrimento mental e a fadiga são proibidos de se manifestarem numa fábrica, o funcionário acaba por cair nas mãos do médico, pois somente a doença é admitida.

Essa é a situação limite da atual organização do trabalho: o sofrimento mental somente é percebido quando chega ao último estágio de evolução. A doença mental faz com que os trabalhadores desenvolvam mecanismos de defesa para enfrentar dificuldades, que se expressam, especialmente, em defesas coletivas e ideologias defensivas. Essas estratégias representam, antes de tudo, o estado de medo e de alerta no qual estão inseridos os trabalhadores. Relacionada intrinsecamente a esse medo está a pressão sobre os trabalhadores para adaptarem-se o mais rápido possível às novas formas de produção. Mas a esse processo resultam também da personalidade dos indivíduos adquirida muito antes de sua entrada no processo produtivo.

As relações de trabalho entre colegas e com as chefias podem ser agradáveis, desagradáveis, suportáveis ou insuportáveis. Essas relações são fonte de ansiedade, angústia, companheirismo, lealdade, dentre outros sentimentos, e estão inseridas na condição da produção, pois o trabalho, além de seu caráter utilitário, representa uma forma de o trabalhador afirmar sua identidade ao inserir suas características individuais quando da realização de suas tarefas.

Ainda segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (2005), algumas das principais causas do sofrimento no trabalho são: a) medo da incompetência; b) pressão para trabalhar mal; e c) falta de reconhecimento. Muitas vezes, o indivíduo estabelece estratégias defensivas que podem torná-lo insensível ao que o faz sofrer. Dessa forma, ele faz com que o sofrimento se torne tolerável para manter seu equilíbrio psíquico.

Efeitos do sofrimento no trabalho

Segundo Wieczynski (2001), o trabalhador que estiver envolvido em estado de repressão psíquica tende a não conseguir desenvolver um

papel ativo na economia. Esse estado também afeta suas relações sociais, com a família e com os amigos. A tendência do trabalhador ao vivenciar essa repressão psíquica é afastar-se de todas as pessoas com quem mantém vínculo pessoal, preferindo viver na solidão, pois o contato com sua família e seus amigos tornará-se, frequentemente, insuportável.

Para a autora, quando em uma empresa existem várias maneiras de gerir o trabalho e essa gestão é feita por diversas equipes, que são organizadas hierarquicamente e adotam o sistema de produção pautado no taylorismo, em que há distinção entre o trabalho de base/operacional e o trabalho reflexivo/pensado, ocorre a não articulação desses dois extremos gera dificuldades de relacionamento entre os funcionários, fraudes, controle de informações e desconfianças. Isso provocará a desorganização do sistema produtivo e, consequentemente, a baixa produtividade, além de a instituição correr o risco de suas atividades serem desenvolvidas com alto índice de erros, o que põe em dúvida sua confiabilidade.

Mas a saúde dos trabalhadores, no que concerne ao sofrimento no trabalho, somente se torna preocupação para as instituições quando há interferência na sua produtividade e na sua eficácia.

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (2005, p. 169), uma das maneiras de se trabalhar o sofrimento nas organizações é proporcionar o "espaço das palavras". É por meio desse espaço que o trabalhador consegue conhecer sua verdadeira tarefa, que antes estava parcialmente escondida pelo sofrimento e pelas defesas contra ele. Assim que se institui o "espaço das palavras", ocorrem transformações nos comportamentos individuais.

Relações de trabalho em uma organização pública

O servidor público, especificamente da esfera do ensino público federal, está sujeito a vários fatores que podem levar a algum tipo de sofrimento no trabalho, em parte devido aos baixos salários praticados e à imagem de ineficiência alardeada pelos dirigentes, especialmente por ocasião da implantação da reforma do Estado na década de 1990.

Para entender as relações de trabalho no contexto da administração pública, é necessário tornar as reformas ocorridas decorrentes das mudanças nacionais, que trouxeram impactos nas relações nas instituições públicas e também nos aspectos que caracterizam o trabalho do servidor público.

A administração pública no Brasil passou por três grandes reformas na tentativa da reestruturação e modernização do Estado. A primeira, em 1938, era orientada segundo as regras da burocracia weberiana; a segunda, efetuada pelo então ministro Hélio Beltrão, foi marcada pela edição do Decreto-Lei nº 200, de 1967. Ambas foram idealizadas e implementadas sem debate com a sociedade, em um contexto de ditadura política (DE PAULA, 2005).

A terceira tentativa mais aprofundada de reestruturação do Estado foi iniciada em 1995, e era direcionada ao atendimento dos seus cidadãos, ao considerar que as instituições públicas devem ser eficientes e eficazes e que o debate entre Estado e sociedade deve ser incrementado (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Ao tratar da administração pública, é necessário definir servidor público. A partir da Constituição Federal de 1988, o termo correto passou a ser servidor público civil, e com a Emenda Constitucional nº 19, simplesmente servidor público. No entanto, ambos os termos continuam a ser utilizados, bem como outros, sem que se faça a clara diferença entre funcionário público e servidor público. De concursado a prestador de serviços em uma organização pública, passando pelas funções de cargo de confiança, juiz, escriturário de fórum, ministro, auxiliar técnico administrativo, servente, entre outros, todos podem ser considerados servidores públicos.

Aspectos da Universidade de Brasília (UnB)

A UnB foi criada em 15 de dezembro de 1961, com a denominação de Fundação Universidade de Brasília, com o objetivo de criar a universidade, constituída um mês depois, por meio do Decreto nº 500,

de 15 de janeiro de 1962. A iniciativa seguia o modelo norte-americano fundacional, com departamentos em vez de cátedras.

Nessa nova instituição, adotou-se o sistema instituto/faculdade/ unidades complementares. Os departamentos passaram a ser a unidade didática básica, em substituição à cátedra vitalícia. Essa estrutura evitava, por princípio, a duplicação de meios e de recursos destinados ao ensino e à pesquisa (MORHY, 2004, p. 30).

Segundo Morhy (2004), as universidades possuem características totalmente diferentes de qualquer outra organização, e cada uma delas tem sua missão, e a da UnB é:

> Produzir, aplicar, preservar e difundir ideias e conhecimentos, pesquisar, propor soluções e abrir caminhos para a sociedade, atuando como um centro dinâmico de progresso e desenvolvimento regional, nacional e internacional, comprometido com a formação profissional de alta qualificação de cidadãos éticos, socialmente responsáveis e com visão à frente do seu tempo (PDI, 2005).

A UnB, em 2005, contava com um total de 2.367 servidores técnicos administrativos do quadro da FUB, com 2.569 terceirizados e com um corpo docente de 1.648 professores.

Este estudo é oriundo da experiência das autoras como técnico administrativas na UnB e tem como fundamentação teórica a bibliografia disponível dos autores, que, nos últimos anos, têm estudado a questão do sofrimento no trabalho.

Para esta pesquisa foi efetuada uma coleta de dados com dez servidores técnicos administrativos que atuam nas áreas acadêmica e administrativa, escolhidos aleatoriamente, conforme a Tabela 1. Eles responderam ao questionário com perguntas semiestruturadas, que foi aplicado a partir

de roteiro organizado, no ambiente de trabalho, em local previamente marcado, de acordo com a conveniência do entrevistado.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados – quadro sintético

Entrevistado	Cargo	Área de atuação	Formação	Sexo	Idade	Na FUB
1	Nível médio	Administrativa	Superior	M	49	30 anos
2	Nível médio	Administrativa	Superior	M	38	8 anos
3	Nível médio	Administrativa	Nível médio	F	51	26 anos
4	Nível médio	Administrativa	Nível médio	F	39	12 anos
5	Nível médio	Administrativa	Superior	F	42	24 anos
6	Nível médio	Acadêmica	Superior	F	50	28 anos
7	Nível médio	Acadêmica	Superior	M	31	25 anos
8	Nível médio	Acadêmica	Nível médio	M	46	25 anos
9	Nível superior	Acadêmica	Nível médio	M	48	28 anos
10	Nível superior	Acadêmica	Superior	F	40	28 anos

Fonte: dados da pesquisa

Todas as entrevistas foram realizadas com o consentimento das chefias imediatas. A seguir, efetuou-se a análise do conteúdo das informações obtidas, seguindo a linha da pesquisa que obedecesse à conexão com o referencial teórico seguido no trabalho, as reações sociais na organização e o sofrimento e as estratégias de defesa.

Os entrevistados responderam a questões subjetivas, ou seja, questionários qualitativos referentes à relação de trabalho indivíduo-oganização, com o objetivo de verificar o sofrimento no trabalho, entre os dias 7 e 10 de julho de 2006.

Sobre os resultados encontrados

Os resultados obtidos nas entrevistas qualitativas individuais, com servidores ocupantes de cargos de nível médio e superior da FUB/UnB, refletem percepções sobre as causas do sofrimento humano no trabalho, estas em relação ao referencial teórico sobre o tema.

Para facilitar a compreensão, optou-se por apresentar esta seção por itens separados, de cada um dos entrevistados, e considerar as variáveis focadas pelo roteiro: o sofrimento no trabalho, as causas desse sofrimento segundo sua percepção, as relações sociais desenvolvidas no ambiente de trabalho e as estratégias de enfrentamento.

Significado de trabalho

Foi verificado que o trabalho é de suma importância na vida dos entrevistados, tanto como realização pessoal ou algo que dá sentido à vida como também para atender às necessidades materiais e de independência, conforme demonstrado a seguir:

- "[...] Trabalho representa a vida, pois sem ele estaria perdido [...]" (Entrevistado 1).
- "[...] Sobrevivência e sentido na vida [...]" (Entrevistado 2).
- "[...]Primeiro é uma realização, é sobrevivência financeira, minha independência, experiência de vida [...]" (Entrevistado 3).
- "[...]Trabalho é uma realização pessoal, sobrevivência financeira, independência e um aprendizado [...]" (Entrevistado 4).
- "[...] Trabalho significa um propósito de vida [...]" (Entrevistado 5)".
- "[...]Trabalho significa meu ganha-pão, meu amadurecimento junto com colegas muito importantes na minha vida [...]" (Entrevistado 6).
- "[...] Trabalho é uma autorrealização, meu ganha-pão, é tudo de bom na minha vida, quando comparo com os desempregados no Brasil [...]" (Entrevistado 7).

- "[...] É o meio de sobrevivência, meu ganha-pão, é o que dá sentido à vida [...]" (Entrevistado 8).
- "[...] É meio de sobrevivência [...]" (Entrevistado 10).
- "[...] Foi o que escolhi para mim, ser servidor público, portanto aprendi a gostar do que faço, é o meu ganha-pão [...]" (Entrevistado 9).

Os entrevistados revelaram que o trabalho dá sentido à vida e que é a razão fundamental de sobrevivência; por essa razão, continuam trabalhando. Apenas um entrevistado apresentou certa neutralidade em relação ao trabalho na organização pública, mas que o mantém como meio de sobrevivência.

Causas de sofrimento no trabalho

Os entrevistados também declararam passar por algum tipo de sofrimento, desde relacionamento social, falta de ferramentas para execução das tarefas, pressão para trabalhar mal, falta de reconhecimento e, até, medo da incompetência. Incluem-se nessas declarações as três principais causas de sofrimento, segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (2005).

Verifica-se ainda, conforme Ferreira e Mendes (2003), o valor do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), que é formado por três dimensões – organização do trabalho, condições de trabalho e relações sociais de trabalho –, observadas também como causa de sofrimento, de acordo com os entrevistados, conforme relacionado a seguir. Ressalta-se que, segundo os autores, as relações entre as três dimensões são interdependentes e articuladas podendo uma delas predominar, conforme se pode observar:

- "[...] Incompreensão por parte de alguns colegas [...]" (Entrevistado 8).
- "[...] É a questão política que existe aqui dentro, uns trabalham em detrimento dos que bajulam [...]" (Entrevistado 9)

- "[...] Injustiça e corrupção impune [...]" (Entrevistado 1).
- "[...] Injustiça, autoritarismo em excesso [...], relacionamento pessoal, incompreensão [...]" (Entrevistado 4).
- "[...] Sim é uma injustiça, só beneficiam os amiguinhos, só eles são bons, é chato, chega a ser nojento de tanta falsidade [...]" (Entrevistado 7).
- "[...] Descaso das chefias quanto aos conflitos, falta de ferramentas para a execução dos trabalhos [...]" (Entrevistado 5).
- "[...] Nos empenhamos no que fazemos, tenho capacidade para desenvolver as atividades e vejo que não sou reconhecido, fico muito revoltado [...]" (Entrevistado 3).
- "[...] Com certeza. Sou competente e capaz, trabalho com dedicação e não reconhecem, isso me deixa num sofrimento enorme [...]" (Entrevistado 4).
- "[...] Pressão para trabalhar mal em desacordo com as normas, já fui pressionado e até ameaçado com esse tipo de coisa [...]" (Entrevistado 1).
- "[...] Injustiça é o que mais tem por aqui, como salário defasado [...]" (Entrevistado 3).
- "[...] Falta de oportunidade, pois mesmo você estudando, se esforçando, não melhora nada [...]" (Entrevistado 6).
- "[...] Trabalhar numa organização que não reconhece seu esforço apesar de depender do governo federal, falo de salário, você se formar (concluir curso superior) e continuar nível médio [...]" (Entrevistado 7).

Nessa dimensão (CBPS), foram relatados vários tipo de sofrimento vivenciados relatadas por servidores de ambas as áreas a que se referiam os tratamentos diferenciados, sem considerar o servidor, e sim o vínculo pessoal, por exemplo:

- "[...] Sim é uma injustiça, só beneficiam os amiguinhos, só eles são bons, é chato, chega a ser nojento tanta falsidade [...]". (Entrevistado 7)

Esses entrevistados denotaram passar por algum tipo de sofrimento, desde injustiça e falta de ferramentas para executar tarefas até a falta de reconhecimento, de acordo com as dimensões postadas por Ferreira e Mendes (2003), vistas anteriormente, podendo uma delas predominar sobre as outras, como se observa nos dois relatos, a seguir, que caracterizam a má distribuição de tarefas:

- "[...] Ter que aguardar o serviço (tarefa) do outro que às vezes é pré-requisito para o seu [...]" (Entrevistado 10).
- "[...] Descaso das chefias quanto aos conflitos, falta de ferramentas para a execução dos trabalhos [...]" (Entrevistado 5).

Falta de reconhecimento no trabalho

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (2005), a falta de reconhecimento no trabalho é uma das três maiores causas de sofrimento no trabalho, pois o indivíduo se esforça, põe toda sua energia e investimento pessoal e espera em troca ser reconhecido. Nas entrevistas, observou-se que nem sempre o desempenho é suficiente para progredir:

- "[...] Você faz da melhor maneira tudo certo e nada, não veem os seus esforços, isso não é bom [...]" (Entrevistado 2).
- "[...] Você faz certinho, se esforça e o outro nada, vê como mera obrigação [...]" (Entrevistado 10).

Ainda segundo o autor, o reconhecimento é fundamental para a motivação, não é uma reivindicação secundária dos que trabalham: "A negação ou a diferença em relação à contribuição pode gerar a desestabilização do referencial em que se apoia a identidade".

Pressão para trabalhar em desacordo com normas e regras

Nesse caso, o indivíduo sabe o que deve fazer, mas sofre pressões de ordem social para executar suas tarefas em desacordo com as normas e as regras da organização, o que pode ser observado nos seguintes entrevistados:

- "[...] Já fui pressionado e até ameaçado com esse tipo de coisa [...]" (Entrevistado 1).
- "[...] Atualmente recebemos muita pressão no exercício do nosso trabalho, principalmente no que diz respeito aos trâmites dos processos e no poder de quem está por trás [...]" (Entrevistado 3).
- "[...] Principalmente quando depara com apadrinhados no poder [...]" (Entrevistado 6).
- "[...] Existe aqui, e creio que em todo o lugar, só que sei lidar com essa pressão [...]" (Entrevistado 9).

Percebe-se que, em muitos casos, o indivíduo é impossibilitado de desempenhar bem suas tarefas por pressões. E isso pode causar impacto da orientação no alcance dos resultados, o que é muito comum nos modelos de administração pública gerencial, em que o servidor vive a situação de atender, com precisão, às demandas surgidas. Além disso, eles devem ser ágeis e, ao mesmo tempo, submeter-se às regras que não garantem a ética do serviço público.

Relações sociais nas organizações

Parte dos entrevistados mostrou insatisfação gerada por problemas internos de relacionamento, inclusive por disputa para aproximar-se dos "chefes". A formação de grupos como esses gera rivalidades e disputas no trabalho.

- "[...] Não chegam a gerar sofrimento, mas não é agradável [...]" (Entrevistado 4).

- "Sempre formando grupo de coleguismo e muitos. Não chegam a gerar sofrimento, mas não é agradável, infelizmente isto existe, devido a afinidades aqui dentro" (Entrevistado 4).
- "[...] Surgem as injustiças, as falsidades e os incompetentes se dão bem..." (Entrevistado 3)

No caso da próxima resposta, ilustrada a seguir, fica claro o ato injusto, a atitude calculista, que visa a manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição ou vantagens para si. Com essa omissão, ocorre a conivência de pessoas de bem com o sistema de gestão e o princípio organizacional (DEJOURS, 2005).

- "[...] Não falo de problemas alheios mesmo sendo da equipe em que estou inserido, só me meto no meu problema [...]" (Entrevistado 2).

Estratégias de enfrentamento

Neste item, os entrevistados revelaram os recursos psicossociais utilizados para diminuir ou erradicar o sofrimento vivenciando no ambiente de trabalho.

- "[...] Diminuir o diálogo, trato a pessoa com indiferença, se é certo não sei, mas isso me faz bem [...]" (Entrevistado 1).
- "[...] Procuro tratar todos com cordialidade, demonstrar satisfação no que faço e assim vou levando até passar [...]" (Entrevistado 3).
- "[...] Procuro conviver com pessoas mais saudáveis, ou seja, melhores na minha visão dentro e fora do ambiente de trabalho. Procuro a ginástica laboral, faço meus alongamentos. Faço também exercício de respiração, o resto é só com o tempo [...]" (Entrevistado 5).
- "[...] Com diálogo quando é possível, do contrário somente com o passar do tempo [...]"(Entrevistado 8).

- "[...] Procurando trabalhar em harmonia, de forma que possamos compensar estes aborrecimentos ou sofrimento com outras coisas aqui mesmo, até flexibilizando o horário de trabalho em certas ocasiões [...]" (Entrevistado 9).
- "[...] Desligo do problema, depois de muito resmungar, recolho-me no meu canto [...]" (Entrevistado 10).
- "[...] Sim, com muita angústia, mas sempre preparada pra aguentar. Quando percebo que não tenho mais estruturas para suportar, procuro sempre uma decisão a meu favor. Rezo, me faz bem [...]" (Entrevistado 4).
- "[...] Procurei ignorar e sei que isto só depende da justiça divina [...]" (Entrevistado 6).

Considerações finais

O estudo das causas do sofrimento humano em instituição pública de ensino superior, no caso específico a UnB, foi elaborado nas duas áreas: a administrativa e a acadêmica.

Observou-se que a origem do sofrimento dos servidores da organização está no Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS). ou seja, a organização e as relações de trabalho, sem desconsiderar as condições de trabalho, embora estas sejam pouco enfatizadas, como falta de ferramentas e perspectivas de carreira na organização.

Quanto às relações sociais de trabalho, foram levantadas questões relacionadas à política de gestão de pessoas, à falta de planejamento, ao posicionamento da chefia direta e ao jogo de poder e de pressão no trabalho, que provocam grande impacto nessas relações e foram bastante evidenciadas. Ressalta-se, ainda, despreparo da chefia imediata para dirimir problemas existentes no que se refere às relações sociais.

No que concerne ao enfrentamento das vivências de sofrimento, evidenciou-se que as estratégias defensivas individuais de racionalização

são as que predominam na organização, pois ainda não existe aparato legal de apoio para essa causa tampouco espaço para o servidor buscar suporte ou solução para o problema.

O modelo gerencial da administração pública pode ter contribuído para o sofrimento dos servidores, uma vez que o enxugamento da máquina, além de ocasionar grandes transformações nas organizações, cousou forte impacto nas relações sociais. Porém, no que se refere à falta de plano de carreira e aos baixos salários, essa é uma questão legal que independe da UnB.

Notou-se ainda que não há na instituição qualquer política voltada para diminuir ou sanar o sofrimento humano no trabalho, uma vez que, em casos dessa natureza, nenhum dos entrevistados indicou possibilidade de ajuda por parte da instituição. Apesar disso, os servidores ainda produzem.

Conforme consideração exposta, espera-se sensibilizar as autoridades responsáveis quanto à necessidade de política de gestão de pessoas ou, até mesmo, análise para levantamento dessa situação tão presente, com vistas a uma melhor adequação dos servidores às características da instituição e reforço de seus valores e suas práticas exercidas, para que estes entendam sua importância no contexto social de trabalho, sem deixar de investir na capacitação dos que ocupam cargos de chefia, com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes em relação à gestão de pessoas.

Referências

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: *Reforma do Estado e administração gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998. p. 21-38.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DE PAULA, A. P. P. *Por uma nova gestão pública*: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. *Trabalho e riscos de adoecimento*: o caso dos auditores fiscais da previdência social Brasileira. Brasília, DF: LPA, 2003.

MORHY, L. (Org.). *Universidade em questão*. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2003. v. 1.

WIECZYNSKI, Marineide. *O sofrimento humano nas organizações na ótica da psicopatologia do trabalho:* uma questão para o serviço social. Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

APÊNDICE A

Entrevista

As informações foram coletadas por meio de cooperação voluntária e individual com 10 servidores técnicos administrativos do quadro permanente da FUB, respeitando o direito de privacidade e confidencialidade dos dados coletados, garantindo que as informações prestadas não serão utilizadas para outro fim que não o objetivo deste estudo.

Cargo: _____

Formação: _____

Idade_____

Sexo:_____

Tempo de serviço na organização: _____

Área de atuação: (___) Administrativa (___) Acadêmica

1. Qual o significado do trabalho para você?
2. Quais são as principais causas de sofrimento que você vivencia ou vivenciou na organização?
3. A falta de reconhecimento no trabalho é uma variável que ocasiona alguma forma de sofrimento para você?
4. Os jogos de poder existentes na organização ocasionam algum sofrimento pra você?
5. Existe pressão para trabalhar em desacordo com as regras e os procedimentos organizacionais?
6. Como são as relações sociais na organização? Elas geram alguma forma de sofrimento?
7. Quais são as estratégias de enfrentamento que você utiliza para minimizar ou diminuir o sofrimento no trabalho?

A percepção do trabalho por servidores técnico administativos da área acadêmica da Universidade de Brasília

Adalva Alcoforado Lacerda
Carlos Vieira Mota

Introdução

O objetivo deste estudo é conhecer qual a percepção desenvolvida em relação ao trabalho e seus aspectos adjuntos – como ambiente e infraestrutura – pelos servidores técnicos administrativos da área acadêmica da Universidade de Brasília (UnB).

Antes de pensar nas questões relativas ao tema, é necessário priorizar as pessoas, pois não se concebe qualquer produção que não seja a elas destinada e, consequentemente, por elas realizada. O elo entre a produção e as pessoas é o trabalho, que, sendo desejado, se torna um instrumento capaz de romper as barreiras da incerteza, da pobreza, da vulnerabilidade e da informalidade.

A palavra "trabalho" tem origem no vocábulo latino *tripaliu* – denominação de um instrumento de tortura formado por três *(tri)* paus *(paliu)*. Desse modo, originalmente, "trabalhar" significava ser torturado no *tripaliu*. Tal sentido foi de uso comum na Antiguidade e, com esse significado, atravessou quase toda a Idade Média. Apenas no século XIV essa palavra começou a ter o sentido genérico de hoje, qual seja, o de aplicação das forças e das faculdades (talentos, habilidades) humanas para alcançar determinado fim (TRINOS, 2006).

A palavra percepção também será recorrentemente usada no desenvolvimento deste estudo. Especificamente os conceitos

intercambiados deste vocábulo permitirão conhecer alguns aspectos do perfil dos servidores técnicos administrativos da UnB.[1]

Das acepções de interesse do presente estudo, menciona-se aquela que designa a faculdade de apreender por meio dos sentidos ou da mente. E esta será focada para entender como os sentidos do trabalho são percebidos no espaço acadêmico.

Na UnB, depara-se com a constituição de uma força de trabalho heterogênea, no sentido de vinculação laboral, formada por pessoal com vínculo efetivo – que mantém contrato formal com a instituição – e por prestadores de serviços, os quais mantêm vínculo precário.[2]

As justificativas para a manutenção das vinculações precárias na UnB estão diretamente relacionadas às questões do capital, além de políticas públicas federais impeditivas de contratação de pessoal. Tais políticas impeditivas contribuem para o surgimento de uma "intraclasse"[3] de servidores na instituição, necessários ao cumprimento de sua missão institucional, contudo, mesmo em condições precarizadoras estão sujeitos às mesmas condições de trabalho e hierarquia que seus colegas efetivos.

Nesse cenário de restrições e demanda – em que o capital e o trabalho são elementos norteadores de políticas públicas –, encontram-se os servidores da UnB, formando um ambiente em constante mudança, no qual a redução de efetivos que atuam na área acadêmica exerce significativa influência na maneira como se relacionam e percebem seu trabalho.

1 A contratação dos servidores é realizada pela Fundação Universidade de Brasília (FUB) para prestar serviços na UnB, e estes serão, genericamente, tratados aqui como pertencentes ao quadro da UnB.

2 O termo "precário" está relacionado àqueles servidores que mantêm vinculação não subordinada a um diploma legal, mantendo a vinculação sem as garantias sociais que a carteira de trabalho assinada poderia proporcionar.

3 Essa "intraclasse" é representada pelos servidores com vinculação precária: os prestadores de serviços.

Os sistemas de controle da instituição nem sempre são percebidos ou suficientes para garantir que o trabalho seja adequadamente realizado. A melhoria da percepção individual do trabalho permitirá reduzir o desgaste do servidor, desenvolver outros interesses, além do econômico, para o amortecimento da sensação de sofrimento no processo produtivo.

Ao contribuir para mudar a condição de "entidade contábil", na UnB, desenvolvem-se ações de capacitação que visam à qualidade do trabalho e investe-se em melhorias nas condições ambientais e de infraestrutura. No período de 2000 a 2004, na instituição ofereceram-se 164 ações de capacitação, entre cursos, palestras, seminários, e outras, com as quais foram capacitados 10.557[4] servidores. Em relação à infraestrutura, foram investidos 4,1%, em 2004, com recursos próprios, 8,3% com recursos de convênio e 0,1% com recursos oriundos do Tesouro, totalizando R$ 12.793.421,00 de investimentos realizados nessa área (UnB, 2005).

As ações, contudo, não resultaram em modificações profundas na questão da concepção e da execução do trabalho. Os novos conhecimentos ficaram disponíveis para serem utilizados de forma pontual e sob condições ambientais e processuais preexistentes. Com isso, faz-se necessário que os sistemas de controle assegurem o aproveitamento dessa força de trabalho com desperdício mínimo dos conhecimentos adquiridos.

Os fundamentos teóricos apresentados neste estudo são os discutidos por autores como Estelle Morin e Ricardo Antunes e estão apoiados no que eles nos ensinam sobre os sentidos do trabalho. Será abordado também o modelo de características do emprego de Hackam e Oldham, citado por Estelle Morin (2002).

4 Esse número indica que houve a participação, em média, do mesmo servidor em 64,3 ações diferentes no período.

Considerações iniciais

O crescimento e a expansão tecnológica têm provocado movimentos de organizações e governos para promover a reengenharia de postos de trabalho, ocasionando o aparecimento da economia informal, o encolhimento da oferta de emprego e transformando os não produtores de tecnologia – que representam a maioria – em consumidores e vendedores de ativos para o capital. Esse processo colabora, consequentemente, para a exclusão social de parte da população, desprovida de emprego que se coloca à disposição de um mercado incapaz da plena absorção. E este, por sua vez, caminha no sentido inverso da oferta de emprego.

Esse cenário foi formado pelo processo de globalização iniciado na década de 1990. Este contexto de globalização gerou impacto na implantação de políticas de reforma econômica e de programas de abertura de mercado, de modo que contribuiu para o distanciamento entre produtores e consumidores de tecnologias.

Como idealizador e mantenedor de políticas sociais necessárias ao atendimento da demanda por emprego, o Estado inicia, nos anos 1990, o patrocínio de inserção "para indivíduos excluídos do acesso ao mercado de trabalho [...] por meio de políticas compensatórias (bolsas/empregos...), visando a atenuar os impactos da diminuição de suas atividades em setores estratégicos do social [...]" (GOHN, 2001, p. 91).

Antunes e Alves (2004, p. 336) corroboram o conceito de que a reestruturação produtiva do capital visa a sua acumulação e que o capital vem "reduzindo fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis que se estruturavam por meio de empregos formais". Nesse processo de envolvimento do trabalhador com o capital, o indivíduo está em busca de melhor posição que assegure seu sustento, mas totalmente dependente de políticas de Estado e de organizações, cujo compromisso está ligado aos interesses da acumulação do capital.

Dessa forma, resta ao trabalhador buscar novas competências, assumindo a gestão autônoma da sua capacidade laboral que assegure os

poucos empregos disponíveis, ou pelo menos a participação no mercado de trabalho, ainda que informalmente.

Os sentidos do trabalho

O surgimento de tecnologias acarreta transformações na vinculação dos trabalhadores com as organizações que os mantêm. Os trabalhadores produtores de riqueza e de desenvolvimento sofrem uma conformação em consequência das mudanças nos processos de gestão e organização do trabalho. Essa situação é capaz de ocasionar a ociosidade de uma mão de obra em sua plena capacidade laboral.

Para ser realizado, o trabalho não depende exclusivamente de trabalhadores que estejam regularmente vinculados ao empregador. Trabalhadores assalariados, criadores de valores de troca, podem estar vinculados pela necessidade de manter a qualidade de vida, embora não tenham as necessárias garantias sociais da "carteira assinada".

Criam-se classes distintas de trabalhadores para a realização de tarefas semelhantes como aqueles que trabalham por conta própria. "A definição de classe trabalhadora é dada pelo assalariamento e pela venda da sua própria força de trabalho" (ANTUNES, 2001, p. 103), reforçando ainda mais as alternativas do capital para a manutenção do seu poder de acumulação.

No estudo do trabalho, Christophe Dejours, quem edificou a escola de Psicologia do Trabalho, realizou descobertas durante os anos 1980, entre elas, a relação homem-trabalho, a carga psíquica positiva e negativa na organização do trabalho e o sofrimento (suas expressões e defesas). Assim destacou três fatos: a) o organismo do trabalhador não é um "motor humano", à medida que permanentemente é objeto de excitações, não somente exógenas, mas também endógenas; b) o trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova; ele possui uma história pessoal que integra seu passado; c) o trabalhador, enfim, dispõe de vias de descarga preferenciais que não são as mesmas para todos que participam

na formação daquilo que denominamos estrutura da personalidade (DEJOURS,1994, p. 21-32).

Desses conceitos depreende-se que não sendo o trabalhador um "motor humano", estaria sujeito a multiplicidade de fatores que podem afetar a satisfação, entre elas a fadiga, a monotonia relacionada às tarefas que deverão ser realizadas, as condições de trabalho e a supervisão. Por sua vez, "o trabalho ocupa um lugar central na vida das pessoas, seja para relacionar-se com outras pessoas, para ter o sentimento de vinculação, para ter algo que fazer, para evitar o tédio e para se ter objetivo na vida" (MORIN, 2001, p. 9).

Ao realizar algo que tenha sentido no campo do trabalho, o indivíduo vivencia a expectativa de encontrar, na vinculação com a organização, condições necessárias para sustentar-se e à sua família. Quando ocorrem melhorias nas condições de trabalho – sejam comportamentais, ambientais e organizacionais, junto ao estabelecimento de políticas de recursos humanos, que possibilitem humanizar o emprego – ocorre a atenuação do conflito existente entre o capital e o trabalho. Para atenuar esse conflito, as organizações, além de buscarem seus objetivos empresariais utilizando-se do labor do empregado, preocupam-se em criar condições para que ele se sinta satisfeito com as tarefas e com o ambiente em que as realiza, tentando, dessa forma, enfraquecer a sensação do trabalho tornado precário.

Ao conhecer as atitudes e a forma como o indivíduo se relaciona com o trabalho, torna-se possível detectar o grau de satisfação que o mantém ligado ao emprego e canalizar os benefícios advindos da melhoria da qualidade de vida do trabalhador – o que contribuirá para melhorar percepção da importância do trabalho. Desse modo, as organizações colaboram para agregar valor econômico e diferencial competitivo à organização.

Pode-se dizer, então, que em um cenário em que o capital e o trabalho estão sofrendo processo estrutural de mudanças, caberá ao indivíduo a busca incessante de colocação no mercado de trabalho.

O modelo de características do emprego de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1976), citados por Morin (2001), apresentam um modelo de características do emprego como tentativa de explicar como as interações e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade, conforme vê-se na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de características do emprego

Fonte: Hackman e Oldham (1976 apud MORIN, 2001)

No Quadro 1, a seguir, pode-se observar alguns sentidos do trabalho que permitem saber para qual direção ele conduz o trabalhador (MORIN, 2002).

Quadro 1 - Características de um trabalho com sentido e princípios de organização

UM TRABALHO QUE TEM SENTIDO É UM TRABALHO QUE...	CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO
1. É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos. Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
2. É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento de competência	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	*Feedback* sobre o desempenho
3. É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
4. É fonte de experiência de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
5. Garantia e segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
6. Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Fonte: Morin (2002 p. 75).

Para Morin (2001, p. 10), com referência à caracterização do trabalho e corroborando o modelo de Hackman e Oldhan, o trabalho deve ser percebido como útil e legítimo e também ser impregnado de sentido para o trabalhador. Além disso, o trabalhador deve sentir-se afeto a diferentes aspectos, a saber:

a) a variedade das tarefas: o trabalho requer variadas competências do trabalhador;

b) a identidade do trabalho: é a realização de tarefas do início ao fim, com resultados visíveis e palpáveis por quem o realiza;

c) o significado do trabalho: o trabalho deve impactar significativamente outros trabalhadores, permitindo modificar a forma de se trabalhar; quanto ao bem-estar, a organização e ao ambiente social.

Essas características, aliadas à autonomia (liberdade e independência com as quais o empregado conta para realizar o seu trabalho) e ao *feedback* (realizar ou ajustar tarefas resultantes de informações, para o indivíduo, sobre o seu desempenho), contribuem para a percepção do empregado quanto à organização em que trabalha e ao modo como o trabalho pode ser desenvolvido.

Esses fatores, mencionados por Morin (2001), pertencem ao cenário intrínseco do trabalho, e aliam-se aos fatores extratrabalho, que podem contribuir para afetar o grau de comprometimento com ele. Fatores extrínsecos, como o salário, as condições físicas e materiais e as regras da organização, aliados a fatores intrínsecos, têm o poder de ditar como o trabalhador se relacionará com sua organização profissional e de definir a qualidade de vida no trabalho, junto ao desempenho na organização.

Ao se considerar os elementos citados, nota-se que o trabalho ainda exige uma atenção especial no sentido de promover a real satisfação de quem o realiza e permitir que o exercício da responsabilidade seja alcançado com o amadurecimento profissional.

Técnica para obtenção dos dados

A estatística descritiva é utilizada em pesquisa quantitativa para analisar e apresentar os dados obtidos por meio da aplicação do instrumento de pesquisa. Neste estudo, será usado um questionário

caracterizado por uma escala com seis graus de significados para respostas dos 37 itens que o compõem. Observa-se que esse intrumento, com base na escala Likert, é apropriado por ser a técnica "mais utilizada nas ciências sociais, especialmente em levantamentos de atitudes, opiniões e de avaliações" (GÜNTER, 1996, p. 399). Esses graus estarão compreendidos entre o intervalo da discordância total até a concordância total quanto à percepção aferida em cada item pelo respondente. No Apêndice B está o instrumento orientador dos procedimentos para os respondentes preencherem o questionário.

O questionário é composto por dois grandes grupos. O primeiro será delimitado pelos dados relativos à percepção do trabalho; o segundo grupo fornecerá os dados pessoais para o conhecimento do perfil dos servidores.

As variáveis correspondentes ao primeiro grupo do questionário formarão agrupamentos em vetores denominados: a) percepção pessoal do trabalho; b) percepção ambiental do trabalho; c) percepção de infraestrutura do trabalho; d) percepção funcional do trabalho; e) informações pessoais, como idade, sexo, escolaridade.

Para o vetor percepção pessoal do trabalho pretende-se observar como o servidor vivencia o trabalho que realiza. O vetor percepção ambiental do trabalho permitiu conhecer como os servidores veem o que a UnB disponibiliza para a realização do trabalho. O vetor correspondente à percepção de infraestrutura mediu como os servidores percebem a instituição quanto aos equipamentos e facilidades colocadas a disposição para a realização do trabalho. A percepção funcional do trabalho, relativa ao último vetor, permitiu conhecer se as funções do trabalho ensejam possibilidade de aprendizagem, de reconhecimento, de desafios entre outras.

A amostra de servidores que participou da pesquisa foi extraída do cadastro de servidores técnicos administrativos da UnB, para os quais o questionário foi enviado, via *internet*, para alguns, e *in loco*, para outros. Com os que receberam o questionário via *internet* foi realizado um segundo contato, por telefone, para garantir o maior número possível de

questionários respondidos e para prestar alguns esclarecimentos quanto a importância da participação na pesquisa. Esse esforço resultou no retorno de 112 questionários devidamente preenchidos.

Como foi realizada a análise dos dados

Os dados dos 112 questionários respondidos sofreram a intervenção de procedimentos estatísticos para se obter a estatística descritiva, mais precisamente, as médias e as modas. No primeiro momento, procurou-se conhecer os resultados dos vetores, conforme demonstrado na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Consolidação das variáveis em vetores

Descrição dos vetores	Média	Moda
Percepção pessoal do trabalho	4,3	CT
Percepção ambiental do trabalho	4	CP
Percepção de infraestrutura do trabalho	3,9	C
Percepção funcional do trabalho	3,8	DT

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; DP = Discordo parcialmente; CP = Concordo parcialmente; C = Concordo; CT = Concordo totalmente.

Considerando, em termos gerais, que a média gravita em torno de 4,0 – correspondente ao grau de concordância parcial –, pode-se concluir que os servidores têm boa percepção do trabalho e a ele atribuem importância. A moda, que representa a nota que mais foi atribuída pelos respondentes, mostra claramente um aspecto positivo de percepção, com exceção da funcional do trabalho, que indicou uma discordância total em relação a esse item. As variáveis que contribuíram para a prevalência dessa moda foram as que dizem respeito à possibilidade de promoção; de obter um futuro seguro; de ser desafiador.

O perfil dos servidores que compreende os vetores (Apêndice A, questões de 33 a 37): tipo de vinculação com a instituição, escolaridade, idade, sexo e tempo de serviço não foram contemplados com a frequência total dos respondentes por omissão de alguns deles. Somente o vetor gênero obteve resposta total, em que 53,6% dos servidores são do sexo feminino.

Em relação à faixa etária, o maior percentual (38,5%) concentra-se na idade na acima de 42 anos e a menor está na faixa que vai de 26 a menor que 34 anos, com 14,4% dos respondentes. A média de idade é de 36,42 anos, a qual demonstra uma força de trabalho em plena capacidade física e presumivelmente no melhor da forma intelectual, e explica a quantidade de servidores participantes nas ações de capacitações.

Nos dados que medem o tempo de serviço na UnB prevalecem os servidores na faixa acima de dez anos de trabalho, totalizando 54 (50,0%). Destes, 47 são efetivos, portanto, passíveis de possuir atitudes mais desenvolvidas e melhor percepção do trabalho. Existem dois servidores efetivos com dez anos de trabalho (1,9%).

Quanto à escolaridade, 38 servidores possuem o ensino superior incompleto (34,2%). Associado aos 24 (21,6%) com ensino superior completo e aos outros 6,3% pós-graduados, formam uma maioria com elevada escolaridade, que pode ser um fator para melhor percepção crítica do trabalho.

Em relação à vinculação dos servidores com a instituição, há um contingente elevado de servidores temporários, superado em somente 3,8%, na amostra, pelos efetivos que representam um total de 57 servidores (50,9%). Isso permite presumir que há elevada substituição do quadro efetivo, condição motivada, provavelmente, por uma política de não reposição de servidores da categoria técnico administrativo na mesma quantidade em que ocorre evasão, obrigando a instituição a manter uma relação trabalhista não formal.

As tabelas a seguir (2, 3, 4 e 5) apresentam as variáveis correspondentes aos quatro vetores e indicam a média, a moda e a escala dos graus de significado relativas aos itens do questionário, exceto o grau relativo ao perfil. A média geral das notas atribuídas pelos respondentes é de 4,1, obtida pela média das médias dos 32 itens correspondentes aos referidos vetores.

Tabela 2 - Composição do vetor percepção pessoal do trabalho

Descrição	Média	Moda	Escala					
			DT	D	DP	CP	C	CT
Realizo o meu trabalho somente no meu ambiente de trabalho.	4,3	C	7	16	11	13	35	30
Realizo meu trabalho em horário determinado.	4,3	CT	5	17	9	23	24	34
A estrutura organizacional do meu local de trabalho permite que eu realize o meu trabalho de forma adequada.	4,3	C	10	8	9	22	39	24
Gostaria de mudar de local de trabalho.	3	DT	31	27	11	11	16	16
Existem limitações para realizar meu trabalho.	3,8	C	16	15	5	30	32	13
O meu trabalho permite que eu melhore.	4,2	C	8	6	13	31	32	21
Média geral	**4.0**							

Fonte: Dados da pesquisa
Nota: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; DP = Discordo parcialmente; CP = Concordo parcialmente; C = Concordo; CT = Concordo totalmente.

Os itens que compõem a percepção pessoal do trabalho, conforme indicado na Tabela 2, apresentam a média geral 4,3, que a posiciona entre a concordância parcial e a concordância. Não há, portanto, sintonia com as modas que se posicionaram com onze ocorrências

na escala de concordância total. Fazendo-se a soma algébrica dos graus de significados, em que graus de discordâncias anulam graus de concordâncias, resultam, ainda, seis indicações para o grau de concordância total em favor de uma percepção pessoal do trabalho positiva.

Merece atenção a variável que corresponde ao salário. A moda, referente aos dois itens que mencionam essa questão, aponta para a discordância total quanto a receber um salário justo pelo que é feito e a capacidade dele ser o único motivo para o trabalho. O resultado da pesquisa está em conformidade com a literatura que afirma que o salário, em sua essência, não é o único motivador para o desempenho e para o comprometimento no trabalho.

Na Tabela 3 a seguir, apresenta-se o vetor ambiente do trabalho, e ela é composta por seis itens, cuja média ficou em 4,0, divergindo proximamente com o grau de significado indicado pela moda, que indica o grau de concordância e contribui para afirmação positiva da percepção.

Quanto à afirmativa sobre a mudança de local de trabalho, a maioria aponta para a discordância total, ou seja, os servidores não têm interesse em ser removidos para outro local de trabalho, o que permite presumir que há uma acomodação, em razão, talvez, das experiências acumuladas que os tornam seguros à percepção de que no local de trabalho consigam algum tipo de melhoria. Isso porque já adquiriram autonomia sobre rotinas do trabalho, porque podem flexibilizar seu horário, porque têm medo do novo ou não têm mais perfil para cumprir ordens de outros superiores. Enfim, somente uma pesquisa qualitativa poderá descobrir o porquê do desinteresse do servidor em ser lotado em outro órgão da instituição.

Tabela 3 - Composição do vetor percepção ambiental do trabalho

Descrição	Média	Moda	Escala					
			DT	D	DP	CP	C	CT
Realizo o meu trabalho somente no meu ambiente de trabalho.	4,3	C	7	16	11	13	35	30
Realizo meu trabalho em horário determinado.	4,3	CT	5	17	9	23	24	34
A estrutura organizacional do meu local de trabalho permite que eu realize o meu trabalho de forma adequada.	4,3	C	10	8	9	22	39	24
Gostaria de mudar de local de trabalho.	3	DT	31	27	11	11	16	16
Existem limitações para realizar meu trabalho.	3,8	C	16	15	5	30	32	13
O meu trabalho permite que eu melhore.	4,2	C	8	6	13	31	32	21
Média geral	**4.0**							

Nota: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; DP = Discordo parcialmente; CP = Concordo parcialmente; C = Concordo; CT = Concordo totalmente.

A Tabela 4 trata da infraestrutura e foram utilizadas três variáveis relativas ao processo, ao equipamento e à atualização dos equipamentos.

Tabela 4 - Composição do vetor infraestrutura do trabalho

Descrição	Média	Moda	Escala					
			DT	D	DP	CP	C	CT
Os processos são adequados para realizar meu trabalho.	4	C	8	4	18	36	37	8
Disponho de equipamentos adequados para realizar meu trabalho.	4,3	C	7	5	14	27	39	20
A atualização de equipamentos no meu trabalho é constante.	3,5	CP	18	17	17	25	20	15
Média geral	**3,9**							

Nota: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; DP = Discordo parcialmente; CP = Concordo parcialmente; C = Concordo; CT = Concordo totalmente.

As modas dessas variáveis indicam um aspecto positivo da infraestrutura. Essa percepção é confirmada pelos investimentos que são feitos na área, no que se refere à manutenção e à reposição de equipamentos.

O vetor funcional (Tabela 5) está relacionado com as possibilidades oferecidas pelo trabalho, no que diz respeito ao gerenciamento de carreiras na instituição. Este vetor inclui a gestão autônoma do trabalho, do aprendizado e do reconhecimento.

Tabela 5 - Composição do vetor funcional do trabalho

Descrição	Média	Moda	Escala					
			DT	D	DP	CP	C	CT
Tenho autonomia na realização do meu trabalho.	4,3	CP	6	6	14	38	22	26
A eficiência com que realizo meu trabalho contribui para a estabilidade da função que ocupo.	5	CT	4	3	2	15	42	46
Meu trabalho permite um aprendizado constante.	4,3	C	8	7	10	28	32	27
Sou reconhecido pelo trabalho que faço.	4,4	C	7	9	7	27	33	29
Meu trabalho oferece possibilidade de promoção.	2,6	DT	47	19	4	20	15	7
Meu trabalho pode oferecer-me um futuro seguro.	2,9	DT	39	17	9	17	20	10
Meu trabalho é desafiador.	3,3	DT e CP	25	20	10	25	18	14
Média geral	3.8							

Nota: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; DP = Discordo parcialmente; CP = Concordo parcialmente; C = Concordo; CT = Concordo totalmente.

A média geral de 3,8 caracteriza a concordância parcial de que essas variáveis contribuem para o sentido trabalho, e que ele proporciona condições de autonomia, de estabilidade em função da eficiência, de aprendizagem e de reconhecimento. Contudo, pela análise da moda observa-se que os servidores reconhecem a impossibilidade de a instituição garantir promo-ções e um futuro seguro, pelo sistema público em que a UnB se insere.

Em relação ao desafio que o trabalho pode oferecer, há duas modas, cuja soma algébrica tende para a discordância total, permitindo o raciocínio de que o trabalho hoje realizado pelos servidores que compuseram a

amostra não contém desafios a serem vencidos. Dos respondentes que disseram que não, 14 deles são efetivos e 11 temporários. Do outro lado da equação encontram-se 25 respondentes que concordam parcialmente que há desafio no trabalho. Desses, dez são efetivos e 15 temporários. A hipótese a ser seguida é a de que o trabalho é desafiador para aqueles servidores temporários que o estão utilizando com o intuito de aumentar suas experiências e conhecimentos, com vista a outras possibilidades.

A Tabela 6, a seguir, contempla os resultados dos dados levando-se em conta a discriminação dos dois grupos de servidores da UnB – os efetivos e os prestadores de serviços. Foram construídas as médias, as modas e a escala de significados com a soma dos pontos atribuídas pelos respondentes de ambos os grupos.

As duas últimas linhas da tabela indicam a média das médias e o total da soma dos graus de significados. A elaboração do total geral foi necessária para discriminar os graus de significado entre as duas amostras, com 57 servidores efetivos, contribuindo para o alcance de 1.820 pontos, ao passo que os 55 prestadores de serviços atribuíram 1.760 pontos ao mesmo conjunto de variáveis. Resta indicado, portanto, pelos servidores efetivos, uma percepção 3,4% superior a aos prestadores de serviços, diferença considerada relativamente pequena, devido à subjetividade dos fatores avaliados. Mas uma pesquisa que envolvesse concomitantemente aspectos qualitativos, poderia precisar essa significância.

A análise da moda mostra que há 18 itens com graus diferentes de significados. Entre elas destacam-se três modas que estão em lados opostos da escala.

A primeira corresponde à necessidade de se receber ordens para a realização do trabalho. Os efetivos discordam quanto a essa necessidade, presumivelmente devido ao fato de já conhecerem os processos de trabalho; os prestadores de serviços, por seu lado, indicaram concordância parcial para esse quesito.

A segunda moda apresenta concordância parcial, por parte dos servidores efetivos, quanto a atualização de equipamentos. No entanto, os prestadores percebem negativamente essa situação, considerando que discordam parcialmente sobre a atualização de equipamentos.

A terceira relaciona-se à possibilidade de o trabalho oferecer um futuro seguro. Para 29 prestadores de serviços, o trabalho que realizam não oferece tal possibilidade, demonstrando a percepção de que a relação de emprego é realmente precária. Já os 17 servidores efetivos concordam quanto a essa possibilidade. A interpretação possível é de que um sentimento de estabilidade no emprego foi desenvolvido pelo fato de serem servidores públicos e, portanto, submetidos a critérios legais rígidos que impedem a sua demissão.

Foram encontrados ainda 14 itens com modas indicativas de graus de significados semelhantes, embora permeem por todo o intervalo da escala de significado. Por exemplo, na escala de discordância, para ambas as categorias, encontra-se que o trabalho não é fisicamente exigente, ao passo que eles concordam que o trabalho é mentalmente exigente.

Quanto ao salário ser justo ou não, os respondentes são unânimes nas suas percepções de que o salário não é justo para remunerar o que fazem. Porém, revelam que esse não é o único motivo para realizar o trabalho.

Um aspecto importante diz respeito à autonomia para realizar o trabalho. Ambas as categorias concordam plenamente com essa autonomia, fato que contribui para que os servidores não efetivos encontrem, na instituição, formas para desenvolver suas habilidades e seus conhecimentos com vista ao fortalecimento de sua empregabilidade.

Tabela 6 - Pontuação dos itens do questionário discriminados por categoria de servidores - Continua

Servidores Efetivos									Prestadores de Serviços							
Descrição	Média	Moda	Escala						Média	Moda	Escala					
			DT	D	DP	CP	C	CT			DT	D	DP	CP	C	CT
O trabalho que realizo tem sentido.	5,4	CT	0	0	1	7	15	34	5,2	CT	0	0	0	13	20	22
Sinto prazer na realização do meu trabalho.	5,2	CT	1	1	2	6	19	28	4,8	C	2	0	3	13	21	16
Com os conhecimentos que tenho posso realizar meu trabalho com eficiência.	5,5	CT	0	0	2	5	14	36	5,4	CT	0	0	1	6	17	31
Outras pessoas se beneficiam do meu trabalho.	5,6	CT	1	0	0	1	15	40	5,5	CT	0	1	0	4	16	34
O trabalho que realizo faz parte de minhas atribuições profissionais.	5,1	CT	1	0	2	13	16	25	4,6	CP	3	0	2	19	17	14
Realizo meu trabalho por obrigação.	2,8	DT/ CP	16	11	6	16	3	4	2,9	D	12	14	8	14	5	2
Devo prestar conta pelo trabalho que realizo.	5,3	C	0	0	1	3	29	24	5	C/CT	0	1	6	6	21	21
Meu trabalho é fisicamente exigente.	3,1	D	9	18	9	6	9	6	3,2	D	10	13	9	8	8	7

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Pontuação dos itens do questionário discriminado por categoria de servidores - Continuação

Descrição	Servidores Efetivos								Prestadores de Serviços							
	Média	Moda	Escala						Média	Moda	Escala					
			DT	D	DP	CP	C	CT			DT	D	DP	CP	C	CT
Meu trabalho é mentalmente exigente.	4,4	C	5	5	4	6	22	15	4,1	C	6	4	6	11	16	12
Para realizar o meu trabalho preciso receber ordens.	2,9	D	14	15	5	10	9	4	3	CP	11	12	10	14	5	3
Recebo um salário justo pelo que faço.	2,6	DT	22	9	6	9	10	1	2,1	DT	33	4	5	6	6	1
O salário é o único motivo para eu fazer o trabalho.	2,3	DT	23	11	11	7	4	1	2,7	DT	18	12	8	8	5	4
Ao realizar meu trabalho desenvolvo o sentimento de vinculação com a instituição.	5,1	CT	1	0	4	6	21	25	4,4	CP/C/ CT	6	1	3	15	15	15
O trabalho que realizo contribui para o desenvolvimento da instituição.	5,4	CT	0	1	3	2	17	34	5,4	CT	0	1	1	6	16	31
O trabalho que realizo acrescenta qualidade aos objetivos do meu departamento.	5,2	CT	2	1	2	4	18	30	5,5	CT	0	0	1	4	17	33

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Pontuação dos itens do questionário discriminado por categoria de servidores - Continuação

Descrição	Servidores Efetivos								Prestadores de Serviços							
	Média	Moda	Escala						Média	Moda	Escala					
			DT	D	DP	CP	C	CT			DT	D	DP	CP	C	CT
Gostaria de mudar de emprego.	3,6	CP	11	7	6	14	9	10	4,1	CT	4	11	5	7	12	16
Realizo o meu trabalho somente no meu ambiente de trabalho.	4,2	C	2	9	6	10	18	12	4,3	CT	5	7	5	3	17	18
Realizo meu trabalho em horário determinado.	4	C	3	10	7	12	13	12	4,6	CT	2	7	2	11	11	22
A estrutura organizacional do meu local de trabalho permite que eu realize o meu trabalho de forma adequada.	4,5	C	1	6	4	13	20	13	4,1	C	9	2	5	9	19	11
Gostaria de mudar de local de trabalho.	2,9	DT	17	13	6	5	10	6	3,1	DT/D	14	14	5	6	6	10
Existem limitações para realizar meu trabalho.	3,9	C	6	8	2	14	20	6	3,6	CP	10	7	3	16	12	7
O meu trabalho permite que eu melhore.	4,2	CP	2	4	8	18	15	9	4,3	C	6	2	5	13	17	12

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Pontuação dos itens do questionário discriminado por categoria de servidores - Continuação

Descrição	Servidores Efetivos								Prestadores de Serviços							
	Média	Moda	Escala						Média	Moda	Escala					
			DT	D	DP	CP	C	CT			DT	D	DP	CP	C	CT
Os processos são adequados para realizar meu trabalho.	4,3	CP/C	1	3	8	19	19	6	3,8	C	7	1	10	17	18	2
Disponho de equipamentos adequados para realizar meu trabalho.''	4,2	C	3	3	7	16	20	8	4,4	C	4	2	7	11	19	12
A atualização de equipamentos no meu trabalho é constante.	3,6	CP	8	9	5	15	13	7	3,4	DP	10	8	12	10	7	8
Tenho autonomia na realização do meu trabalho.	4,4	CP	3	4	4	19	13	14	4,2	CP	3	2	10	19	9	12
A eficiência com que realizo meu trabalho contribui para a estabilidade da função que ocupo.	4,9	CT	2	3	2	6	21	23	5,1	CT	2	0	0	9	21	23
Meu trabalho permite um aprendizado constante.	4,5	C	4	3	5	11	19	15	4,2	CP	4	4	5	17	13	12

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Pontuação dos itens do questionário discriminado por categoria de servidores - Conclusão

Descrição	Servidores Efetivos								Prestadores de Serviços							
	Média	Moda	Escala						Média	Moda	Escala					
			DT	D	DP	CP	C	CT			DT	D	DP	CP	C	CT
Sou reconhecido pelo trabalho que faço.	4,7	C	1	4	5	9	21	17	4,1	CP	6	5	2	18	12	12
Meu trabalho oferece possibilidade de promoção.	2,9	DT	19	11	2	10	9	6	2,3	DT	28	8	2	10	6	1
Meu trabalho pode oferecer-me um futuro seguro.	3,8	C	10	5	6	10	17	9	2	DT	29	12	3	7	3	1
Meu trabalho é desafiador.	3,4	DT/C	14	7	5	10	14	7	3,2	CP	11	13	5	15	4	7
Subtotais			202	181	146	312	492	487			255	168	149	345	411	432
			202			**181**					**572**			**1.188**		
Totais	**4,2**		**1.820**						**4**		**1.760**					

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; DP = Discordo parcialmente; CP = Concordo parcialmente;C = Concordo; CT = Concordo totalmente.

Considerações finais

Conhecer como os servidores da UnB percebem o trabalho constituiu-se de uma tarefa complexa devido, especialmente, à existência de dois grupos de servidores que formam o corpo técnico administrativo dessa instituição.

Quanto à aplicação do questionário, foram percebidas algumas reações dos pesquisados. Alguns respondentes, antes de qualquer entendimento, adotavam uma postura de negação, deixando-o de lado para dizerem que se tivessem tempo, responderiam. Outros reagiram de forma positiva, a ponto de procurarem pesquisadores para discutir os assuntos nele abordados. Houve inclusive cobranças de retorno às respostas do questionário e sugestões como "essa pesquisa precisa chegar às instâncias superiores da universidade".

"Responder pra que, o que vai mudar com isso?" foi uma manifestação de um dos respondentes, quando da entrega do questionário, que encontra paralelo entre outros itens. Qual seja: "O meu trabalho permite que eu melhore", que recebeu as médias 4,2 e 4,3 dos servidores efetivos e dos temporários, respectivamente, demonstrando contradição entre a manifestação de uma percepção frente ao entrevistador e a marcação no questionário. Ambas as médias apontam para o lado positivo da escala que apresenta também ocorrências no lado da discordância. Acredita-se que essa variável poderá ser mais bem compreendida com uma pesquisa qualitativa que envolva, além do questionário estruturado, uma entrevista e inclusive uma discussão com os dois grupos de servidores.

Por outro lado, para os servidores efetivos há a segurança da estabilidade garantida pela forma de ingresso, que é o concurso público; já para os demais há exigência de formação profissional e de desenvolvimento de habilidades e de competências que possam ser apropriadas pelo processo produtivo presente na instituição.

Na impossibilidade de ofertar vagas no serviço público, e diante da necessidade de aumentar a mão de obra, observa-se que a

UnB absorve mão de obra temporária com o propósito de continuar a cumprir suas obrigações como ente do Estado. Assim, evidenciam-se relações desiguias entre seus funcionários. E, consequentemente, observa-se degradação da autoestima e perda potencial da capacidade produtiva, quer por meio da produção de subjetividade da exclusão social, ou por outras formas de agressão ao indivíduo.

A composição mista do quadro de servidores exerce influência na maneira como é percebido o mundo do trabalho na instituição. Esta pesquisa buscou mostrar como ocorrem as condições de emprego e do trabalho propriamente dito, levando em conta as condições do emprego, conforme reproduzidas no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Propriedades do trabalho

Condições do emprego	O trabalho em si
Um salário justo e aceitável	Variedade e desafios
Estabilidade no emprego	Aprendizagem contínua
Vantagens apropriadas	Margem de manobra, autonomia
A segurança	Reconhecimento e apoio
A saúde	Contribuição social que faz sentido
Processos adequados	Um futuro desejável

Fonte: Morin (2001, p. 10).

As condições de emprego mencionadas estão presentes na instituição e foram objetos do estudo. Os dados ofereceram informações que permitiram concluir que, de modo geral, há boa percepção do emprego. No que diz respeito às variáveis que tenham, intrinsecamente, sentido positivo, como a questão do aprendizado, os grupos – efetivo e temporário – atribuíram as médias 4,5 e 4,2, respectivamente.

Outro aspecto positivo refere-se à autonomia para o trabalho, cujas médias atribuídas indicam percepção de plena concordância. Como já

dito, ao ser permitida autonomia para realizar o trabalho, transfere-se ao servidor a gestão da sua capacidade empregatícia.

A percepção geral dos servidores técnicos adminstrativos da área acadêmica da UnB apresenta-se positiva, portanto, para ambos os grupos. A Tabela 7, a seguir, mostra que dos 1.820 pontos atribuídos aos graus de significados, pelos servidores efetivos, 70,9% correspondem à escala de concordância e 29,1% à de discordância. Dos 1.760 pontos dos prestadores de serviços, 67,5% estão na escala de concordância e 32,5% na de discordância.

Tabela 7 - Total da pontuação por grau de significado

	Servidores efetivos						**Prestadores de serviços**					
	Escala						Escala					
	DT	D	DP	CP	C	CT	DT	D	DP	CP	C	CT
	202	181	146	312	492	487	255	168	149	345	411	432
Subtotais	529			1.291			572			1.188		
	-29,10%			-70,9			(32,5%			-67,50%		
Totais	**1.820**						**1.760**					

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; DP = Discordo parcialmente; CP = Concordo parcialmente; C = Concordo; CT = Concordo totalmente.

Não obstante a pesquisa apresentar uma percepção positiva do trabalho pelos dois grupos de servidores, entende-se que muito ainda pode ser feito para que a universidade, além de academia, cumpra também o seu papel social. Não se pode assistir à falência dos recursos humanos técnicos administrativos na instituição. Os servidores, sejam de que categoria forem, ainda acreditam que o trabalho pode lhes proporcionar um futuro melhor. Aos de caráter temporário, cabe aproveitar as oportunidades e acumular, com a troca de experiências, conhecimentos que lhes permitam concorrer para mudar o seu *status quo*.

Referências

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e sociedade*, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 4. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

ANTUNES, Ricardo. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. In: GENTILI, Pablo; FRIGOTTO, Gaudêncio (Orgs.). *A cidadania negada:* políticas de exclusão na educação e no trabalho. São Paulo: Cortez; Buenos Aires: CLACSO, 2001.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth; JAYET, Cristian. *Psicodinâmica do trabalho*: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2005.

GOHN, Maria da G. Educação, trabalho e lutas sociais. In: GENTILI, Pablo; FRIGOTTO, Gaudêncio (Orgs.). *A cidadania negada*: políticas de exclusão na educação e no trabalho. São Paulo: Cortez; Buenos Aires: CLACSO, 2001.

GÜNTER, H. Desenvolvimento de instrumento para levantamento de dados (survey). In: PASQUALI, L. (Org.). *Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento*. Brasília: Inep, 1996. cap. 15, p. 387- 403.

MORIN, Estelle M. Recursos humanos: os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MORIN, Estelle M. Fator Humanos: os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas Executivo*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 70 -75. ago./out. 2002.

TRINOS, A. N. *Origem das palavras*. Pesquisa. Disponível em: <http://www.portrasdasletras.com.br/pdtl2/sub.php?op=curiosidades/docs/origemdaspalavras>. Acesso em: 29 jun. 2006.

UNIVERSIDADE DE BRASILIA. *Anuário Estatístico da Universidade de Brasília:* 2005. Brasília, DF: Secretaria de Planejamento, 2005.

APÊNDICE A

Percepção do Trabalho por Servidores da área acadêmica da Universidade de Brasília.

Para assinalar a percepção que você tem do trabalho que realiza, utilize-se das colunas à direita de cada item, tendo como referência as indicações a seguir: 1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Discordo Parcialmente; 4=Concordo Parcialmente; 5=Concordo; 6=Concordo totalmente.

Ordem	Descrição	1	2	3	4	5	6
1	O trabalho que realizo tem sentido.						
2	Sinto prazer na realização do meu trabalho.						
3	Com os conhecimentos que tenho posso realizar meu trabalho com eficiência.						
4	Outras pessoas se beneficiam do meu trabalho.						
5	O trabalho que realizo faz parte de minhas atribuições profissionais.						
6	Realizo meu trabalho por obrigação.						
7	Devo prestar conta pelo trabalho que realizo.						
8	Meu trabalho é fisicamente exigente.						
9	Meu trabalho é mentalmente exigente.						
10	Para realizar o meu trabalho preciso receber ordens.						
11	Recebo um salário justo pelo que faço.						
12	O salário é o único motivo para eu fazer o trabalho.						
13	Ao realizar meu trabalho desenvolvo o sentimento de vinculação com a instituição.						
14	O trabalho que realizo contribui para o desenvolvimento da instituição.						
15	O trabalho que realizo acrescenta qualidade aos objetivos do meu Departamento.						
16	Gostaria de mudar de emprego.						
17	Realizo o meu trabalho somente no meu ambiente de trabalho.						
18	Realizo meu trabalho em horário determinado.						

Para assinalar a percepção que você tem do trabalho que realiza, utilize-se das colunas à direita de cada item, tendo como referência as indicações a seguir: 1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Discordo Parcialmente; 4=Concordo Parcialmente; 5=Concordo; 6=Concordo totalmente.							
Ordem	**Descrição**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
19	A estrutura organizacional do meu local de trabalho permite que eu realize o meu trabalho de forma adequada.						
20	Gostaria de mudar de local de trabalho.						
21	Existem limitações para realizar meu trabalho.						
22	O meu trabalho permite que eu melhore.						
23	Os processos são adequados para realizar meu trabalho.						
24	Disponho de equipamentos adequados para realizar meu trabalho.						
25	A atualização de equipamentos no meu trabalho é constante.						
26	Tenho autonomia na realização do meu trabalho.						
27	A eficiência com que realizo meu trabalho contribui para a estabilidade da função que ocupo.						
28	Meu trabalho permite um aprendizado constante.						
29	Sou reconhecido pelo trabalho que faço.						
30	Meu trabalho oferece possibilidade de promoção.						
31	Meu trabalho pode oferecer-me um futuro seguro.						
32	Meu trabalho é desafiador.						
33	Tipo de vínculo com a UnB (1=servidor do quadro permanente; 2=servidor não pertencente ao quadro permanente).						
34	Escolaridade (1=primeiro grau completo; 2=segundo grau completo; 3=terceiro grau incompleto; 4=terceiro grau completo; 5=pós-graduado (especialização, mestrado, doutorado)).						
35	Idade.						
36	Sexo (1=feminino; 2=masculino).						
37	Tempo de serviço (1=até 2 anos; 2=até 4 anos; 3=até 6 anos; 4=até 8 anos; 5=até 10 anos; 6=acima de 10 anos).						

APÊNDICE B

Caros Colegas da UnB,

Em breve estaremos apresentando ao Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial, oferecido pela UnB, por intermédio da FACE, o Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) intitulado PERCEPÇÃO DO TRABALHO POR SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA ÁREA ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Para compor a pesquisa, solicito a especial atenção dos colegas no sentido de responderem ao questionário anexo.

O questionário consiste de 37 itens para os quais o respondente deverá assinalar nas colunas indicadas de 1 a 6, correspondente à cada item, de acordo com importância que ele tem para demonstrar como você percebe o seu trabalho. As definições são as seguintes:

1. Discordo totalmente;
2. Discordo;
3. Discordo parcialmente;
4. Concordo parcialmente;
5. Concordo;
6. Concordo totalmente.

Ao responder o questionário considere o sentido que você tem do trabalho que realiza na instituição (por exemplo: "um trabalho que tem sentido é intrinsecamente satisfatório; um trabalho que tem sentido é feito de maneira eficiente e gera resultados"). As informações serão tratadas sigilosamente. O respondente não precisa se identificar ao preencher o questionário. Após o preenchimento do questionário, solicitamos a sua restituição por meio eletrônico para o e-mail do remetente, como documento anexo.

Obrigado.

Adalva Alcoforado (IH) e Carlos Mota (VRT).

Efetividade do processo de gestão de desempenho na Universidade de Brasília

Morgana Rodrigues Ribeiro
Márcia de Albuquerque Rosalvos Domingues

Introdução

A reivindicação da sociedade por eficiência, eficácia e transparência na aplicação das verbas públicas fez com que o Estado brasileiro exigisse das universidades a busca pela excelência e a concorrência por recursos públicos. Dentro desse contexto, a UnB tem colocado sob avaliação permanente todo o seu contexto interno: o desempenho das pessoas, a tecnologia utilizada, os fornecedores e sua infraestrutura geral, no intuito de ajustar-se às demandas de transformações (PDI, 2005).

Segundo Lotta (2002), a administração pública passa por grandes mudanças na sua estrutura. No passado, os ambientes eram extremamente técnicos, burocráticos e racionais. Hoje, aquela estrutura burocrática cedeu lugar a organizações cada vez mais enxutas, onde é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, as organizações têm necessidade de reelaborar sua política de ação em relação aos funcionários. Na nova administração pública espera-se do funcionário uma postura diferente, em que não apenas cumpra seus afazeres, mas que assuma responsabilidades crescentes, deixando de ser um sujeito passivo dentro da organização. Nesse sentido, a avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, e passa a ser usada para averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

As instituições de ensino superior também passaram por várias transformações ao longo de sua história. Foram reinventadas inúmeras vezes, ora sofrendo mudanças drásticas, ora passando por lenta evolução. Chegaram aos dias de hoje com a sociedade como sua referência de valor e encontram-se atualmente diante de um grande desafio: o furacão de novos conhecimentos e de informações que se espalha de forma instantânea, de maneira que essas instituições não são capazes de acompanhar com a mesma velocidade (MORHY, 2003).

A Universidade de Brasília, criada no início dos anos de 1960, nasceu como uma proposta de universidade inovadora, desde a sua concepção em termos acadêmicos e estruturais, até à organização de seu espaço. Foi a primeira que, em nosso país, aliou a concepção de sua estrutura com a concepção da morfologia de seu *campus*. Sua criação seguia o modelo norte-americano fundacional, com departamentos, em vez de cátedras (CUNHA, 2003). A UnB recebeu a missão de estabelecer um novo modelo de universidade no Brasil, devendo ser moderna e introduzindo novo padrão de gestão que lhe garantisse bases para a autonomia e para o financiamento de sua expansão (PDI, 2005).

A UnB cumpriu, o quanto lhe foi permitido, a missão que lhe foi atribuída no seu plano original. Porém, acontecimentos políticos marcados pelas décadas de 1960 a 1970 mudaram os rumos da política nacional de educação superior, de forma que a missão original da Universidade de Brasília foi em parte abandonada pelo Governo Federal (PDI, 2005).

Hoje, a missão da universidade é:

> produzir, aplicar, preservar e difundir ideias e conhecimentos, pesquisar, propor soluções e abrir caminhos para a sociedade, atuando como um centro dinâmico de progresso e desenvolvimento regional, nacional e internacional, comprometido com a formação profissional de alta qualificação de cidadãos éticos, socialmente responsáveis e com visão à frente do seu tempo.

Como instituição pública e preocupada em acompanhar as novas demandas da sociedade, a qual passou a exigir mais eficiência e eficácia, sobretudo das instituições públicas, a UnB, em meados da década de 1990, resolveu reimplementar a atividade de planejamento, retomando a experiência de planejamento institucional existente anteriormente. A partir de 1994, foi desenvolvida uma proposta mais abrangente de planejamento estratégico, cuja implantação procurou envolver toda a comunidade universitária. Em 2001, o planejamento da universidade foi revisto e adotado mais firmemente como sistema estratégico da gestão universitária (PDI, 2005).

Defrontada com as restrições orçamentárias e normativas que restringem o pleno desenvolvimento das universidades públicas, a UnB, aproveitando a crise e utilizando o planejamento estratégico como instrumento de gestão, fez crescer a pós-graduação, a pesquisa e a extensão e consolidou a prestação de serviços, que gera recursos complementares ao financiamento de suas atividades acadêmicas, além de iniciar a expansão da universidade para as regiões periféricas do DF (PDI, 2005).

Assim, a universidade implantou o Programa de Gestão de Desempenho. Trata-se de um programa de gerenciamento contínuo do desempenho dos servidores, articulado ao contexto organizacional, considerando as metas das unidades da instituição e tendo como proposta promover o desenvolvimento individual e institucional, bem como a melhoria da produtividade e da qualidade dos trabalhos (PDI, 2005).

Este estudo apresenta uma análise da efetividade do processo de Gestão de Desempenho utilizado na Universidade de Brasília, pretendendo, com isso, oferecer subsídios à Secretaria de Recursos Humanos da universidade para o aperfeiçoamento do processo e melhoria de sua efetividade.

De acordo com Engholm (1998), no início de um estudo sobre as aplicações avaliação de desempenho (AD), é essencial juntar à analise a percepção a respeito da cultura e dos ambientes organizacionais, do custo

e do tempo gasto com o sistema de AD, das considerações éticas e do controle gerencial que revestem o local onde essa avaliação é utilizada.

Santos (2005) afirma que "o estudo das percepções de avaliadores e avaliados sobre os aspectos que influenciam a efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho é relevante para o aprimoramento dos sistemas".

Outros autores destacam a importância em conhecer a opinião existente na organização sobre a política de gestão e de avaliação de desempenho. Segundo Keeping e Levy (2000, apud SANTOS, 2005. p. 8) ainda que seja um conjunto de processos e métodos de medidas utilizadas nos estudos, um sistema de AD seria pouco efetivo se avaliados e avaliadores não o percebessem como um processo justo, útil, válido, preciso e equitativo. Ainda com relação à percepção dos agentes envolvidos no processo de avaliação de desempenho, Abbad (1991) acrescenta que com o estudo das opiniões de avaliadores e avaliados é possível identificar a relação existente entre a satisfação com os procedimentos de avaliação e a motivação para aumentar a produtividade no trabalho.

Gestão e avaliação de desempenho – histórico e evolução

Desde a Antiguidade, alguns mecanismos de avaliação de desempenho têm sido usados para controle dos trabalhadores. De acordo com Chiavenato (1998), a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio Loyola, no século XVI, já utilizava uma espécie de monitoramento do desempenho dos jesuítas. Após a introdução do sistema fabril de produção no século XVIII, a avaliação de desempenho é associada ao controle.

A utilização de processos e escalas para avaliar o desempenho dos empregados tomou corpo no início do século XX com o estudo realizado por Taylor sobre o controle dos tempos e movimentos dos processos, o que resultou ganhos de produção. Segundo Barbosa (2003), era o início da gestão de recursos humanos de forma científica.

A administração científica foi reforçada pela contribuição de Fayol, com seus 14 princípios de administração, pelos quais "buscava-se desenvolver condições administrativas padronizadas, conducentes a uma integração entre pessoas e as tarefas" (BARBOSA, 2003, p. 112, apud SANTOS, 2005).

As técnicas de avaliação evoluíram e foram aperfeiçoadas. Em princípio, existia um modelo de avaliação de mão única, em que somente o chefe realizava um diagnóstico sobre os pontos fortes e fracos do subordinado. Posteriormente, passou-se a utilizar uma avaliação bilateral, em que chefe e subordinados discutiam em conjunto o desempenho, e, mais recentemente, a avaliação 360º, em que é realizada uma avaliação por múltiplas fontes (clientes, chefe, subordinado), conforme proposto por Edwards e Ewen (1996) (citado por GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001).

A gestão de desempenho surgiu como novo conceito associado às técnicas de avaliação de desempenho e faz parte de um processo mais amplo de gestão organizacional, pois permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), como também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (LUCENA, 2004; ALURI; REICHEL, 1994). O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que inclui atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (GUIMARÃES, 1998).

O desempenho humano não pode ser isolado da dinâmica cotidiana de uma organização e das relações dessa organização com o contexto maior onde atua, pois ele reflete no sucesso da própria organização (LUCENA, 2004).

Segundo Odelius (2000), é importante ter clareza do conceito de desempenho antes de dar início a um estudo sobre os sistemas de avaliação de desempenho. Desempenho refere-se à atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou às atribuições que lhes são

designadas, dimensionando responsabilidades, atividades, tarefas e de-safios a assumir, tendo em vista produzir os resultados esperados, com qualidade, agregando valor aos clientes e à organização (LUCENA, 2004).

O desempenho pode ser definido, acompanhado e mensurado, portanto, a palavra "avaliação" é usada para descrever a observação que se faz sobre ele. "Avaliar, significa examinar o grau de adequação entre um conjunto de informação e um conjunto de critérios adequados ao objetivo fixado com o fim de tomar uma decisão" (KETELE, apud MIRAS; SOLE, 1996, p. 375).

Toro (1992, apud ODELIUS, 2000) afirma que existem várias concepções de desempenho o qual é afetado por diferentes fatores, a saber:

- contexto extraorganizacional – situação econômica do país, oferta de mão de obra, oferta de empregos, legislação trabalhista e similar;
- características organizacionais – clima e culturas organizacionais, políticas e práticas de administração e de administração de recursos humanos, sistemas de recompensas e de punições, incluindo sistema de promoções funcionais e similares, relações de poder, resultados esperados pela organização como um todo e para cada um de seus elementos, atuação gerencial, formas de controle utilizadas na organização;
- ambiente de tarefas – características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade da comunicação com as chefias, suporte organizacional, meios disponíveis para realização da ação, competição entre grupos, adequação ao ambiente físico e similar;
- características do trabalhador – personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilo cognitivo, aparência pessoal e similar (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996 apud ODELIUS, 2003).

A avaliação de desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e a produtividade do servidor, e constitui-se em uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. É tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar, de forma objetiva, o desempenho, e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho (BORGES, 1994).

De acordo com Gil (2001), é necessário, para uma organização, que ela mantenha um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) tecnicamente elaborado, pois esse é um instrumento para evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, ou seja, do chefe em relação ao supervisionado. No entanto, para Bateman e Snell (1998), a avaliação de desempenho deveria preocupar-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual, em determinado período, a contar da última avaliação.

Ainda segundo Bateman e Snell (1998), a avaliação de desempenho é um meio para desenvolver os recursos humanos da organização. Graças a ela, torna-se possível:

- definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- obter subsídios para remuneração e promoção;
- obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

O objetivo do acompanhamento e da avaliação de desempenho é verificar o modo como o servidor realiza suas atribuições e os resultados alcançados para ter o diagnóstico dos aspectos que interferem. Com este conhecimento, é possível elaborar planos de ação para assegurar o alcance de objetivos estabelecidos, valorizar os resultados e a atuação do profissional e estabelecer novos patamares a serem atingidos.

Para Odelius (2003, p. 72), um sistema de avaliação de desempenho pode ser instrumento de diagnóstico e de gestão de desempenho que permite:

- identificar os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados;
- definir planos de ação para otimizar aspectos facilitadores e para transpor dificuldades existentes, relativos aos profissionais que desenvolvem os trabalhos, ao próprio trabalho, às condições produtivas e ao ambiente de trabalho, aos aspectos organizacionais e extraorganizacionais;
- incrementar resultados, qualidade e produtividade organizacional;
- integrar o planejamento estratégico e as metas organizacionais com metas individuais;
- desenvolver ações integradas de gestão de pessoas, fornecendo subsídios para todas as políticas dessa área;
- viabilizar o desenvolvimento dos profissionais;
- fornecer subsídios para outras ações administrativas;
- alavancar mudanças organizacionais e culturais;
- promover o trabalho em equipe, entre outros.

Contudo, um sistema de avaliação de desempenho pode também apresentar consequências negativas. De acordo com Odelius (2003, p. 72), os seguintes pontos são destacados:

- a competição predatória na organização;
- o direcionamento dos esforços apenas para os trabalhos focados no planejamento e na definição das metas;
- a adoção de decisões administrativas vistas como inadequadas e/ou injustas, em função das próprias normas do SAD ou pela sua aplicação inadequada no dia a dia da organização
- o surgimento de conflitos causados pelo uso de critérios inadequados ou pelo despreparo de avaliadores.

Muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização, cultura organizacional e inflexibilidade do método.

O erro de julgamento é também uma das causas frequentes da subjetividade da avaliação. O avaliador pode tender a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda classificar todos de igual forma. Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, o que pode provocar desigualdade de avaliações.

O panorama atual caracteriza-se por contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Para serem competitivas, as organizações precisam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Essa nova abordagem implica mudar a ênfase da avaliação passiva para centrar-se na análise ou avaliação ativa do desempenho.

Vroom (1997) sugere que o primeiro passo nessa nova abordagem é a reformulação do papel dos servidores no sistema de avaliação, ou seja, eles devem ser responsáveis por fazer autoavaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas também os pontos fortes e seus potenciais. Para esse autor, os funcionários deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho.

Segundo Rodrigues (2006), a política de algumas organizações condiciona o efeito da avaliação e, em muitas empresas, a avaliação de desempenho é apenas mero ritual, e é considerada perda de tempo.

De fato, o que se passa entre os colaboradores é que a desigualdade e as injustiças da avaliação de desempenho tiram a credibilidade de todo o processo e geram desmotivação. Esse efeito assume dimensões consideráveis quando a avaliação de desempenho está associada à política de progressão de carreira. É comum a uniformidade de avaliações individuais ao longo do tempo, o que condiciona a progressão global dos colaboradores. Enquanto uns vão sendo promovidos gradualmente, outros, com as mesmas competências, nunca são promovidos, o que acarreta disparidades nas equipes de trabalho. Essa desigualdade pode ser responsável por comportamentos altamente desmotivadores nos servidores que obtiveram baixa classificação e desconforto naqueles mais bem avaliados (RODRIGUES, s.d.).

A acrescentar a esses efeitos negativos há ainda a questão da periodicidade da avaliação de desempenho. Apesar de tradicionalmente ocorrer de forma anual, existe a tendência de avaliar o desempenho como característica inerente ao avaliado, e não a considerar apenas o período estabelecido. Dessa forma, gera-se a uniformidade das avaliações individuais, conforme referido anteriormente, que se prolonga ao longo do tempo (RODRIGUES, s.d.).

Algumas vezes, os problemas existentes para a realização da avaliação de desempenho são decorrentes das características dos métodos utilizados, incluindo os fatores e as escalas escolhidas como parâmetro de avaliação (ODELIUS, 2003).

Para Souza (2002), os métodos tradicionais possuem características comuns: foco quase exclusivo no cargo e nas tarefas desempenhadas pelo servidor, de modo a desconsiderar as competências pessoais. Tendências atuais apontam para a necessidade de mudanças nos parâmetros das avaliações, em que o mais importante a ser considerado é que a apreciação de

um fato sempre sofre influência dos valores e das crenças de quem julga. Ainda de acordo com esse autor, a base da avaliação está em conceitos mecanicistas, em que o dogma central é a insistente busca do padrão e da objetividade, percebidos pelos dirigentes como indispensáveis para exercer o controle sobre os resultados empresariais.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), Paz (1995) e Pinheiro (1996) citados por Odelius (2003):

> A literatura reconhece a possibilidade de uso de inúmeros critérios para AD – traços de personalidade, comportamentos e objetivos e/ou resultados –, mas recomenda que sejam utilizados fatores objetivos, diretamente relacionados ao trabalho, nos casos em que se deseja a obtenção de resultados de avaliação mais confiáveis e úteis para a gestão de desempenho.
>
> Em relação às escalas utilizadas para avaliação, o uso de termos como bom, ruim, regular, médio menos, ótimo, são inadequados para se referir a desempenho, devendo ser privilegiados ancoras como: abaixo do esperado, dentro do esperado, acima do esperado; ou abaixo, dentro ou acima do planejado.

Embora a avaliação de desempenho seja um instrumento utilizado pelas organizações há muito tempo, percebe-se que em muitas há preocupação crescente em aperfeiçoar seu sistema de avaliação, sempre no sentido de conhecer mais extensamente a relação de cada um dos colaboradores com a empresa, como um todo, e para identificar problemas de integração, supervisão, motivação, baixo aproveitamento do potencial, entre outros.

Segundo DeNisi (1997), citado por Santos (2005), a avaliação de desempenho integra programas de gestão de desempenho (GD) e deve ser realizada em conjunto com atividades de desenvolvimento e *coaching,* para oferecer resultados positivos na melhoria dos

desempenhos. A GD compreende um conjunto de atividades por meio das quais uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização. É possível justificar a condução de um sistema de AD pela perspectiva de ganhos para o indivíduo e para a organização.

A gestão de desempenho surgiu, nos últimos anos, como uma alternativa aos métodos tradicionais utilizados para avaliação de desempenho. O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e de avaliação propriamente dita (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Segundo Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 54), são imprescindíveis para o sucesso de um sistema de GD:

> Basear-se em critérios de resultados, isto é, de eficácia (o que deve ser produzido) e de eficiência (como o resultado é produzido), definidos no planejamento do trabalho. As metas de produção individual devem ser determinadas pelas metas de produção da unidade organizacional à qual o empregado presta seus serviços, favorecendo uma divisão do trabalho o mais equitativa possível entre os empregados disponíveis para cumprir aquelas metas. Os indicadores de desempenho devem ser indicadores de tarefa e estarem relacionados às metas de produção de equipes e unidades produtivas, que derivam das metas perseguidas pela organização; [...]
>
> Negociar as metas de produção entre o supervisor e os empregados, cujos limites são a programação da unidade e os requisitos de qualidade dos resultados do trabalho. A negociação inclui ainda as condições necessárias para a execução do trabalho: fornecimento de meios como, por exemplo, materiais e equipamentos, além dos conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento do empregado; [...]

> Sistematizar atividades típicas de gerência, possibilitando momentos formais e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação explícita de "o quê" se espera (produto do trabalho) do empregado e do "como" o produto deve ser apresentado (o padrão de desempenho esperado), e para a retroalimentação do processo"; e [...]
>
> Ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento. O padrão de desempenho é o critério de aceitabilidade do produto do trabalho apresentado. Geralmente se utilizam padrões de excelência em acordo com os requisitos de clientes internos e externos [...].

Ainda segundo Guimarães, Nader e Ramagem (1998), tais características devem, assim, estar acompanhadas de decisão política da alta direção no intuito de que essa prática se transforme em prioridade organizacional e para que fiquem claros, para seus colaboradores, quais são os usos da AD.

Gestão do desempenho para resultados[1]

A necessidade das organizações em promoverem mudanças no ambiente organizacional requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. Assim, as organizações tendem a desenhar novo perfil qualitativo das pessoas que compõem a sua força de trabalho. Tal perfil dimensiona um conjunto de competências a serem procuradas ou desenvolvidas no profissional quanto aos seguintes requisitos: empreendedor, flexível, dinâmico, criativo, atualizado, adaptativo, decidido, técnico.

1 Este tópico foi desenvolvido a partir do trabalho de Maria Diva da Salete Lucena, publicado em 2004, sob o título: Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para resultados.

As pessoas atuam na organização, onde utilizam sua qualificação pessoal, a qual abrange três dimensões, referenciados por vários autores.

> Habilidades técnico operacionais – conjunto de conhecimentos, experiências e domínio de técnicas que qualificam uma pessoa a executar determinadas tarefas (saber fazer).
>
> Competência comportamental – postura ou atitude demonstrada pela pessoa em suas relações e interações com o trabalho. Reflete a própria imagem que a pessoa tem de si, suas expectativas, suas exigências, enfim, essa competência está relacionada com atitude (querer fazer).
>
> Desempenho orientado para resultados – atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização.

De acordo com Lucena (2004), a gestão de desempenho orientado para resultados é um novo enfoque da avaliação de desempenho, em que a qualidade do resultado alcançado vai determinar se o desempenho foi satisfatório ou insatisfatório. É, na realidade, uma mudança de paradigma, no qual a ênfase está na avaliação do resultado, e não na avaliação do desempenho.

É necessário, entretanto, que o colaborador saiba o que é esperado dele em termos de resultado e que esses resultados componham um resultado maior que expressa um objetivo estratégico. A lógica do processo é de que todas as ações empreendidas devam estar orientadas para realizarem a missão da organização.

Ainda segundo a autora (2004, p. 20), o método de gestão de desempenho orientado para resultados é dividido em cinco fases básicas:

> Negociação do desempenho – definição dos resultados ou desempenho esperado de cada empregado, em que são especificadas as suas atribuições, metas, atividades, tarefas, etc. Essa fase é precedida pela formulação do planejamento estratégico da empresa.

Análise da capacitação profissional – ao se considerar que a qualificação profissional é condição básica para a realização do trabalho, esta fase de análise é importante porquanto permite ao gestor avaliar se o empregado possui a qualificação para desempenhar sua função, a necessidade de aprendizagem de novos conhecimentos, novas técnicas, assim como o desenvolvimento de novas habilidades.

Gestão do desempenho (acompanhamento) – é o acompanhamento do desempenho que consiste em saber se o empregado está trabalhando na direção dos resultados esperados, dar e receber *feedback*.

Avaliação dos resultados – avalia os resultados apresentados pelo empregado, conforme os parâmetros dos indicadores de resultados definidos.

Comprometimento – é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário.

Ainda de acordo com Lucena (2004, p. 24), o processo de gestão do desempenho para resultados fundamenta-se nos seguintes princípios:

Estar integrado ao planejamento estratégico da empresa, com vista à missão empresarial, seus objetivos, suas metas estratégicas e suas responsabilidades econômicas e sociais.

Apoiar-se prioritariamente na atuação das pessoas, como agentes do desenvolvimento empresarial, uma vez que são elas que promovem a ação, criam alternativas inovadoras e geram resultados eficazes, como consequência de sua capacitação, motivação, comprometimento e reconhecimento de seu trabalho.

Integrar as várias áreas de trabalho, de modo a identificar e fortalecer a interdependência dessas áreas e estimular a negociação interáreas na busca de resultados comuns, além de valorizar a gestão participativa e o trabalho em equipe.

Considerar, como suportes básicos para o exercício de uma gestão voltada para a eficácia, a utilização de mecanismos de avaliação de resultados e de apoio à ação gerencial e a aplicação de uma política de recursos humanos atualizada que privilegie o mérito, a qualidade e o compromisso com resultados.

Histórico da Avaliação de Desempenho na UnB[2]

No plano de ação da diretoria de recursos humanos para o biênio 94/95 foi prevista, dentre outras ações, a elaboração do projeto para um novo sistema de avaliação de desempenho funcional para o pessoal técnico administrativo.

No final de 1994, uma comissão composta por servidoras da APA, Prosaf/DRH e DRH/HUB, após uma análise detalhada do sistema de avaliação (SAD) vigente, concluiu pela implementação de uma proposta mais condizente com os objetivos da instituição e o desenvolvimento de seu corpo técnico administrativo, por meio de um programa de gestão de desempenho (GD).

O GD foi discutido com toda a comunidade e representantes sindicais por meio da realização de três fóruns de debates durante o ano de 1995. Esta proposta de gestão de desempenho foi desenvolvida nos moldes da metodologia da professora Maria Diva da Salete Lucena: é o processo que implementa, na prática, o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho.

Optou-se pela implementação da gestão do desempenho, em abril/96, em áreas piloto, quais sejam: DRH, BCE, PRC, VIS. Após o acompanhamento e eventuais alterações advindas da aplicação do estudo piloto, o GD poderia ser aplicado para todas as outras unidades, a partir de abril de 1997.

2 Esse histórico foi fornecido pela técnica da SRH que participou do processo de implantação da GD na FUB.

O início do estudo piloto deu-se com o treinamento dos gerentes, realizado por Maria Diva da Salete Lucena, na perspectiva da gestão de desempenho.

O acompanhamento da aplicação do GD, nas áreas piloto, ocorreu de 24/06/96 a 13/12/96, perfazendo um período de seis meses, com o intuito de verificar a funcionalidade e adequação do sistema.

Os resultados obtidos foram discutidos e analisados com a mentora do sistema, Maria Diva da Salete Lucena. Ela enfatizou a importância de um novo estudo piloto, de modo a se obter subsídios mais fidedignos que validassem o modelo de gestão, gerador de mais produtividade, qualidade e prontidão no atendimento da área-fim.

Os procedimentos foram simplificados, de modo a priorizar as etapas mais importantes da metodologia e considerar a adequação do sistema às necessidades gerenciais e às características da instituição e de seus centros de custo.

Este GD simplificado foi testado em um novo estudo piloto nos centros de custo: SRH, CME e FS, no período de 31/07/97 a 31/11/97, perfazendo um total de 4 meses.

Na UnB, o GD é realizado anualmente, com início em março e fechamento em fevereiro do ano subsequente, para os servidores técnicos administrativos do quadro de pessoal permanente da Fundação Universidade de Brasília (FUB) e outros colaboradores. O avaliador é o servidor ocupante de cargo de direção, função gratificada ou responsável pela supervisão das tarefas desempenhadas pelos colaboradores a serem avaliados.

O GD, em seu processo avaliativo, envolve a realização das seguintes fases:

- Negociação do desempenho – o gerente e o colaborador vão negociar o desempenho esperado, especificando as atribuições que compõem o campo de responsabilidade profissional do colaborador e definindo, para cada tarefa, padrões de

desempenho (qualidade, prazo e quantidade). Nesta fase, é realizada a análise da capacitação profissional que compreende o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos pelo cargo, e dimensiona a capacitação necessária ao desempenho.

- Acompanhamento do desempenho – operacionalizado por meio de reuniões periódicas entre o gerente e o colaborador, serve para analisar o andamento das metas. Identifica os problemas que afetam o desempenho e busca soluções para o alcance dos resultados.
- Avaliação do desempenho – conclusão de todo o processo que se desenvolveu durante o período determinado para o seu funcionamento. Com base nas metas estabelecidas na fase da negociação do desempenho e nos acompanhamentos periódicos dos resultados, o avaliador dispõe dos dados objetivos e das informações complementares para dar seu parecer final sobre o desempenho dos colaboradores (Fonte: SRH).

O GD é registrado em formulários específicos, havendo um para o colaborador e outro para aqueles que exercem função gerencial. O colaborador que estiver em efetivo exercício por, no mínimo, seis meses, e obtiver, na classificação do seu desempenho funcional, após o período de um ano, o conceito Excelente ou Muito Bom, fará jus às seguintes premiações previstas no GD: certificado de mérito, a ser encaminhado a cada colaborador e registro do resultado meritório nos assentamentos funcionais. A progressão por mérito está vinculada ao GD e será concedida a todos os colaboradores que tiverem conceito Excelente ou Muito Bom.

Sobre as entrevistas

Para alcançar os objetivos deste estudo foram realizadas, preliminarmente, entrevistas com os servidores técnicos responsáveis pela definição da política de recursos humanos da Universidade de Brasília.

Isso foi feito com vista a identificar a metodologia aplicada na confecção do instrumento utilizado para a avaliação de desempenho dos servidores da instituição. Objetivou-se conhecer os seguintes aspectos:

- análise do instrumento utilizado verificando se contém os elementos necessários (objetivo, período, metodologia, avaliador e avaliado);
- se há acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados;
- se a existência da avaliação de desempenho colabora para a melhoria das condições necessárias à realização do trabalho dos avaliados e avaliadores;
- se os objetivos da AD/GD são alcançados.

Também neste estudo, foi realizada uma análise documental e bibliográfica, além de pesquisa de campo, com entrevistas aplicadas à equipe envolvida na elaboração da GD. Aplicação de questionário aos avaliados e aos avaliadores. Realizou-se entrevista com a chefia da gerência de desempenho funcional, que participou do processo de concepção e implantação do sistema de GD da Universidade de Brasília. Após contato prévio e agendamento da entrevista, foram levantadas algumas questões para que a entrevistada manifestasse sua opinião sobre:

- Como se deu a concepção do processo de GD na UnB?
- Quantas pessoas estiveram envolvidas no processo de GD?
- Em que locais foram aplicados os projetos pilotos para a implantação da GD?
- Foram ouvidos servidores para subsidiar os trabalhos de elaboração da AD e de implantação da GD?
- A opinião da entrevistada sobre a efetividade do sistema de GD.

Foi desenvolvido, então, um questionário com base na literatura para identificar a opinião dos pesquisados sobre o processo de GD. O questionário é composto por uma apresentação, instruções de preenchimento, levantamento de dados demográficos e funcionais e 38 assertivas a respeito do processo de GD. Essas assertivas deveriam ser respondidas com o uso de escala Likert de 5 pontos, sobre o grau de concordância dos pesquisados: 1 = discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Nem discordo, nem concordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente. O questionário está apresentado no Apêndice A.

Foram aplicados dez questionários a servidores da FUB, a título de pré-testes, a fim de possibilitar verificar possíveis falhas, adequações e tempo gasto pelos pesquisados individualmente. Depois do período de pré-teste, foi iniciada a aplicação do questionário em um universo de 111 servidores/colaboradores envolvidos no processo de GD.

Os questionários foram aplicados em quatro dias, de forma individual, no próprio local de trabalho dos servidores/colaboradores. Foram enviados vinte questionários via *e-mail*, tendo como retorno apenas cinco. Os demais questionários (106) foram aplicados do contato pessoal das pesquisadoras.

Como foram obtidos os resultados

Foram desenvolvidos dois formulários de GD: um utilizado para o colaborador e outro, para os que exercem função gerencial. A amostra utilizada foi composta de 111 questionários, representando cerca de 10% do total de funcionários técnicos administrativos ativos do quadro da universidade. Apesar de a AD ser também utilizada como ferramenta de gestão dos colaboradores e prestadores de serviço da UnB, optamos por aplicar os questionários apenas para os funcionários do quadro efetivo da universidade, com o objetivo de retratar mais seguramente a situação da GD na UnB.

Dentre os profissionais pesquisados, a prevalência foi dos ocupantes do nível médio (56,5%), seguidos dos ocupantes de nível superior (41,7%) e, por último, os de nível básico (1,9%).

Do total de pesquisados, apenas 28,8% ocupam cargos comissionados e 71,2% não recebem comissão ou gratificação para o desenvolvimento de suas funções.

Com relação ao item "tempo de serviço" houve a prevalência dos servidores com mais de 15 anos de trabalho (55,5%), seguido dos servidores com até 5 anos de trabalho na FUB (19,1%), servidores de 6 a 10 anos (15,5%) e de 11 a 15 anos (10%).

A formação acadêmica predominante é o nível médio (46,1%), seguida por nível superior com formação na área de Humanas (37,3%), superior com pós-graduação na área de Humanas (10,8%), profissionais com nível básico (2,9%), superior com formação na área de Exatas (2%) e superior com pós-graduação na área de Exatas (1%). Houve 8,1% dos pesquisados que não responderam a esta questão.

A amostra apresentou um equilíbrio entre o sexo dos pesquisados, dos quais 49,5% são do sexo masculino e 50,5 % do sexo feminino. Quanto ao papel dos pesquisadores, 73,6% são avaliados, 15,5% são avaliadores e avaliados e 10,9% avaliadores.

Sobre a análise dos dados

Na análise dos dados colhidos nos questionários, optou-se por agrupar as questões em oito categorias, de acordo com o assunto que abordam: preparação dos gestores para aplicação do processo de GD; condições oferecidas para realização do trabalho; valorização da AD/GD; utilização da AD/GD como instrumento de gestão; aspectos culturais e relacionados à política de gestão que afetam a avaliação; processo de GD e interação avaliador/avaliado; vinculação da GD à progressão funcional e incentivo financeiro; *feedback* e reconhecimento profissional. Os resultados obtidos estão tabulados no Apêndice A.

Preparação dos gestores para aplicação do processo de GD

Neste grupo, estão as questões 1 e 19 do questionário aplicado, relacionadas à preparação dos gestores para a efetivação do processo de GD.

Inicialmente, na fase de implantação da GD na FUB, todos os gerentes, supervisores e ocupantes de cargos de direção, função gratificada ou responsável pela supervisão de tarefas realizadas por colaboradores foram convocados a participar de capacitação.

A análise deste grupo mostra que, apesar do empenho da área de Recursos Humanos da FUB em promover treinamentos periódicos dos gestores, há uma grande parcela dos pesquisados que não se sente preparada para utilizar essa ferramenta de maneira adequada. Haja vista que 33,6% responderam que não foram treinados para o processo e 23,4% consideram que os gerentes não estão preparados para conduzir o processo de gestão de desempenho.

Grillo (1982) afirma que os avaliadores, na administração pública brasileira, passam a exercer a função sem o mínimo preparo devido à falta de cuidado na implantação de sistemas de AD.

Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que a eficácia da metodologia da avaliação não depende apenas da qualidade do instrumento utilizado, mas sim das intenções e sensibilidade daqueles que a utilizam. Por isso, torna-se indispensável a sensibilização dos envolvidos no processo e o treinamento contínuo a fim de garantir os resultados esperados. Lucena (2004) ressalta ainda que o uso de um sistema de desempenho como uma ferramenta gerencial depende, principalmente, da liderança.

Condições oferecidas para realização do trabalho

Neste grupo, estão as questões 10, 11 e 12 do questionário aplicado, relacionadas às condições oferecidas pela instituição para realização do trabalho. Entre 25,7% e 30,2% dos pesquisados consideram dispor

de informação e recursos financeiros necessários para realização dos trabalhos, ao passo que entre 23,8% e 16,0% consideram não dispor desses recursos. Com relação aos recursos materiais, 22,3% discordam que dispõem dos recursos materiais necessários ao desenvolvimento de seu trabalho, contra 29,6 que concordam que dispõem desses recursos.

Valorização da AD/GD

Neste grupo, estão as questões 2, 14, 24 e 26 do questionário aplicado, relacionadas à valorização da avaliação de desempenho e da gestão de desempenho na percepção dos pesquisados. Nas questões relativas ao grupo "Valorização da AD/GD", observa-se que a importância da GD é reconhecida, mas o processo não é valorizado e levado a sério por parte dos servidores envolvidos. Dos entrevistados, 43,1% tem conhecimento da importância do processo de GD, já as respostas relativas à valorização do processo variaram entre 31,5% e 21,0%, discordando da valorização por parte dos gerentes, avaliados pela cúpula da organização.

Utilização da AD/GD como instrumento de gestão

Neste grupo, estão as questões 15, 20, 33, 36, 37 e 38 do questionário aplicado, relacionadas à utilização da avaliação de desempenho e da gestão de desempenho como instrumento de gestão.

A análise deste item permite observar que os pesquisados têm total desconhecimento da utilização do sistema de GD como ferramenta de gestão, conforme mostram as respostas que variaram entre 25,2% e 28,4% dos pesquisados que responderam "nem discordo, nem concordo" para estes itens. Os entrevistados concordam, entretanto, que há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização, com prevalência das respostas no item "concordo parcialmente" (26,6%), e que o GD permite ao gestor observar a melhor distribuição do trabalho evitando a sobrecarga, com prevalência das respostas no item "concordo totalmente" (26,1%).

Cultura organizacional x aspectos culturais e relacionados à política de gestão que afetam a avaliação

Neste grupo, estão as questões 23, 27, 30, 32, 34 e 35 do questionário aplicado, relacionadas aos aspectos culturais e relacionados à política de gestão de desempenho que afetam a avaliação.

Ao analisar as questões relativas ao item "cultura organizacional", observamos que alguns pesquisados deixaram de emitir sua opinião, com a predominância das respostas no item "nem discordo e nem concordo", variando de 39,6% e 27,8%. E em algumas respostas há prevalência do item "concordo totalmente" (29,6%), em que fica evidenciado que os avaliadores deixam de avaliar com o devido rigor, para evitarem conflitos. A cultura organizacional e o risco de escassez de força de trabalho são fatores limitantes e a avaliação de desempenho é realizada, por vezes, meramente para cumprir com exigências do setor de Recursos Humanos. Isso é verificado com prevalência das respostas no item "concordo totalmente" variando entre 38% e 29,9%.

Destaca-se a observação de um pesquisado do questionário descrita na íntegra:

> Na minha opinião o GD só é feito para cumprir a exigência da instituição, não se fala nela (GD) fora do período de avaliação, as opções não são a nossa realidade, a importância das duas partes é mínima (avaliador e avaliado). Respostas dadas como as da GD jamais darão o valor positivo ou negativo de um indivíduo na sua íntegra. Não concordo com esta avaliação na sua maior parte.

Segundo Lucena (2004), ao se iniciar a implantação de um processo de Gestão de Desempenho, deve ser feita uma análise do ambiente organizacional, considerando que cada organização tem uma cultura organizacional particular que imprime uma identidade própria e tende a consolidar-se. E isso gera uma força reativa às interferências que possam ameaçar sua dinâmica já estabelecida.

Seguindo o mesmo pensamento, Ulrich (1998) destaca a importância do papel de agente de mudança do profissional de recursos humanos que deve ser o de trabalhar a cultura organizacional de forma que ela seja permeável à introdução de novas práticas.

A prática da AD na administração pública tem sido utilizada para a concessão, ou não, de progressão e promoção na carreira, representando mudança de classe ou categoria funcional para a categoria imediatamente superior (SANTOS, 2005).

Abbad (1991) ressalta que os administradores do serviço público federal encontram dificuldades para utilizarem políticas de incentivos e de desenvolvimento de carreira e que as políticas governamentais não permitem gratificar os servidores avaliados com o desempenho "excelente" ou "satisfatório".

Processo de GD e interação avaliador/avaliado

Neste grupo, estão as questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 22, 28 e 31 do questionário aplicado, relacionadas ao processo de GD e à interação avaliador/avaliado.

Neste grupo "interação avaliadores/avaliados", de acordo com os pesquisados, os resultados obtidos mostram que o processo de GD não é realizado de maneira adequada: não há reunião para o estabelecimento de metas, reuniões de acompanhamento e diálogo entre avaliador e avaliado. Neste grupo houve predominância do item "discordo totalmente" para as questões acima com variação de 27,1% a 40,4%. No entanto, 24,8% dos pesquisados concordam que têm liberdade para expor suas necessidades de orientação e dúvidas aos gestores e que as metas estabelecidas estão de acordo com suas atribuições e responsabilidades.

O despreparo gerencial torna-se evidente, e o avaliador que não segue o procedimento correto, no processo de gestão do desempenho, e

cumpre apenas com a burocracia do preenchimento de formulário corre o risco de emitir um julgamento sobre o seu subordinado fundamentado em percepções pessoais. Isso não reflete a realidade, pois não haverá a confrontação do desempenho esperado com o desempenho realmente apresentado (LUCENA, 2004).

Vinculação da GD à progressão funcional e incentivo financeiro

Neste grupo, estão as questões 13, 25 e 29 do questionário aplicado, relacionadas à progressão funcional e ao incentivo financeiro.

Observa-se, na análise deste grupo "vinculação da GD à progressão funcional e incentivo financeiro", que os pesquisados não consideram que o incentivo financeiro decorrente da avaliação de desempenho seja relevante para a motivação a realizar um trabalho (26,9%) melhor, mas consideram positiva a vinculação da GD à progressão funcional (31,1%).

Como a norma da GD na FUB não prevê o pagamento de gratificação aos servidores, explica-se o resultado da questão 13 na qual predominou a discordância ao item (26,9%).

***Feedback e* reconhecimento profissional**

Neste grupo, estão as questões 16, 17, 18, e 21 do questionário aplicado, relacionadas ao *feedback* e ao reconhecimento profissional.

A análise das questões relativas a este último grupo mostra que os avaliados não percebem a avaliação de desempenho como uma ferramenta que estimule o seu crescimento na organização (33,3%) e, tampouco, sentem-se reconhecidos (26,6%). Também não a consideram como um elemento fundamental para o alcance dos resultados da organização (27,4%).

Com relação ao *feedback*, 23,9% concordam que o retorno recebido proporciona oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional.

Considerações finais

A pesquisa realizada sobre o programa de gestão de desempenho da FUB e o estudo da literatura sobre o assunto nos permitem concluir que o sistema é deficitário na medida em que não é conduzido pelos gerentes como um programa de gestão.

Aspectos relacionados à cultura organizacional e à falta de preparo dos gestores foram os pontos mais negativos identificados na condução do sistema. Percebe-se que os avaliados e os avaliadores não valorizam a GD e que, na FUB, a prática é realizar "O dia nacional da avaliação de desempenho", no qual o avaliador apenas cumpre com a exigência de preencher o formulário que deve ser devolvido, no prazo estipulado pela área de Recursos Humanos. Essa prática pode ser percebida pelas respostas dos pesquisados que revelam não haver reuniões para estabelecimento de metas, acompanhamento, etc.

Na universidade, o grande desafio da área de recursos humanos será a mudança da mentalidade dos servidores, a aplicação de novas concepções de estrutura organizacional e a implantação de novos modelos de gestão. Trabalhar a cultura organizacional será primordial para o alcance da efetividade do processo de gestão de desempenho, uma vez que possibilitará maior envolvimento dos gerentes e seus subordinados. E permitirá que os resultados da AD possam contribuir, tanto para o crescimento e aprimoramento profissional dos avaliados como para subsidiar inúmeras decisões administrativas da cúpula da universidade, uma vez que a GD deve estar relacionada ao planejamento estratégico da organização.

Mudanças na cultura organizacional ocorrem lentamente e podem ser influenciadas por um conjunto de ações planejadas que terão, usualmente, impacto em médio e longo prazos. Entre as ações podem ser utilizadas estratégias de comunicação, de definição e de implementação de políticas, entre outras.

As mudanças serão rejeitadas, ou legitimadas pelas pessoas, conforme as transformações que ocorrerem nos valores, percepções, processos

cognitivos e tecnológicos inerentes aos membros envolvidos e também conforme a interpretação do discurso e das ações de mudança.

Outro ponto importante resultante da pesquisa foi a falta de implementação pela área de Recursos Humanos das recomendações indicadas pelos gestores, em decorrência da Avaliação de Desempenho. Essa falta contribui para o desestímulo dos avaliados considerando que eles não percebem qualquer perspectiva de investimento no seu aprimoramento profissional.

Finalmente, com base na literatura revisada e nos questionários aplicados, foi possível concluir que o sistema de gestão de desempenho da FUB não apresenta efetividade, na medida em que os agentes envolvidos nesse processo não têm o devido conhecimento de sua importância nem se sentem preparados para a utilizarem essa ferramenta de gestão de maneira adequada.

Sugerimos que a área de Recursos Humanos incentive uma participação mais efetiva dos gestores e da administração superior. Nesse sentido, deve-se sensibilizar toda a comunidade universitária para a importância do processo de gestão de desempenho, para o alcance dos resultados organizacionais, além de sua importância no planejamento estratégico da instituição, na organização do trabalho individual e dos setores. É importante ainda desenvolver ações que assegurem a validade e o uso dos dados gerados com a avaliação de desempenho. Um sistema de gestão de desempenho que gera informações válidas subsidia os gestores no desenvolvimento de seu trabalho, assegura resultados e leva ao aumento da produtividade e da qualidade, além de propiciar a valorização dos servidores.

Referências

ABBAD, Gardênia da Silva. *Sistemas de Avaliação de Desempenho*: opinião de avaliadores e avaliados. 1991. 207 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)– Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1991.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, ENAP, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, set./dez. 1996.

BATEMAN, T.; SNELL, Scott A. G. *Administração*: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BORGES, Américo. *Introdução à administração de empresas*. São Paulo: Ática, 1994.

CHIAVENATO, I. *Os novos paradgmas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ENGHOLM, Peter. *Is Performance Appraisal Simply A Management Technique, Operating Under A Scientific Veneer, To Control Employees By Reinforcing Behavioral Norms It Considers To Be Desirable?* (1988).

GIl, C. A. *Administração de recursos públicos*: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIl, C. A. *Gestão de Pessoas*: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, T. A.; BRANDÃO H. P. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41. n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez. 1998.

KEEPING, Lisa M; LEVY, Paul E. Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 5, p. 708-723, 2000.

LOTTA, Gabriela S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE Eletrônica*, São Paulo, FGV/EAESP, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

LUCENA, Maria Diva da S. *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.

MIRAS, M.; SOLE, I. A evolução da aprendizagem e a evolução do processo de ensino e aprendizagem. In: COLL, C.; PALÁCIOS, J.; MARCHESI, A. *Desenvolvimento psicológico e educação*: psicologia da educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MORHY, Lauro (Org.). *Universidade em questão*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

ODELIUS, Catarina Cecília. *Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal*. Brasília: ENAP, 2000. (Cadernos ENAP, 19).

ODELIUS, C. Cecília. *Relatório de avaliação da política de gratificação de desempenho de atividade técnico administrativa (GDATA).* Brasília: ENAP, 2003. (Cadernos ENAP, 22).

RODRIGUES, António. *Avaliação de desempenho nas organizações*. IUPI Canal de Negócios – Portugal. Acesso em: fevereiro de 2006.

SANTOS, G. P. R. *Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta*: aspectos determinantes de sua efetividade. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA. Brasília, DF, 2005.

VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Brasília, 2005.

APÊNDICE A

Resultado da Pesquisa

	Discordo totalm.	Discordo parcial	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcial	Concordo totalm.	Total	Não responderam
1. Fui devidamente treinado para participar do processo de GD	37	15	14	30	14	110	1
19. Os gerentes desta organização estão preparados para conduzir o processo de GD	26	20	26	21	15	108	3
10. Tenho sempre à disposição os recursos materiais que preciso para fazer o meu trabalho	23	11	13	29	32	108	3
11. Tenho sempre à disposição os recursos financeiros que preciso para fazer o meu trabalho	25	16	19	27	18	105	6
12. Eu tenho sempre à disposição as informações que preciso para fazer o meu trabalho	13	17	21	23	32	106	5
2. Tenho conhecimento da importância do processo de GD	10	9	11	32	47	109	2
14. O sistema de GD atual é valorizado pelos gerentes desta organização	34	18	27	17	12	108	3
24. O sistema de GD atual é valorizado pelos avaliados	30	20	28	18	10	106	5

Fonte: Dados da pesquisa

	Discordo totalm.	Discordo parcial	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcial	Concordo totalm.	Total	Não responderam
26. A cúpula da organização considera a GD uma das ações gerenciais prioritárias	22	18	38	19	8	105	6
15. Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização em que trabalho	25	20	23	29	12	109	2
20. A avaliação de desempenho individual tem sido utilizada como importante instrumento de gestão à disposição dos gerentes.	25	22	27	24	9	107	4
33. O atual sistema de GD é um instrumento de gestão que auxilia o avaliador na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável	18	10	31	31	19	109	2
36. As recomendações apontadas pelo meu gestor decorrentes da Avaliação de Desempenho são implementadas pela área competente da instituição (treinamentos, cursos, acompanhamento psicossocial)	29	18	29	18	15	109	2
37. A avaliação de desempenho auxilia na resolução de conflitos	24	16	31	26	14	111	0
38. A avaliação de desempenho permite ao gestor observar a distribuição do trabalho, evitando, assim, a sobrecarga	21	15	20	26	29	111	0

	Discordo totalm.	Discordo parcial	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcial	Concordo totalm.	Total	Não responderam
23. Nesta organização a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com exigências do Setor de Recursos Humanos	16	4	16	31	41	108	3
27. O pouco tempo disponível para me dedicar aos assuntos relativos à GD é um fator limitante para que esta seja realizada de forma mais efetiva	10	8	42	27	19	106	5
30. A garantia de estabilidade no cargo contribui para o pouco interesse em um programa de GD	13	16	30	25	24	108	3
32. Avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação, ou redução no desempenho	16	18	28	14	32	108	3
34. A cultura organizacional prevalecente na UnB é um fator limitante para que a GD seja realizada de forma mais efetiva (falta de compromisso dos participantes do processo de GD para a sua condução, que não a utilizam como um sistema de gestão	7	8	34	23	34	106	5
35. A dificuldade em montar/reconstituir uma equipe, influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez de força de trabalho	7	15	33	32	20	107	4

	Discordo totalm.	Discordo parcial	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcial	Concordo totalm.	Total	Não responderam
3.O meu gestor reuniu-se comigo para estabelecer minhas metas	34	15	17	21	21	108	3
4. Minhas metas foram definidas considerando as minhas principais atribuições	21	6	19	33	32	111	0
5. O meu gestor conversou francamente sobre o que era esperado de mim	30	15	20	19	24	108	111
6. O meu gestor fez reuniões de acompanhamento para conversar sobre o meu desempenho	44	15	17	20	13	109	2
7. O meu gestor fez reuniões de acompanhamento para me orientar.	38	21	24	17	10	110	1
8. Tive liberdade para expor ao meu gestor as minhas dúvidas	25	16	18	21	27	107	4
9. Tive liberdade para expor ao meu gestor as minhas necessidades de orientação	22	20	14	27	26	109	2
22. Há uniformidade quanto ao nível de rigor das avaliações efetuadas por diversos gerentes nesta organização	39	19	22	15	10	105	6
28. Em minha organização a avaliação de desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre o avaliador e avaliado	29	14	24	26	14	107	4
31. A adoção do atual sistema de GD nesta organização causa desgaste no relacionamento entre os servidores avaliados	27	23	26	20	11	107	4

	Discordo totalm.	Discordo parcial	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcial	Concordo totalm.	Total	Não responderam
13. O incentivo financeiro que posso receber em função da gratificação dependente do meu desempenho individual é relevante para me motivar a trabalhar melhor	28	21	18	13	24	104	7
25. O sistema de avaliação de desempenho atual serve apenas para definir o valor de gratificação paga ao servidor	27	20	28	19	11	105	6
29. É positiva a vinculação da GD à progressão funcional	18	10	19	26	33	106	5
16. O feedback que tenho recebido ou fornecido em minhas avaliações tem me proporcionado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional	23	23	25	26	12	109	2
17. A existência do sistema atual de avaliação de desempenho me estimula a crescer dentro da organização	36	20	25	16	11	108	3
18. O sistema atual de avaliação de desempenho individual faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance dos resultados de minha organização	29	19	22	23	13	106	5
21. Vejo o meu reconhecimento profissional como um dos principais produtos da avaliação de desempenho	29	17	24	24	15	109	2

Fonte: Dados da pesquisa

Acidentes de trabalho na Universidade de Brasília: causas e consequências

Cristiano Smidt
Roberto de Azevedo Dantas

Introdução

O Relatório de Gestão de 2004 da Fundação Universidade de Brasília (FUB), publicado em junho de 2005, apresentou, nos últimos três anos, uma estabilidade no registro de acidentes de trabalho no âmbito da universidade, indicando uma situação de alerta.

Este estudo visou identificar como ocorreram os acidentes de trabalho na UnB: se pela inobservância das medidas de segurança; por inadequação do ambiente de trabalho; ou em decorrência de doença profissional produzida por agentes físicos, químicos, biológicos ou ergonômicos.

A Lei Previdenciária nº 8.213/91 (BRASIL, 1991) equipara as doenças ocupacionais como acidentes de trabalho. Também são equiparadas às doenças de trabalho os acidentes sofridos pelo servidor no local e horário de trabalho em consequência de ato de agressão, ofensa física intencional, ato de imprudência, negligência ou imperícia de terceiro ou companheiro de trabalho, desabamento, inundação, incêndio e outros casos fortuitos ou decorrentes de força maior.

Considera ainda a Lei Previdenciária, como acidentes de trabalho doença proveniente de contaminação acidental, o acidente ocorrido ainda que fora do local e horário do trabalho, se estiver o servidor executando ordem ou realizando serviço sob a autoridade da empresa, na prestação espontânea de qualquer serviço para evitar prejuízo à instituição, em

viagem a serviço da empresa, inclusive para estudo, no percurso da residência para o local de trabalho ou deste para aquela, qualquer que seja o meio de locomoção, inclusive o veículo do servidor.

A referida Lei considera, dessa forma, acidente de trabalho aqueles ocorridos no exercício do trabalho, que causem lesão corporal ou perturbação funcional, morte ou perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho.

Os acidentes de trabalho trazem inúmeras consequências para o servidor, à instituição e à Previdência. Ao trabalhador, o acidente pode gerar uma simples assistência médica, como a incapacidade temporária ou permanente e ainda em casos extremos, o óbito. À instituição, esses acidentes representam, além da perda da credibilidade social, queda da produção e eficiência. Para a Previdência Social, os custos sociais são representativos, considerando os gastos com aposentadorias antecipadas, auxílio-doença, pensão por morte, auxílio-acidente, entre outros.

Uma vez identificados os riscos causadores dos acidentes de trabalho, a instituição poderá implantar programas de prevenção eficientes para redução e eliminação das falhas geradoras dos acidentes de trabalho.

As informações contidas no Relatório de Gestão da FUB (2004, p. 113), publicado pela Secretaria de Planejamento (SPL), não indicam em quais circunstâncias ocorreram os acidentes de trabalho e quais providências foram tomadas no sentido de prevenir futuras ocorrências. Tendo em vista que esses acidentes constituem importante problema nas instituições, o tema merece análise consistente para prevenir e diminuir a ocorrência deles, além de aumentar a qualidade de vida das pessoas.

Este estudo buscou conhecer as causas dos acidentes de trabalho que acometeram os servidores da UnB no período de 2003 a 2005, identificar e caracterizar esses acidentes por sexo, local e por tipos de lesões, mensurar os dados e valores do período pesquisado e apresentar as definições que norteiam o acidente de trabalho no Brasil, assim como algumas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho acerca do tema.

Teoria sobre Acidentes do Trabalho

- A Constituição da República de 1988 expressa no artigo 196 que:

A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação (BRASIL, 2006).

- Para o Decreto-Lei nº 293, de 28 de fevereiro de 1967:

Considera-se acidente do trabalho todo aquele que provocar lesão corporal ou perturbação funcional no exercício do trabalho, a serviço do empregador, resultante de causa externa súbita, imprevista ou fortuita, determinando a morte do empregado ou sua incapacidade para o trabalho, total ou parcial, permanente ou temporária (BRASIL, 1967a).

- A Lei nº 5.316 de 14 de setembro de 1967, em seu art. 2º, define:

Acidente do trabalho será aquele que ocorrer pelo exercício do trabalho, a serviço da empresa, provocando lesão corporal, perturbação funcional ou doença que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho (BRASIL, 1967b).

- Segundo o art. 2º da Lei nº 6.367 de 19 de outubro de 1976:

Acidente do trabalho é aquele que ocorrer pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação corporal que cause a morte ou perda, ou redução, permanente ou temporária da capacidade para o trabalho (BRASIL, 1976).

- Já para a Lei nºº 8.080 de 19 de setembro de 1990, art. 2º. Parágrafo 3º:

A saúde tem como fatores determinantes e condicionantes, entre outros, a alimentação, a moradia, o saneamento básico, o meio ambiente, o trabalho, a renda, a educação, o transporte, o lazer e o acesso a bens e serviços essenciais: os níveis de saúde da população expressam a organização social e econômica do País (BRASIL 1990).

- O conceito legal de acidente do trabalho está definido no artigo 19 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 (BRASIL, 1991), nos seguintes termos:

Acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados referidos no inciso VIII do artigo 11 desta Lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho.

- Depreende-se, pois, que para a Lei Previdenciária o acidente do trabalho somente ocorre com trabalhadores, os quais, no exercício de suas atividades, prestam serviço à empresa: o segurado empregado ou empregado avulso, bem como o segurado especial.

Para Zocchio (1992, p. 21):

segurança do trabalho é um conjunto de medidas e ações aplicadas para prevenir acidentes nas atividades das empresas. Tais medidas e ações são de caráter técnico, educacional, médico, psicológico e motivacional, com o indispensável embasamento de medidas e decisões favoráveis.

A legislação vigente sobre a redução dos riscos de acidente de trabalho é ampla e abrange todas as categorias de trabalhadores. A Consti-tuição da República em seu art. 7º, inciso XXII, garante "aos trabalhadores urbanos e rurais além de outros que visem à melhoria de sua condição social, a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança".

Nota-se que houve um avanço na legislação no aspecto da prevenção de acidentes, especialmente com a aprovação das Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho, que obrigam as empresas públicas e privadas a observarem os aspectos que envolvem a segurança e a saúde do trabalhador.

Riscos Ocupacionais

Os riscos ocupacionais, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 1973), são classificados em: riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e psicossociais.

- Riscos físicos – aqueles causados por ruídos, vibrações, radiações ionizantes, não ionizantes, frio, calor, pressões anormais e umidade.
- Riscos químicos – aqueles causados por poeiras, fumos, névoas, neblinas, gases, vapores substâncias, compostos ou produtos químicos.
- Riscos biológicos – aqueles causados por vírus, bactérias e protozoários.
- Riscos ergonômicos – aqueles provocados pelo esforço físico intenso, levantamento e transporte manual de peso, exigência de postura inadequada, controle rígido de produtividade, imposição de ritmos excessivos, trabalho em turno noturno, jornadas de trabalho prolongadas, monotonia e repetitividade entre outras.
- Os riscos de acidentes – aqueles provocados por arranjo físico inadequado, máquinas e equipamentos sem proteção, ferramentas inadequadas ou defeituosas, iluminação inadequada, eletricidade, probabilidade de incêndio ou explosão, armazenamento inadequado, animais peçonhentos entre outros.
- Os riscos psicossociais – aqueles causados pela ansiedade, depressão, hostilidade, isolamento, tensão no trabalho.

Causas dos Acidentes

Segundo Lima (2001, p. 19), "a ocorrência de acidentes do trabalho nas empresas decorre geralmente da inexistência de ações de prevenção

ou de ações insuficientes para reduzir ou eliminar os riscos à saúde e a integridade física do trabalhador".

O cerne do sistema de segurança e medicina do trabalho são as normas ínsitas na Consolidação das Leis Trabalhistas (BRASIL, 1943 e 1977) em seus artigos 154 a 201. Interessa salientar que essas normas tratam de matéria complexa e de evolução dinâmica, razão porque ensejam regulamentação específica, propensa a sofrer alterações necessárias, segundo as regras de experiência.

Dessa forma, a lei trabalhista determinou que o órgão competente para a matéria em âmbito nacional – o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – expedisse instruções específicas e complementares às normas gerais já estabelecidas com objetivo de executá-las. Para dar cumprimento às atribuições autorizadas pela referida lei, o Ministério expediu a Portaria nº 3.214/78, na qual estão consubstanciadas as Normas Regulamentadoras (NRs) dos preceitos básicos do sistema de segurança e medicina do trabalho (BRASIL, 1978).

Equipamentos de Proteção Individual

De acordo com a NR 6, considera-se Equipamento de Proteção Individual (EPI) todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde do trabalho.

Estabelece ainda, a referida norma, que esses equipamentos, nacionais ou importados, só poderão ser postos à venda ou utilizados com a indicação do Certificado de Aprovação (CA), expedido pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho do MTE.

Os equipamentos de que trata essa NR são para:

- a cabeça – capacete e capuz;
- os olhos – óculos; protetor facial e máscara de solda;

- a audição – protetor auditivo;
- a respiração – respirador purificador de ar; respirador de adução de ar; máscara autônoma de circuito aberto ou fechado para proteção das vias respiratórias em atmosferas com concentração imediatamente perigosa à vida e à saúde e em ambientes confinados e respirador de fuga;
- o tronco – vestimentas de segurança contra riscos de origem térmica, mecânica, química, radioativa e meteorológica e umidade proveniente de operações com uso de água;
- os membros superiores – luva; creme protetor; manga; braçadeira; e dedeira;
- os membros inferiores – calçado de segurança para proteção dos pés contra choques elétricos; meia de segurança para proteção dos pés contra baixas temperaturas; perneira de segurança para proteção da perna contra agentes abrasivos e escoriantes e calça de segurança para proteção das pernas contra agentes abrasivos e escoriantes;
- o corpo inteiro – macacão de segurança para proteção do tronco e membros superiores e inferiores contra chamas; conjunto de segurança, formado por calça e blusão ou jaqueta ou paletó, para proteção do tronco e membros superiores e inferiores contra agentes térmicos; e vestimenta de segurança para proteção de todo o corpo contra respingos de produtos químicos.

Já a NR 26 tem por objetivo fixar as cores que devem ser usadas nos locais de trabalho para prevenção de acidentes, de modo a identificar os equipamentos de segurança, delimitar áreas, identificar as canalizações empregadas nas indústrias para a condução de líquidos e gases e advertir contra riscos. Segundo essa norma, deverão ser adotadas cores para segurança em estabelecimentos ou locais de trabalho a fim de indicar e

advertir acerca dos riscos existentes. A utilização de cores não dispensa o emprego de outras formas de prevenção de acidentes. E as cores adotadas são as seguintes: vermelho, amarelo, branco, preto, azul, verde, laranja, púrpura, lilás, cinza, alumínio e marrom. A indicação de cor, sempre que necessária, especialmente quando em área de trânsito para pessoas estranhas ao trabalho, será acompanhada dos sinais convencionais ou da identificação por palavras.

Treinamento

Borges-Andrade (apud LIMA, 2001) define treinamento "como uma tecnologia que envolve um conjunto de princípios e prescrições composto de partes coordenadas entre si que funcionam como estrutura organizada e oferece alternativas eficazes para problemas práticos".

Para Lima (2001), o trabalho de prevenção de acidentes começa na fase de treinamento, que deve ocorrer nos mais variados momentos da vida do trabalhador como, por exemplo, quando do seu ingresso, em mudanças de setor ou de função e nos programas de educação continuada em prevenção de acidentes.

A NR 5 instituiu a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), que passou a ter como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar permanentemente compatível o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. A empresa deve promover treinamento para os seus membros, titulares e suplentes, antes da posse.

O treinamento da Cipa deverá contemplar, no mínimo, os seguintes itens: a) estudo do ambiente, das condições de trabalho e dos riscos originados do processo produtivo; b) metodologia de investigação e análise de acidentes e doenças do trabalho; c) noções sobre acidentes e doenças do trabalho decorrentes de exposição aos riscos existentes na empresa; d) noções sobre a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (Aids) e medidas de prevenção; e) noções sobre as legislações trabalhista

e previdenciária relativas à segurança e à saúde no trabalho; f) princípios gerais de higiene do trabalho e de medidas de controle dos riscos e g) organização da Cipa e outros assuntos necessários ao exercício das atribuições da Comissão.

Periculosidade e Insalubridade

De acordo com a NR 16, são consideradas perigosas as seguintes atividades e operações com explosivos: a) armazenamento de explosivos; b) transporte de explosivos; c) operação de carregamento de explosivos; d) detonação e verificação de detonações falhadas; f) queima e destruição de explosivos deteriorados e g) operações de manuseio de explosivos (BRASIL, 1978).

Estabelece também, a citada Norma, como atividades perigosas as operações com inflamáveis, produção, transporte, processamento e armazenamento de gás liquefeito, transporte e armazenagem de inflamáveis líquidos e gasosos, pontos de reabastecimento de aeronaves, locais de carregamento de navios-tanque, vagões-tanque, caminhões-tanque, enchimento de vasilhames, com inflamáveis líquidos ou gasosos liquefeitos, locais de descarga de navios-tanque, vagões-tanque e caminhões-tanque, no transporte de inflamáveis líquidos e gasosos liquefeitos em caminhão-tanque.

Já a NR 15 considera atividades insalubres as que se desenvolvem acima dos limites de tolerância para ruído contínuo ou intermitente. Entende-se por limite de tolerância a concentração ou intensidade máxima ou mínima, relacionada com a natureza e o tempo de exposição ao agente, que não causará dano à saúde do trabalhador, durante sua vida laboral (BRASIL, 1978).

Segurança do Trabalho na UnB

Esta pesquisa procurou identificar as causas dos acidentes de trabalho entre os servidores da UnB, no período de 2003 a 2005.

As variáveis investigadas foram extraídas do Relatório de Gestão da UnB e da Clinica Médica do Hospital Universitário de Brasília (HUB), por meio dos seus Relatórios de Atendimento (Ciat) e de pesquisa no Núcleo Especializado em Segurança do Trabalho (Nest).

Foram utilizados dois tipos de pesquisa: a investigativa explicativa, pois o tema visa a esclarecer quais fatores contribuíram para a ocorrência dos acidentes de trabalho, e a pesquisa aplicada, ou seja, com o foco em apresentar uma proposta para diminuir a ocorrência de acidentes no âmbito da UnB (VERGARA, 2000).

A fase da análise dos dados consistiu no exame de todas as Comunicações Internas de Acidentes de Trabalho (Ciat) existentes do HUB e do Núcleo Especializado em Segurança do Trabalho – Nest/UnB, nos anos de 2003, 2004 e 2005. Foi analisado todo o universo com um total de 223 fichas, produzindo um resultado significativo, demonstrando como efetivamente ocorreram os acidentes de trabalho no âmbito da UnB.

Das Comunicações Internas de Acidentes de Trabalho foram extraídas informações referentes ao sexo, local do acidente, a forma como se produziu a lesão e se no momento do acidente o servidor usava o Equipamento de Proteção Individual (EPI), destinado à proteção de riscos, na forma das Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho.

Resultados obtidos

A análise documental de 223 fichas denominadas Comunicação Interna de Acidentes de Trabalho (Ciat), dos anos de 2003, 2004 e 2005 realizadas no HUB e no Nest/UnB, constituiu o universo do estudo, distribuído entre profissionais de saúde como médicos, enfermeiros, auxiliares de enfermagem e servidores administrativos e internos.

O estudo revelou um alto grau de acidentes de trabalho em servidores do sexo feminino, representando nos anos de 2003, 2004 e 2005, respectivamente 86%, 72% e 57%.

Com relação ao local dos acidentes de trabalho, verificou-se que o HUB figurou como sendo o local de maior incidência, apresentando respectivamente nos anos de 2003, 2004 e 2005 os seguintes percentuais: 93%, 79% e 74%.

Este estudo revelou ainda que nos acidentes por tipos de lesões, a perfuração com manuseio de agulha foi a mais significativa, representando respectivamente nos anos de 2003, 2004 e 2005, os percentuais de 56%, 68% e 48%.

Análise dos Resultados

Acidentes em 2003

As Ciats de 2003 indicaram que naquele ano ocorreram 73 acidentes de trabalho na UnB, sendo que 63 com servidores do sexo feminino e dez do sexo masculino, o que percentualmente representa 86% e 14% respectivamente.

Com relação ao local do acidente, o estudo indicou que 67 acidentes ocorreram no Hospital Universitário de Brasília (HUB) (93%); um no Restaurante Universitário (1%); um na Prefeitura do Campus (1%) e quatro (5%) no deslocamento do servidor da casa para o trabalho e vice-versa.

Sobre as lesões causadas nos servidores em face dos acidentes, o estudo revela que o HUB teve um índice bastante elevado. Dos 73 acidentes ocorridos na UnB, 56% foram causados por perfuração com manejo de agulha; 19% foram causados por queda acidental; 10% foram causados por corte com manuseio de bisturi, 5% ocorreram no deslocamento do servidor da casa para o trabalho e vice-versa, e os outros 10% dos acidentes foram causados por lesões diversas como contaminação com produtos químicos, quebra de frasco no momento da manipulação, levantamento excessivo de peso por servidor, respingo de sangue na face do servidor em operações de rotina e fratura de dedo em fechamento de porta.

Acidentes em 2004

As fichas de Ciats de 2004 indicaram que naquele ano ocorreram 71 acidentes de trabalho no âmbito da UnB: 51 com servidores do sexo feminino e 20 do sexo masculino, o que percentualmente representou 72% e 28% respectivamente.

Com relação ao local do acidente, o estudo indicou que 79% dos acidentes ocorreram no Hospital Universitário; 7% no Restaurante Universitário; 1% na Prefeitura do Campus e 13% no deslocamento do servidor de casa para o trabalho e vice-versa.

Sobre as lesões causadas nos servidores em face dos acidentes, o estudo revela que o Hospital Universitário manteve um índice bastante elevado. Dos 71 acidentes ocorridos na UnB, 68% foram causados por perfuração com agulha, 7% foram causados por queda acidental, 6% foram causados por corte com manuseio de bisturi, 11% no deslocamento do servidor da casa para o trabalho e vice-versa e 8% foram outros acidentes causados por lesões diversas como quebra de frasco no momento da manipulação, respingo de líquido amniótico e sangue contaminado nos olhos do servidor e picada de escorpião.

Acidentes em 2005

Em relação ao ano de 2005, as fichas de Comunicação Interna de Acidentes de Trabalho indicaram que naquele ano ocorreram 79 acidentes de trabalho no âmbito da UnB, 45 (57%) com servidores do sexo feminino e 34 (43%) do sexo masculino.

Com relação ao local do acidente, o estudo indicou que 74% acidentes ocorreram no Hospital Universitário; 16% no Restaurante Universitário e 10% no deslocamento do servidor da casa para o trabalho e vice-versa.

Sobre as lesões causadas nos servidores em face dos acidentes, o estudo revelou que o Hospital Universitário manteve o índice ainda

elevado. Dos 79 acidentes ocorridos na UnB, 48% foram causados por perfuração com manejo de agulha, 16% foram causados por queda acidental, 3% foram causados por corte com manuseio de bisturi, 5% ocorreram no deslocamento do servidor da casa para o trabalho e vice-versa e os outros 28% dos acidentes foram causados por lesões diversas como quebra de frasco no momento da manipulação, respingo de desengraxante na face do servidor em operações de rotina, contaminação com pó químico, choque elétrico, acidentes com manejo de sonda, acidentes com ralos enferrujados.

Considerações finais e sugestões

O estudo sobre os acidentes de trabalho, causas e consequências, realizado no âmbito da UnB, no período de 2003, 2004 e 2005 revelou que ocorreram 223 acidentes e, deste total, 181 foram verificados no HUB, 82%. O tipo de acidente mais comum foi a lesão provocada por perfuração com manejo de agulha. Nos anos estudados ocorreram 127 lesões nessa modalidade, representando percentualmente 71%. Pode-se afirmar, assim, que o HUB atingiu altos índices de acidente de trabalho e que medidas preventivas adequadas devem ser adotadas para minimizar, controlar ou eliminar os fatores de risco.

O estudo revelou também que os acidentes com manejo de agulhas atingiram tanto os profissionais de saúde como os servidores que procedem à retirada do lixo hospitalar, verificando-se a falta de conscientização quanto à proteção individual, especialmente relativo a materiais perfurocortantes e resíduos com risco biológico.

Assim, medidas preventivas imediatas devem ser adotadas com relação aos acidentes envolvendo materiais perfurocortantes e resíduos com risco biológico. O HUB deve adotar políticas preventivas, palestras, *workshops* e campanhas permanentes no sentido de estimular e orientar os profissionais, visando a um maior engajamento no uso de equipamentos de proteção e ao correto descarte dos materiais já utilizados (bisturis,

curetas, agulhas), evitando assim a contaminação de doenças infecciosas, tais como o HIV e a Hepatite A e B. É primordial o conhecimento e o cumprimento das NRs que tratam da segurança do trabalho e prevenção de acidentes.

O estudo realizado constatou também a falta de utilização, por parte dos profissionais de saúde, de equipamentos de proteção como máscaras cirúrgicas, óculos com vedação lateral e protetor facial, que visam a proteção das mucosas contra respingos de sangue e outros líquidos.

Ficou evidente também a falta de utilização de botas e luvas pelos servidores da área operacional e o desconhecimento acerca dos procedimentos de segurança no tocante ao manuseio e à coleta do lixo hospitalar.

Assim ao exposto, este estudo indica a necessidade de se implantar, no HUB, um Programa de Gerenciamento de Riscos, a exemplo do Modelo Brasileiro de Gerenciamento de Riscos Operacionais da Previdência Social, definido como um método organizado que identifica, conhece e seleciona os fatores de riscos, buscando minimizá-los, controlá-los ou eliminá-los.

Referências

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil, 1988*. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, 2006.

BRASIL. Decreto-Lei nº 293, de 28 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre o seguro de acidentes do trabalho. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 28 fev. 1967a.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho/*CLT*. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. Lei nº 5.316 de 14, de setembro de 1967. Integra o seguro de acidentes do trabalho na previdência social e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 18 set. 1967b.

BRASIL. Lei nº 6.367, de 19 de outubro de 1976. Dispõe sobre o seguro de acidentes do trabalho a cargo do INPS e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 21 out. 1976

BRASIL. Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho relativo à Segurança e Medicina do Trabalho. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 dez. 1977.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1999. Dispõe sobre as condições para a promoção proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. In: BRASIL. Ministério da Saúde. *O SUS e o controle social*: guia de referência para conselhos municipais. Brasília, 1998.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 25 set. 1991. Republicada em 11 de abril de 1996 e 14 de agosto de 1998.

BRASIL. Portaria nº 3.214, de 8 de julho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras – NR do Capítulo V do Título II da CLT, relativas à segurança e medicina do trabalho. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 06 jul. 1978.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Reguladora 5. Comissão interna de prevenção de acidentes. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 06 jul. 1978.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Reguladora 6. Equipamento de Proteção Individual - EPI. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 06 jul. 1978.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Reguladora 15. Atividades e operações insalubres. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 06 jul. 1978.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Reguladora 16. Atividades e operações perigosas. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 06 jul. 1978.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Reguladora 26. Sinalização de segurança. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 06 jul. 1978.

LIMA, José Delfino da Silva. *A contribuição das edificações nos acidentes do trabalho*: um estudo de caso no Distrito Federal. 2001. 121 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE (OMS). Classifica os riscos ocupacionais. 1973

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Relatório de Gestão: 2004*. Brasília, DF: Secretaria de Planejamento, 2005. 121 p.

VERGARA, Sylvia C. Começando a definir a metodologia. In: *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000, cap. 4, p. 46 -53.

ZOCCHIO, Álvaro. *Prática da prevenção de acidentes*. 5 ed. São Paulo: Atlas 1992.

Competências profissionais relevantes aos gerentes que atuam na área de recursos humanos da Fundação Universidade de Brasília

Ereni Gontijo de Lima
Eurides Araujo Costa Pessoa

Introdução

Este estudo trata das competências profissionais relevantes aos gerentes de recursos humanos da Fundação Universidade de Brasília (FUB). O interesse pelo tema partiu da observação de como ocorrem as designações desses gerentes no serviço público, sendo clara a percepção do quanto é difícil gerenciar sem formação ou capacitação profissional e sem conhecer a missão, a visão ou o planejamento estratégico da organização.

Desde 1909, de acordo com Peil (apud MELLO; COLOSSI, 1999), há estudos que revelam a necessidade de formar gestores de recursos humanos. Atualmente, essa necessidade é muito maior, e o Estado precisa ser administrado de forma eficiente e eficaz, ao utilizar a área de Recursos Humanos (RH) de uma forma mais estratégica do que executiva.

A primeira parte deste trabalho apresentará a evolução dos modelos de gestão, competências e o modelo de gestão por competência; a segunda, a metodologia de pesquisa; a terceira, os resultados da pesquisa e da análise dos questionários; e a quarta, a conclusão.

Será abordado também o seguinte problema de pesquisa: "que competências profissionais relevantes os gerentes da área de recursos humanos da FUB necessitam desenvolver por meio de ações de capacitação?"

Além dessa questão, buscou-se mapear e descrever as competências profissionais relevantes aos gerentes da área de recursos humanos da FUB,

identificar a necessidade de ações de capacitação, analisar os conceitos de competências individuais e organizacionais, revisar as principais pesquisas sobre competências e identificar o *gap* de competências.

A FUB apresenta uma heterogeneidade do quadro de pessoal, em razão da diferença de enquadramento funcional dos professores e técnico administrativos, tornando a atividade dos gerentes de RH tarefa difícil e complicada. E a falta de preparo e o desconhecimento de normas e leis por parte desses gerentes contribui para que os problemas acentuem-se, como: a descontinuidade da execução dos serviços e a morosidade na tomada de decisão.

As fragilidades citadas justificam a necessidade de mapear, no setor público, no caso específico, na FUB, as competências necessárias aos gerentes da área de recursos humanos, para que este possa ser utilizado como instrumento norteador para designar servidores com perfil adequado ao exercício da função pública de gerente de pessoas. Isso confirma a ideia de que a implantação de mudanças em qualquer organização começa antes, com o levantamento de informações adequadas sobre as pessoas que nela trabalham.

Gestão baseada no Modelo por Competência

Evolução dos Modelos

O primeiro modelo de gestão foi o Modelo da Profissão, que teve início nas corporações artesanais urbanas e, a partir do final do século XVIII, sofreu ataques sob os aspectos político e econômico (ZARIFIAN, 2003).

No final do século XVIII, surge o Modelo do Posto de Trabalho, desenvolvido com os princípios da administração taylorista e com a noção de qualificação como recurso adquirido pelo indivíduo por intermédio da formação ou da experiência.

Após os anos 1960 e 1970, com a crise nos resultados apresentados pelas empresas, inicia-se o questionamento acerca da noção de qualificação

e de posto de trabalho e de emprego, que ainda persistem, dos quais o posto de trabalho a forma dominante (ZARIFIAN, 2003).

O crescimento das novas organizações produtivas a partir do início da década de 1980, sob a influência do modelo japonês, resultou, para Zarifian (2003), em um efeito paradoxal, pois, se por um lado ofereceu a oportunidade do processo de requalificação, por outro, essa requalificação era sempre de acordo com a lógica do posto de trabalho.

O uso da noção de competência apareceu quando as empresas necessitaram reconhecer a competência das pessoas, independentemente do posto de trabalho. No período pós-maio de 1968, surgiram os dois primeiros significados em que a "competência é a ocupação experta do espaço de autonomia devolvido ao assalariado" e é também "a expressão de capacidades individuais, singulares, no seio de um conjunto coletivo" (ZARIFIAN, 2003, p. 57).

Para Zarifian (2003) quatro grandes momentos destacam-se na recente história do modelo da competência nas organizações: o primeiro no fim de 1974, com o acordo de classificação de cargos e de salários da metalurgia; o segundo acontece na segunda parte dos anos 1970 até 1982/83, em que profundas mudanças iniciam-se pela crise econômica e desemprego; o terceiro momento ocorre na primeira metade dos anos 1990, caracterizando-se pela racionalização; e o quarto momento ocorre no final dos anos 1990, em que a temática da competência surge outra vez, com uma nova dimensão, tratando-se de novo modelo, com valor de referência no nível social.

Competências

A expressão "competência" no final da idade média era de uso restrito "à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar questões". Posteriormente, o termo veio a designar o "reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto", e passou,

com a Revolução Industrial, a ser utilizado também para "qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho" (ISAMBERT-JAMATI, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 8-9).

A partir de década de 1970, o interesse pelo assunto competência estimulou o debate teórico, e para Gilbert (apud CARBONE et al., 2005, p. 42) "competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas consequências, no tocante a realizações".

O uso do termo competência no campo da gestão organizacional adquiriu variadas conotações, e duas grandes correntes são percebidas, conforme Dutra (2004). A primeira, representada pelos norte-americanos Boyatzis e McClelland (apud CARBONE et al., 2005), entende a competência como um "estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho". E a segunda corrente, representada pelos franceses Le Boterf e Zarifian (apud CARBONE et al., 2005, p. 43), associa competência "às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, a aquilo que ela produz ou realiza no trabalho".

Com base nas proposições dos referidos autores, Carbone et al. (2005) definiram competência a partir da junção dessas duas concepções. E, por considerar as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e associar a competência ao desempenho, em um contexto ou estratégia organizacional, essa concepção possui, tanto pelo meio acadêmico quanto pelo ambiente organizacional, ampla aceitação.

A competência resulta da mobilização e combinação das suas três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, e tais dimensões são interdependentes para Brandão e Guimarães (2001). O conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas na memória do indivíduo, causam impacto sobre o julgamento ou o comportamento dele. Para Durand (apud PIRES et al., 2005, p. 17-18), a habilidade está

relacionada "à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento" e a atitude refere-se aos "aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho" e ao "querer fazer".

As competências humanas ou profissionais, relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho, aliadas a outros recursos e processos, sustentam as competências organizacionais na visão Carbone et al. (2005). Em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, essas competências são classificadas como técnicas e gerenciais (COCKERILL, apud CARBONE et al., 2005).

As competências humanas "são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam" (ZARIFIAN apud CARBONE et al., 2005, p. 44), e que, na maioria das vezes, é tratada como atributo relacionado ao indivíduo, mas se associado a grupo de trabalho, é chamada competência coletiva.

As competências organizacionais, segundo Nisembaum (apud CARBONE et al., 2005, p. 49) são classificadas como: básicas – "aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintivas em relação à concorrência" – e essenciais – "aquelas que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais".

O processo de mapeamento das competências consiste na identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os profissionais dispõem na execução de suas atividades (PIRES et al., 2005), e tem como finalidade identificar o *gap* ou a lacuna existente entre as competências necessárias para atingir as estratégias e as existentes na organização (CARBONE et al., 2005).

Alguns métodos e técnicas são utilizados no sentido de identificar as competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais, conforme Carbone et al. (2005).

A primeira etapa tem a função de identificar as competências humanas e organizacionais, por meio da análise de documentos que

compõem o planejamento estratégico da organização. Posteriormente, os dados são coletados com pessoas-chave da organização, para que sejam cotejados (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, apud CARBONE et al., 2005). Durante a coleta de dados, o entrevistador deve expor ao respondente os objetivos do trabalho e a importância de sua colaboração, garantir o anonimato das declarações, valorizar sua participação, respeitar seus pontos de vista, buscar relação de empatia e evitar a tendência de projetar no interlocutor suas ideias (LODI, apud CARBONE et al., 2005).

Quanto à análise das respostas, deve-se identificar aspectos subjacentes às respostas do entrevistado e verificar a frequência com que cada competência é mencionada.

Guimarães at al. e Santos (2001, apud CARBONE et al., 2005) sugerem outras técnicas de pesquisa social como a observação e os questionários estruturados. A observação constitui em exame detalhado do fenômeno ou objeto estudado, e podem ser do tipo participante ou não participante.

O questionário, para Carbone et al. (2005, p. 62), "geralmente exige a aplicação prévia de uma ou mais técnicas já relatadas" e consiste nas seguintes etapas: primeiro, identificar, ordenar e editar as competências relevantes para a organização; segundo, "definir a escala mais adequada para os respondentes do questionário avaliarem o grau de importância das competências".

A certificação de competências é o processo de avaliação de competências humanas que visa reconhecer e atestar até que ponto pessoas e equipes de trabalho expressam possuir determinadas competências profissionais.

Outra possibilidade é a de aplicar a autoavaliação, em que o profissional indica o nível de importância e o grau de domínio das competências para o desempenho do seu papel ocupacional (CARBONE et al., 2005).

O Modelo de Gestão por Competência

Para Zarifian (2003, p. 38-39), a emergência do modelo por competência encontra-se diante de paradoxo, pois, apesar de representar mudança profunda, as bases práticas para entender esse modelo ainda são bastante fracas.

A inclinação para o modelo da competência conforme Zarifian (2003, p. 76) é "fazer com que, de algum modo, o trabalho seja reabsorvido pelo indivíduo que o realiza", ao eliminar a distância subjetiva entre o trabalhador e as tarefas que lhe eram impostas.

No modelo da competência, a organização é "um agregado de iniciativas e de papéis e, portanto, de indivíduos portadores potenciais dessas iniciativas, logo, de competências", em que, "discutir o modelo da competência e negociá-lo é reconhecer esses dois aspectos" (ZARIFIAN, 2003, p. 92-93). E ainda, conforme o autor (2003, p. 189), o maior desafio "não reside no modelo da competência em si, mas na sua associação a uma redefinição profunda das condições de produtividade e do desempenho das empresas".

As competências humanas desenvolvem-se com a aprendizagem, enquanto o desempenho no trabalho representa manifestação da competência da pessoa (CARBONE et al., 2005).

O desempenho humano ou organizacional representa, para Brandão e Guimarães (2001), em última instância, expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações. E o processo de gestão de competências deve considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre a competência e o desempenho.

No processo de reforma do Estado e da Administração Pública, o Brasil, em consonância com tendência internacional, procura implantar modelo de gestão por competências ao tentar implementar mudanças e inovações nos órgãos públicos, bem como promover a valorização e a capacitação dos gestores, incentivando-os a estarem inseridos no processo de mudança das organizações públicas (BRASIL, 2002).

Para tanto, a evolução na definição dos fatores de avaliação, com maior ênfase no período atual, para atuação efetiva do servidor no ambiente de trabalho, baseia-se em: a) Decreto n° 84.669/80 (qualidade e quantidade do trabalho, assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina); b) Decreto nº 4.247/02 (qualidade, iniciativa, produtividade, relacionamento, autodesenvolvimento, cumprimento de prazos, criatividade e trabalho em equipe, e c) Experiências das organizações representadas na mesa-redonda de pesquisa-ação em gestão por competências (trabalho em equipe, criatividade e inovação, orientação estratégica, construção de rede de relacionamentos e orientação para resultados) (PIRES et al. 2005, p. 46).

Competências dos profissionais de recursos humanos

A gestão de recursos humanos, para Levy (1997, apud MELLO; COLOSSI, 1999), compreende profissionais com perfil de liderança que dominem amplamente a missão e a visão estratégica, com conhecimentos diversos e integrados ao processo produtivo, maior autonomia e poder de decisão, aptos a promover mudanças e a gerenciar com competência os recursos financeiros, informacionais e, principalmente, humanos.

O profissional de recursos humanos deve desenvolver perfil que combine habilidade técnica e comportamental, a fim de atender ao mercado exigente e aos padrões elevados de eficiência (MELLO; COLOSSI, 1999).

No estudo realizado por Mello e Colossi (1999) acerca dos aspectos comportamentais dos gerentes de recursos humanos das escolas técnicas federais brasileiras, os autores destacaram – a flexibilidade, a responsabilidade, a criatividade, a motivação, a liderança, a habilidade a técnica, a administração de conflitos, a organização e a decisão, além de enfatizarem a importância de ser servidor ético, amável, integro, honesto e sincero, como as principais características indicadas pelos pesquisados acerca de como deve ser o perfil do gestor de RH na área pública.

Tipo de pesquisa

Foram realizadas pesquisas quantitativa (*survey*) e qualitativa (análise de documentos e entrevistas).

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, metodológica e aplicada. Exploratória, porque não se constatou a existência de estudos que abordem o mapeamento de competências dos gerentes atuantes na área de recursos humanos, em uma organização pública de ensino superior. Metodológica, por referir-se a instrumentos de captação de dados reais para levantamento de competências. E aplicada, por ser, fundamentalmente, motivada pela necessidade de resolver problemas imediatos e concretos.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo e documental. De campo, pois trata-se de investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno pesquisado. Documental, porque é realizada em documentos conservados no interior de universidade pública.

Amostra, instrumento e procedimentos

Após análise documental, foram entrevistados (pesquisa qualitativa) três gerentes atuantes em áreas da SRH. As entrevistas foram gravadas e registradas manualmente, na sala do Serviço de Microfilmagem (SMI), no prédio da Reitoria, no horário de 8h às 12h, do dia 28/06/2006 (Apêndice A).

A partir da análise das respostas, foram descritas as competências em termos de conhecimentos, de habilidades e de atitudes, consideradas pelos entrevistados como necessárias para sua atuação.

Posteriormente, foi elaborado o questionário ao se ter por base os conhecimentos, as habilidades e as atitudes descritos por Bruno-Faria e Brandão (2003), somados às competências levantadas juntos aos gerentes, quando da entrevista.

A amostra foi constituída de nove gerentes, de um total de quatorze em atuação na área de RH da FUB, cujo questionário aplicado

foi de 64 – assertivas, relacionadas à importância e ao grau de domínio de cada competência, e uma questão aberta, o que solicita a indicação de outros conhecimentos, habilidades e atitudes considerados relevantes (Apêndice B).

Com vista a aferir o grau de importância e de domínio dos conhecimentos, dos conhecimentos/habilidades e das atitudes necessários para a realização das atividades de gerente de recursos humanos, foi adotada escala Likert de 4 pontos, com as seguintes âncoras: a) para grau de importância: 0 = sem importância para o meu desempenho; 1 = pouco importante para o meu desempenho; 2 = importante para o meu desempenho; e 3 = muito importante para o meu desempenho; e b) para grau de domínio: 0 = não possuo domínio; 1 = possuo pouco domínio; 2 = possuo domínio quase completo; e 3 = possuo domínio completo.

Foram analisados oito documentos: o Estatuto, o Regimento Geral, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2002-2006), a Instrução da Reitoria nº 3/2001 e seu manual, o Ato da Reitoria S/N/2005, que estabelece a estrutura básica e delegação de competência, o Organograma e o Regimento Interno da SRH.

Análise dos dados

A análise dos dados baseou-se no método proposto para avaliar necessidades de treinamento de Borges-Andrade (apud BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983).

Esta inclui o levantamento das médias e desvios padrão da importância e domínio de cada conhecimento, habilidade e atitude, medidos pela escala Likert, da qual as assertivas que apresentaram desvio padrão maior ou igual a 0,75, tanto para importância tanto para domínio, podem não ser consideradas no julgamento por indicar heterogeneidade de opiniões.

Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são, então, ordenados de modo decrescente quanto à média de importância e crescente quanto

à média de domínio. Por sua vez, as habilidades com as maiores médias de importância e as menores médias de domínio (ou seja, as maiores discrepâncias) são selecionadas para treinamento e, a seguir, categorizadas em subáreas comuns de conhecimento.

Com objetivo de obter o escore de prioridades por conhecimento, habilidade e atitude, o autor desenvolveu a equação: $Pg. = \sum[I (3 - D)] /n$, em que, Pg = prioridade geral de competência, numa escala de 0 a 9; I = importância da competência, julgada pelos respondentes numa escala de 0 a 3; D = domínio da competência, julgada pelos respondentes numa escala de 0 a 3; n = número de entrevistados.

Essa equação facilita a decisão sobre quais habilidades devem ser indicadas para treinamento, e o critério mínimo é escore igual ou superior a 3.

Para a tabulação e o cálculo de medidas de dispersão dos dados coletados no questionário, foi utilizado o pacote estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Sobre os resultados

Na análise dos documentos, foram identificadas inúmeras competências, tanto no que se refere ao servidor quanto no que se refere aos aspectos relacionados ao serviço executado.

Na análise dos questionários, verificou-se que a idade dos pesquisados varia de 37 a 59 anos, dos quais seis possuem nível superior, um especialização e dois nível médio. Destes, quatro são assistentes em administração; dois psicólogos; um professor; um produtor cultural; e um, técnico administrativo, e cinco deles possuem mais de 15 anos de trabalho em RH na FUB.

As Tabelas 1, 2 e 3 exemplificam as apurações dos resultados no que se refere aos conhecimentos, aos conhecimentos/habilidades e às atitudes, respectivamente.

Tabela 1 - Distribuição do grau de importância e de domínio, em percentual, de cada conhecimento necessário para a realização das atividades de gerente de RH

Conhecimentos		Importância (%)				Domínio (%)			
		0	1	2	3	0	1	2	3
6	Os objetivos da SRH	-	-	-	100	-	-	44,4	55,6
10	As características do público alvo a que se destina seu trabalho	-	-	11,1	88,9	-	-	33,3	66,7
5	A missão da SRH	-	11,1	-	88,9	-	11,2	44,4	44,4
3	A missão da FUB	-	-	22,2	77,8	11,2	-	44,4	44,4
4	Os objetivos estratégicos da FUB	-	11,1	11,1	77,8	-	11,1	77,8	11,1
12	Assuntos afetos a área de RH	-	11,1	11,1	77,8	-	11,2	44,4	44,4
13	Legislação de RH	-	-	33,3	66,7	-	-	88,9	11,1
2	A visão da FUB	-	11,1	22,2	66,7	11,1	11,1	55,6	22,2
9	Motivação no trabalho	-	11,1	22,2	66,7	-	11,1	33,3	55,6
1	O regimento interno da organização	-	11,1	33,3	55,6	-	11,1	88,9	-
14	Todas as atividades executadas na SRH	-	-	66,7	33,3	-	22,2	66,7	11,1
8	Gestão	-	22,2	33,3	44,5	-	22,2	66,7	11,1
7	Modelos de gestão de desempenho	-	11,2	44,4	44,4	-	33,3	22,2	44,5
11	A tramitação de procedimentos administrativos	-	11,1	44,5	33,3	-	-	33,3	55,6
15	Todas as unidades da FUB	-	11,1	55,6	33,3	-	55,6	44,4	-
16	A localização física de todas as unidades da FUB	-	33,3	22,2	44,5	-	22,2	33,3	44,5

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 - Distribuição do grau de importância e de domínio, em percentual, de cada conhecimento/habilidade necessário para a realização das atividades de gerente de RH - Continua

Conhecimentos / habilidades		Importância(%)				Domínio(%)			
		0	1	2	3	0	1	2	3
23	Trabalho em equipe	-	-	-	100	-	-	44,4	55,6
24	Delegação de responsabilidades	-	-	-	100	-	11,1	22,2	66,7
25	Liderança	-	-	-	100	-	11,1	33,3	55,6
30	Trato com pessoas	-	-	-	100	-	-	-	100
21	Alcance de objetivos dentro dos prazos estabelecidos	-	-	11,1	88,9	-	-	33,3	66,7
31	Orientações aos usuários de forma clara e objetiva	-	-	11,1	88,9	-	-	11,1	88,9
40	Ouvir os usuários do setor e colaboradores	-	-	11,1	88,9	-	-	22,2	77,8
22	Gerenciamento de pessoas	-	-	-	88,9	-	11,1	44,5	33,3
26	Tomada de decisão	-	-	22,2	77,8	-	-	44,4	55,6
38	Orientação a seus colaboradores de forma clara e objetiva	-	-	22,2	77,8	-	-	33,3	66,7
27	Administração de conflitos	-	-	22,2	77,8	-	-	55,6	44,4
37	Organização do trabalho	-		22,2	77,8	-	-	55,6	44,4
42	Identificação de soluções para problemas	-	-	22,2	77,8	-	-	77,8	22,2
33	Comunicação oral	-	-	33,3	66,7	-	-	44,4	55,6
35	Elaboração de relatórios	-	-	33,3	66,7	-	22,2	33,3	44,5
43	Formulação de soluções para problemas	-	-	33,3	66,7	-	-	77,8	22,2
20	Estabelecimento de critérios para avaliação de resultados	-	11,1	22,2	66,7	-	22,2	44,5	33,3
29	Argumentação	-	-	44,4	55,6	-	-	66,7	33,3
34	Redação	-	-	44,4	55,6	-	11,1	55,6	33,3
44	Implementação de soluções para problemas	-	-	44,4	55,6	-	11,1	55,6	33,3
18	Avaliação de ações	-	11,1	33,3	55,6	-	22,2	55,6	22,2

Tabela 2 - Distribuição do grau de importância e de domínio, em percentual, de cada conhecimento/habilidade necessário para a realização das atividades de gerente de RH - Conclusão

Conhecimentos / habilidades		Importância(%)				Domínio(%)			
		0	1	2	3	0	1	2	3
19	Acompanhamento de ações	-	11,1	33,3	55,6	-	22,2	55,6	22,2
17	Planejamento de ações	-	22,2	22,2	55,6	-	22,2	55,6	22,2
36	Elaboração de projetos	-	11,2	44,4	44,4	-	44,4	44,4	11,2
32	Comunicação escrita	-	-	66,7	33,3	-	-	66,7	33,3
28	Adaptação a situações novas	-	-	66,7	22,2	-	-	55,6	33,3
41	Ter conhecimentos de outras áreas da SRH	-	22,2	55,6	22,2	-	66,7	11,1	22,2

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 - Distribuição do grau de importância e de domínio, em percentual, de cada atitude necessária para a realização das atividades de gerente de RH - Continua

Atitudes		Importância(%)				Domínio(%)			
		0	1	2	3	0	1	2	3
47	Atende de forma cordial os usuários do setor	-	-	-	100	-	-	11,1	88,9
49	Contribui para um clima favorável de trabalho	-	-	22,2	77,8	-	-	22,2	77,8
54	É responsável	-	-	11,1	88,9	-	-	-	100
56	Prima pela qualidade	-	-	11,1	88,9	-	-	11,1	77,8
45	Age com ética	-	-	22,2	77,8	-	11,1	11,1	77,8
50	É comprometido com os interesses da FUB	-	-	22,2	77,8	-	-	-	100
55	Mantém-se atualizado acerca de assuntos relacionados à área	-	-	22,2	77,8	-	-	44,4	55,6
57	Dissemina informações	-	-	22,2	77,8	-	-	22,2	77,8

Fonte: Dados da pesquisa

Atitudes		Importância(%)				Domínio(%)			
		0	1	2	3	0	1	2	3
61	Adapta-se ao ritmo das demandas	-	-	22,2	77,8	-	-	44,4	55,5
62	É prestativo às solicitações de outros setores	-	-	22,2	77,8	-	-	33,3	66,7
64	Incentiva à capacitação de colaboradores	-	-	22,2	77,8	-	-	22,2	77,8
48	Adota postura adequada para representar a SRH	-	-	33,3	66,7	-	-	33,3	66,7
59	Respeita a hierarquia	-	-	33,3	66,7	-	-	22,2	77,8
60	Mantêm-se disponível a ajudar aos demais	-	-	33,3	66,7	-	-	33,3	66,7
63	É proativo	-	-	44,4	55,6	-	-	66,7	33,3
46	Assume novas responsabilidades	-	11,1	33,3	55,6	-	22,2	33,3	44,5
52	Busca soluções alternativas	-	-	55,6	44,4	-	-	66,6	33,3
58	Reflete previamente sobre suas ações	-	-	55,6	44,4	-	-	44,4	55,6
53	Articula-se com outras unidades da instituição para estabelecimento de parcerias	11,2	22,2	33,3	33,3	-	44,5	22,2	33,3
51	Articula-se com outras organizações para estabelecimento de parcerias ou convênios	11,1	11,1	66,7	11,1	22,2	11,1	66,7	-

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 apresenta as médias quanto à importância e ao domínio.

Tabela 4 - Maiores e menores médias de importância e domínio, que os pesquisados afirmam deter

Fatores	Média de Importância		Média de Domínio	
	Maior grau	Menor grau	Maior grau	Menor grau
Conhecimentos	3	2,11	2,67	1,44
Conhecimentos /Habilidades	3	2	3	1,56
Atitudes	3	1,78	3	1,44

Fonte: Bruno-Faria e Brandão (2003), com adaptações.

As Tabelas 5, 7 e 8 apresentam, em ordem decrescente, os índices gerais de prioridades de capacitação com critério mínimo, um escore de prioridade geral igual a 3.

Tabela 5 - Índice geral de prioridades de capacitação para conhecimentos pesquisados

	Conhecimentos sobre:	Prioridade
15	Todas as unidades da FUB	3,22
4	Os objetivos estratégicos da FUB	2,78
1	O Regimento interno da organização	2,67
2	A visão da FUB	2,67
14	Todas as atividades executadas na SRH	2,67
13	Legislação de RH	2,33
3	A missão da FUB	2,11
8	Gestão	2,11
7	Modelos de gestão de desempenho	1,78
5	A missão da SRH	1,56
12	Assuntos afetos à área de RH	1,44
6	Os objetivos da SRH	1,33
16	A localização física de todas as unidades da FUB	1,22
9	Motivação no trabalho	1,11
10	As características do público alvo a que se destina seu trabalho	0,89
11	A Tramitação de procedimentos administrativos	0,56

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Índice geral de prioridades de capacitação para conhecimentos/ habilidades pesquisados

	Conhecimentos/Habilidades sobre:	Prioridade
36	Elaboração de projetos	2,89
41	Ter conhecimentos de outras áreas da SRH	2,67
42	Identificação de soluções para problemas	2,11
44	Implementação de soluções para problemas	2,11
34	Redação	2
35	Elaboração de relatórios	2
43	Formulação de soluções para problemas	2
18	Avaliação de ações	1,89
19	Acompanhamento de ações	1,89
17	Planejamento de ações	1,78
29	Argumentação	1,78
20	Estabelecimento de critérios para avaliação de resultados	1,67
22	Gerenciamento de pessoas	1,67
25	Liderança	1,67
27	Administração de conflitos	1,44
32	Comunicação escrita	1,44
37	Organização do trabalho	1,44
23	Trabalho em equipe	1,33
24	Delegação de responsabilidades	1,33
26	Tomada de decisão	1,11
28	Adaptação a situações novas	1,11
33	Comunicação oral	1,11
21	Alcance de objetivos nos prazos estabelecidos	0,89
38	Orientação a seus colaboradores de forma clara e objetiva	0,78
40	Ouvir os usuários do setor e colaboradores	0,56
31	Orientações aos usuários de forma clara e objetiva	0,22
30	Trato com pessoas	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7 - Índice geral de prioridades de capacitação para atitudes pesquisadas

Atitudes:		Prioridade
51	Articula-se com outras organizações para estabelecimento de parcerias ou convênios	2,22
46	Assume novas responsabilidades	1,56
63	É proativo	1,56
52	Busca soluções alternativas	1,44
53	Articula-se com outras unidades da instituição para estabelecimento de parcerias	1,33
56	Prima pela qualidade	1,22
55	Mantém-se atualizado acerca de assuntos relacionados à área	1,11
61	Adapta-se ao ritmo das demandas	1,11
58	Reflete previamente sobre suas ações	1
45	Age com ética	0,78
48	Adota postura adequada para representar a SRH	0,78
60	Mantêm-se disponível a ajudar aos demais	0,78
62	É prestativo às solicitações de outros setores	0,78
49	Contribui para um clima favorável de trabalho	0,56
57	Dissemina informações	0,56
59	Respeita a hierarquia	0,56
64	Incentiva à capacitação de colaboradores	0,44
47	Atende de forma cordial aos usuários do setor	0,33
50	É comprometido com os interesses da FUB	0
54	É responsável	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os pesquisados apresentaram necessidades de capacitação em conhecimento, dos quais os pesquisados 2, 4, 6 e 8 (2 e 5 conhecimentos) os pesquisados 1, 5, 7 e 9 (6 e 10 conhecimentos) e o pesquisado 3 apresentaram necessidade de capacitação em 14 conhecimentos.

As necessidades de capacitação em conhecimentos/habilidades, assim apresentaram-se: os pesquisados 1, 4, 5 e 7 (2 a 5); os pesquisados 2, 3 e 9 (8 a 10); e os pesquisados 6 e 8 (12 a 16 conhecimentos e habilidades).

Em atitude, os pesquisados 1 e 5 não apresentaram necessidades de treinamento, e os pesquisados 2, 3, 4, 6, 7, 8 e 9 apresentaram, de 1 a 6, necessidades de treinamento.

Considerações finais e sugestões

Os resultados apresentados neste estudo permitiram a percepção da importância da abordagem do tema das competências na gestão de pessoas e das suas principais contribuições, relacionadas: à identificação das competências relevantes para atuação dos gerentes de recursos humanos da FUB; à visualização da importância e do domínio atribuídos a cada conhecimento, conhecimento/habilidade e atitude pelos gerentes; à identificação das lacunas existentes e à indicação das prioridades para ações de capacitação, ao fornecer subsídios às políticas de gestão de pessoas, para orientar ações em relação ao recrutamento e a seleção, ao treinamento e ao desenvolvimento.

As limitações ao desenvolvimento deste tema ocorreram, sobretudo, pela dificuldade de se encontrar, na literatura, trabalhos que abordam competências de gerentes de RH de instituições públicas. Entendeu-se que outra limitação possível deveu-se ao receio por parte dos pesquisados de sua exposição, em razão da solicitação do preenchimento dos dados demográficos e funcionais, mesmo com o aviso oral e escrito de que as informações prestadas eram sigilosas e seriam usadas apenas para fins de realização desta pesquisa.

Seria oportuno que futuros estudos pudessem explorar o tema das competências de gerentes relacionado a outros níveis da instituição, com o intuito de conhecer as lacunas existentes e de possibilitar visualização das competências internas e adequação dos servidores às exigências do trabalho. Espera-se que este estudo forneça subsídios para que a FUB prepare-se

diante do cenário de mudanças e competitividade, e contriubua para o preparo de gerentes e o desenvolvimento do pensamento administrativo, e, assim, incentive a adoção de modelo de gestão por competências, tido como mais adequado a essa nova fase da administração pública por permitir maior sintonia com as estratégias das instituições.

Apesar dos resultados apresentados não terem indicado grandes lacunas de competências para os gerentes que atuam na área de RH, é importante atentar para a instabilidade e a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, o que resulta na obsolescência e na exigência de desenvolvimento de novas competências constantemente.

Para se opor a essa situação, sugere-se que a instituição, ao captar pessoal por meio de concurso público, tenha em conta a necessidade de se identificar as competências interpessoais, as estratégicas e as gerenciais demandadas na ocasião, e que se preocupe com seu aprimoramento, proporcionando, periodicamente, cursos de formação para atender àqueles que estejam no exercício da função e para os que venham a assumir cargos de gerência de qualquer nível.

Referências

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia educacional*, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Plano estratégico para a área de recursos humanos da administração pública federal*. Brasília: MP, 2002.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do distrito federal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 35 -56, jul./set. 2003.

CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro, 2005.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas por competências: modismo ou conceito em construção. In: *Competências*: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 1.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Instrução da Reitoria* nº 03. Estabelece as normas do programa de gestão de desempenho pessoal técnico-administrativo da Fundação Universidade de Brasília. Brasília, 2001.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2002/2006*. Brasília, 2005. 37 p.

MELLO, S. P. T; COLOSSI, N. Aspectos comportamentais dos gerentes de recursos humanos das escolas técnicas federais brasileiras: um estudo na perspectiva da reforma administrativa do estado. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais*... Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

PIRES, A. K. et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: Enap, 2005.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência*: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE A

Entrevista para levantamento de informações junto aos gerentes de RH da FUB.

Fundação Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – Face

Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial

Monografia: Competências Relevantes aos Gerentes de Recursos Humanos da FUB

Orientadora: Catarina Cecília Odelius

Objetivo:

A aplicação desta entrevista tem por objetivo principal captar informações a fim de construir um instrumento destinado a identificar as competências profissionais relevantes aos gerentes de recursos humanos da FUB.

Os dados serão coletados por meio de cooperação voluntária e individual, de três gerentes atuantes na SRH/FUB, respeitando-se o direito de privacidade e confidencialidade dos entrevistados; garantindo que as informações aqui prestadas não serão utilizadas para outro fim, que não seja deste projeto de pesquisa.

Entrevista acerca das competências relevantes necessárias aos gerentes da Área de Recursos Humanos da FUB.

Dados do entrevistado		Data da entrevista: __ de junho de 2006.	
Nome:		Sexo: M ( ) F ( )	Idade:
Cargo:			
Área de atuação:		Tempo de atuação na área de RH:	
Área de formação:	Grau de Instrução: 2º ( ); 3º ( ); E ( ); M ( ); D ( ); Outros:		

1. Quais os conhecimentos (conhecer), habilidades (saber fazer) e atitudes (ter iniciativa) você julga relevantes aos gerentes da SRH da FUB, para que a organização possa concretizar sua estratégia?
2. Como você reconhece um desempenho competente?
3. Qual resultado de trabalho que você precisa apresentar para ser considerado um gerente competente?

APÊNDICE B

Questionário

Objetivo:

A aplicação deste questionário tem por objetivo principal identificar as competências profissionais relevantes aos gerentes de recursos humanos da FUB.

As informações serão coletadas por meio de cooperação voluntária e coletiva de nove gerentes atuantes na SRH/FUB, respeitando-se o direito de privacidade e confidencialidade dos dados coletados; garantindo que as informações aqui prestadas não serão utilizadas para outro fim, que não seja o deste projeto de pesquisa.

Instruções de preenchimento:

Considerando os atuais objetivos estratégicos da FUB, você deverá avaliar o grau de importância e o grau de domínio dos conhecimentos, habilidades e atitudes apresentados (e dos que você acrescentar posteriormente), necessários para que desempenhe de modo competente o seu papel de gerente de recursos humanos.

Utilize a escala de grau de importância, que varia de **0** a **3,** conforme apresentado abaixo, para avaliar cada item apresentado. Marque um X sobre o grau escolhido.

0_____1_____2_____3

Sem importância para o meu desempenho

Pouco importante para o meu desempenho

Importante para o meu desempenho

Muito importante para o meu desempenho

Utilize a escala de grau de domínio, que varia de **0** a **3,** conforme apresentado abaixo, para avaliar cada item apresentado. Marque um X sobre o grau escolhido.

0_____1_____2_____3

Não possuo domínio

Possuo pouco domínio

Possuo domínio quase completo

Possuo domínio completo

	Conhecimentos sobre:	Importância				Domínio			
1	O Regimento interno da organização	0	1	2	3	0	1	2	3
2	A visão da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
3	A missão da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
4	Os objetivos estratégicos da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
5	A Missão da SRH	0	1	2	3	0	1	2	3
6	Os objetivos da SRH	0	1	2	3	0	1	2	3
7	Modelos de gestão de desempenho	0	1	2	3	0	1	2	3
8	Gestão	0	1	2	3	0	1	2	3
9	Motivação no trabalho	0	1	2	3	0	1	2	3
10	As características do público alvo a que se destina o seu trabalho	0	1	2	3	0	1	2	3
11	A tramitação de procedimentos administrativos	0	1	2	3	0	1	2	3
12	Assuntos afetos à área de RH	0	1	2	3	0	1	2	3
13	Legislação de RH	0	1	2	3	0	1	2	3
14	Todas as atividades executadas na SRH	0	1	2	3	0	1	2	3
15	Todas as unidades da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
16	A localização física de todas as unidades da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
17	Planejamento de ações	0	1	2	3	0	1	2	3
18	Avaliação de ações	0	1	2	3	0	1	2	3
19	Acompanhamento de ações	0	1	2	3	0	1	2	3
20	Estabelecimento de critérios para avaliação de resultados	0	1	2	3	0	1	2	3
21	Alcance de objetivos nos prazos estabelecidos	0	1	2	3	0	1	2	3
22	Gerenciamento de pessoas	0	1	2	3	0	1	2	3
23	Trabalho em equipe	0	1	2	3	0	1	2	3
24	Delegação de responsabilidades	0	1	2	3	0	1	2	3
25	Liderança	0	1	2	3	0	1	2	3
26	Tomada de decisão	0	1	2	3	0	1	2	3
27	Administração de conflitos	0	1	2	3	0	1	2	3
28	Adaptação a situações novas	0	1	2	3	0	1	2	3
29	Argumentação	0	1	2	3	0	1	2	3
30	Trato com pessoas	0	1	2	3	0	1	2	3
31	Orientações aos usuários de forma clara e objetiva	0	1	2	3	0	1	2	3
32	Comunicação escrita	0	1	2	3	0	1	2	3

33	Comunicação oral	0	1	2	3	0	1	2	3
34	Redação	0	1	2	3	0	1	2	3
35	Elaboração de relatórios	0	1	2	3	0	1	2	3
36	Elaboração de projetos	0	1	2	3	0	1	2	3
37	Organização do trabalho	0	1	2	3	0	1	2	3
38	Orientação a seus colaboradores de forma clara e objetiva	0	1	2	3	0	1	2	3
39	Aplicação de conhecimento no desenvolvimento das atividades cotidianas	0	1	2	3	0	1	2	3
40	Ouvir os usuários do setor e colaboradores	0	1	2	3	0	1	2	3
41	Substituição de gerentes de outras áreas da SRH	0	1	2	3	0	1	2	3
42	Identificação de soluções para problemas	0	1	2	3	0	1	2	3
43	Formulação de soluções para problemas	0	1	2	3	0	1	2	3
44	Implementação de soluções para problemas	0	1	2	3	0	1	2	3
Atitudes:		**Importância**				**Domínio**			
45	Age com ética	0	1	2	3	0	1	2	3
46	Assume novas responsabilidades	0	1	2	3	0	1	2	3
47	Atende de forma cordial os usuários do setor	0	1	2	3	0	1	2	3
48	Adota postura adequada para representar a SRH	0	1	2	3	0	1	2	3
49	Contribui para um clima favorável de trabalho	0	1	2	3	0	1	2	3
50	É comprometido com os interesses da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
51	Articula-se com outras organizações para estabelecimento de parcerias ou convênios	0	1	2	3	0	1	2	3
52	Busca soluções alternativas	0	1	2	3	0	1	2	3
53	Articula-se com outras unidades da instituição para estabelecimento de parcerias	0	1	2	3	0	1	2	3
54	É responsável	0	1	2	3	0	1	2	3
55	Mantém-se atualizado acerca de assuntos relacionados à área	0	1	2	3	0	1	2	3
56	Prima pela qualidade	0	1	2	3	0	1	2	3
57	Dissemina informações	0	1	2	3	0	1	2	3
58	Reflete previamente sobre suas ações	0	1	2	3	0	1	2	3
59	Respeita a hierarquia	0	1	2	3	0	1	2	3
60	Mantém-se disponível a ajudar aos demais	0	1	2	3	0	1	2	3
61	Adapta-se ao ritmo das demandas	0	1	2	3	0	1	2	3

62	É prestativo às solicitações de outros setores	0	1	2	3	0	1	2	3
63	É proativo	0	1	2	3	0	1	2	3
64	Incentiva a capacitação de colaboradores	0	1	2	3	0	1	2	3
Indique, abaixo, outros conhecimentos, habilidades e atitudes que você julga relevantes aos gerentes da SRH da FUB, para que a organização possa concretizar sua estratégia e faça avaliação quanto à importância e ao domínio para cada um deles.									
65		0	1	2	3	0	1	2	3
66		0	1	2	3	0	1	2	3
67		0	1	2	3	0	1	2	3
68		0	1	2	3	0	1	2	3
69		0	1	2	3	0	1	2	3
70		0	1	2	3	0	1	2	3
71		0	1	2	3	0	1	2	3
72		0	1	2	3	0	1	2	3
73		0	1	2	3	0	1	2	3
74		0	1	2	3	0	1	2	3
75		0	1	2	3	0	1	2	3
76		0	1	2	3	0	1	2	3
77		0	1	2	3	0	1	2	3
78		0	1	2	3	0	1	2	3
79		0	1	2	3	0	1	2	3
80		0	1	2	3	0	1	2	3

Dados do entrevistado Brasília, _____de julho de 2006.

Nome:	Sexo: M ( ) F ( )	Idade:
Cargo:		
Área de atuação:		Tempo de atuação na área:
Área de formação:	Grau de Instrução: 2º ( ); 3º ( );E ( ); M ( ); D ( ); Outros:	

Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília

Célia Regina Silva
Lina Akyio Nemoto Yamaguti

Introdução

O termo comprometimento, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), é largamente utilizado de modo popular, quando alguém refere-se ao relacionamento de uma pessoa com outra e com grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa ação ou ato de comprometer-se, e esse ato revela a ideia de obrigar por compromisso. O relacionamento no qual existe comprometimento, representa uma interação social com base em obrigação ou em promessas mais ou menos solenes entre as partes.

Na concepção de Bastos (1992), a busca pela produtividade e qualidade faz novas perspectivas surgirem para lidar com o indivíduo e indica que as inovações tecnológicas frustram-se ou perdem sua força. Isso ocorre caso a organização não disponha de trabalhador efetivamente comprometido e que não encontre condições de autorrealização e crescimento no trabalho.

Brandão e Bastos (1993) lembram que, de maneira geral, o servidor público tem sido historicamente responsabilizado pelo mau desempenho do aparelho administrativo do Estado. Ademais, fatores como o clientelismo, o patrimonialismo e o paternalismo, que se tornaram marcas registradas de nascimento da administração pública brasileira, ajudaram a cristalizar imagens de desqualificação, de ociosidade, de incompetência, de descompromisso e de outras, como os componentes da representação social desse servidor.

Os recursos humanos na administração pública não receberam a atenção necessária e, apesar das inúmeras iniciativas de reforma conduzidas nos últimos anos, nunca houve condições efetivas para a implantação de política adequada de recursos humanos no serviço público (BRANDÃO; BASTOS, 1993).

Além das transformações ambientais, as empresas públicas possuem características intrínsecas que propiciam, muitas vezes, situações constrangedoras frente aos seus servidores, tais como, baixa remuneração, descontinuidade administrativa e o subaproveitamento dos servidores. Atualmente, com a busca da produtividade e, principalmente, de melhor desempenho, a administração pública posiciona-se em uma realidade de sobreviver ao caos da ineficiência. Assim, os interesses voltam-se para a área de recursos humanos, um dos seus pontos mais críticos (PEREIRA; OLIVEIRA, 2000).

Nesse quadro geral da administração pública, incluem-se as universidades públicas. Segundo Brandão e Bastos (1993), a estrutura tradicional que caracterizou o surgimento das universidades (aglomerado de instituições antes isoladas) sofreu o impacto e as pressões do desenvolvimento científico e tecnológico, o que incoporou à universidade especificidade intrínsica e complexidade elevada.

Essa especificidade, afirmam Brandão e Bastos (1993), requer modelos administrativos adequados e corpo de servidores capaz de contribuir para a realização dos objetivos complexos que a organização mantém. As universidades, em geral, adotam o modelo burocrático, excessivamente formalizado e centralizado, o qual torna difícil reter o pessoal qualificado, em função da baixa remuneração, especialmente para funções técnicas científicas, assessoria e direção. Segundo Campos (1990 apud BRANDÃO; BASTOS, 1993), o problema reside no fato de a universidade ser incapaz de estimular seus servidores a continuarem como bons empregados, o que pode levar às deficiências no desempenho.

Pereira e Oliveira (2000) lembram que, tendo em vista essa realidade, é necessário dispor de servidores mais envolvidos e comprometidos com a instituição em que trabalham.

As instituições públicas de pesquisa, de acordo com Borges-An-drade, Guimarães e Afanasieff (1990), precisam contar com empregados comprometidos que, além de permanecerem na instituição, poderiam defendê-la com mais disposição contra ameaças externas e internas. Os autores defendem também que os servidores devem colaborar fortemente para o alcance de seus objetivos e a manutenção de seus valores, incluindo-se nestes a defesa da crença na importância da ciência e da tecnologia.

Para Borges-Andrade, Guimarães e Afanasieff (1990), estudar o comprometimento nas instituições públicas é relevante, pois estas são financiadas com recursos públicos e suas atividades visam ao bem comum. Assim, é importante identificar quais são as condições que favorecem o comprometimento dos servidores de tais instituições, e implementá-las para que os investimentos feitos retornem para a sociedade.

Observa-se, assim, que a necessidade desse estudo perpassa todos os tipos de instituições, privadas ou públicas, de trabalho ou acadêmicas. No caso específico das instituições acadêmicas, observa-se que também é muito importante ter a segurança do comprometimento das pessoas que trabalham nas diferentes unidades, de forma a assegurar a oferta de um serviço de atendimento de melhor qualidade ao público-alvo: os alunos.

Com base nessa constatação, este trabalho propôs estudar o seguinte problema de pesquisa: "Qual o nível de comprometimento organizacional dos servidores e contratados da biblioteca de uma instituição federal de ensino"?

Para responder a essa questão, buscou-se identificar o nível de comprometimento dos servidores da biblioteca de instituição federal de ensino superior, analisar as bases conceituais do comprometimento no trabalho, identificar o nível de comprometimento organizacional das pessoas que trabalham na biblioteca e investigar possíveis relações

existentes entre o comprometimento organizacional e as variáveis demográficas dos sujeitos que trabalham na biblioteca.

Os vínculos indivíduo-organização, quando bem construídos e administrados, tendem a produzir desempenhos mais satisfatórios e de melhor qualidade. A outra constatação concerne à natureza desses vínculos. Parece exemplificado que os vínculos gerados na relação indivíduo-organização são oriundos de crenças e afetos desenvolvidos pelos empregados e dirigidos à organização, antropomorfisicamente. Conforme esse enfoque, a geração dos vínculos dá-se em uma perspectiva de troca, na qual a organização fornece subsídios em forma de incentivos econômicos e sociais, e o retorno é a contribuição dos empregados em forma de desempenho e compromisso, de forma que tais vínculos estariam diretamente relacionados às políticas globais das organizações (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

As crenças e afetos dirigidos à organização, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), têm relação direta com políticas organizacionais com base em preceitos objetivos, éticos e, sobretudo, conhecidos. O comprometimento com a organização, a satisfação no trabalho e os comportamentos que excedam os formalmente estabelecidos nos contratos têm origem no conhecimento, por parte dos empregados, das políticas às quais estão submetidos. Não basta a organização possuir critérios de salários, promoções ou demissões. É preciso que os empregados tenham conhecimento desses critérios, por meio de comunicações precisas e objetivas da direção das empresas. As políticas claras de seleção de pessoal, a avaliação de desempenho e os programas de compensação têm impacto positivo no bem-estar do empregado, com consequentes reflexos em seu desempenho e em seu desejo de permanecer na organização.

Brandão e Bastos (1993) indicam a importância do estudo e da compreensão do fenômeno comprometimento nas universidades públicas, tão intensamente questionadas em seu desempenho. Estas, quando atacadas quanto ao seu papel social, poderiam gerar medidas que, ao ampliar o

comprometimento de seu corpo de servidores, entre eles os pesquisadores e docentes, resgatassem a imagem de instituição indispensável à comunidade e ao desenvolvimento autônomo do país.

Diante do exposto, a relevância deste estudo está na oportunidade de fornecer aos gestores da biblioteca de instituição federal de ensino subsídios importantes sobre o nível de comprometimento das pessoas que trabalham na instituição. Esses subsídios poderão contribuir para a melhoria dos serviços oferecidos.

O trabalho está organizado em seções: a primeira faz breve revisão de literatura sobre comprometimento organizacional, e discorre sobre as bases conceituais do fenômeno ao apresentar algumas pesquisas brasileiras realizadas sobre o tema; na segunda seção, foram descritos os aspectos metodológicos da pesquisa; na terceira, é feita a apresentação e discussão dos resultados encontrados e; por último, a conclusão do trabalho.

Comprometimento no trabalho: bases conceituais

Bastos (1992) relata que a Psicologia Organizacional é uma área que se preocupa em compreender os fatores determinantes do desempenho humano no trabalho. Para tanto, múltiplos conceitos psicológicos foram desenvolvidos para descrever características individuais preditivas de diferenças no desempenho. Satisfação no trabalho, envolvimento e comprometimento organizacional são tradições de pesquisa que estão inseridas nessa área.

De acordo com Brandão e Bastos (1993), de todas as características individuais de impacto no desempenho, investigadas com maior intensidade a partir dos anos 1970, está o construto do comprometimento organizacional.

Bastos (1994) afirma que, a partir dos anos 1980, assume relevância no campo a pesquisa sobre comprometimento do indivíduo com seu

trabalho, tema este que sempre esteve presente por meio de múltiplos conceitos e termos. O conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, ao integrar subárea denominada de *atitudes ante o trabalho*.

O comprometimento organizacional supera temas como satisfação e motivação no trabalho que se caracterizam por serem mais instáveis, centrados no trabalho e com foco somente no indivíduo e terem menor poder preditivo. No entanto, o comprometimento representa vínculo mais duradouro do empregado, possui múltiplos focos e estuda não apenas o indivíduo, mas também o contexto em que ele está inserido (BASTOS, 1994).

Segundo Bastos (1994), os múltiplos significados estão associados ao uso do conceito comprometimento na linguagem cotidiana e, no caso da língua portuguesa, dois principais eixos de significados podem ser encontrados: o primeiro eixo associa o conceito de comprometimento à ideia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de determinado objetivo; por exemplo, ao afirmar que o comportamento de indivíduo comprometeu o clima do grupo de trabalho.

O segundo eixo refere-se às noções de engajamento, dispôr-se junto, de agregamento e de envolvimento. Nesse caso, a ideia de comprometimento como "adesão" ou "forte vinculação" a algo aparece em sentenças como: "ele é bastante comprometido com as suas tarefas".

De acordo com a literatura, o comprometimento organizacional é definido como a identificação e o envolvimento do empregado com uma determinada organização, englobando três conceitos básicos: 1) desejo de permanecer como membro da organização; 2) vontade de despender altos níveis de esforços em nome da organização; e 3) crença e aceitação dos valores e objetivos da organização.

Na visão de Bastos (2004), a maioria dos estudiosos tem ideia do comprometimento organizacional como forma de laço psicológico entre

a pessoa e a organização. Mesmo ao se tratar de tomar a organização como fonte de vínculo, existe pouca concordância quanto ao significado do termo.

Entretanto, Bastos (2004) esclarece que, apesar de existirem várias definições para o comprometimento organizacional, há componente comum entre elas: a visão do comprometimento do empregado no sentido de apego à organização de trabalho. Assim, ele é tomado como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas. Portanto, comprometimento organizacional é algo além de uma mera lealdade passiva. Indica que os indivíduos estão dispostos a oferecer seu melhor para contribuir com o bem-estar da organização. Além disso, o comprometimento é algo que pode começar antes de o empregado entrar na organização, e vai do início até o fim da carreira do indivíduo.

Bastos (1994) esclarece que isso tem sido feito com base em duas dimensões que vêm sendo discriminadas como os focos e as bases do comprometimento. Com relação aos focos, o autor indica que há multiplicidade deles, como, por exemplo: a organização, a carreira e o sindicato, todos constituídos em suas linhas de investigação. Em cada um, especialmente a organização e o sindicato, existem abordagens diferenciadas quanto às bases, à natureza ou aos motivos que levam ao comprometimento.

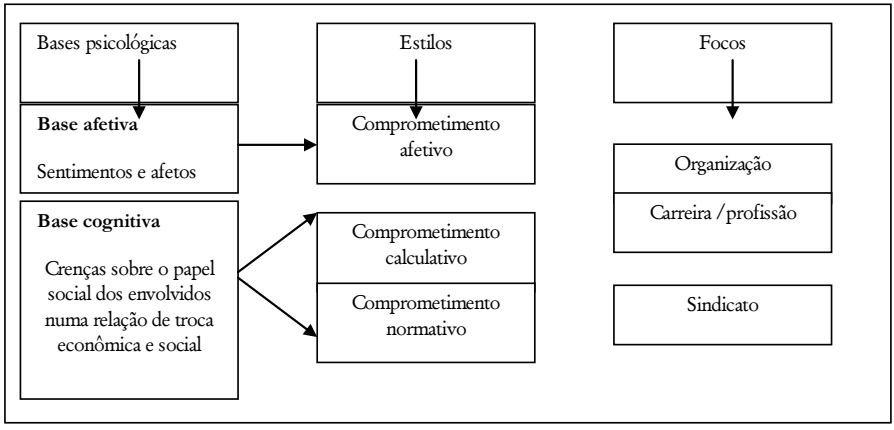
Bastos (1994) define "foco" "como partes do ambiente social – ou seja, qualquer porção do espaço vital da pessoa com a qual ela interage (a instituição, o grupo de trabalho, o equipamento, o local, o sindicato, as tarefas etc.)". "Base" seria a reação do indivíduo em múltiplas dimensões: intelectuais (avaliação, julgamento), emocionais e comportamentais.

Com relação ao comprometimento com a carreira, Bastos (1992) explica que ele está associado a perspectiva de ajustamento do indivíduo à ocupação escolhida ou à imagem que dela possui. Esse processo de

ajustamento implica critérios, dos quais nascem as noções de hierarquia, de escada ou de sequências de papeis com maiores responsabilidades em uma ocupação. O comprometimento envolve dedicação ao trabalho e aspirações na carreira.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) esclarecem que, atualmente, é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra cognitiva. A Figura 1 ilustra as bases psicológicas, os estilos e os focos de comprometimento:

Figura 1 - Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento



Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2004).

Na visão de Siqueira e Gomide Júnior (2004), a percepção de demandas conflitantes e de orientações ambíguas para executar tarefas são elementos do ambiente organizacional capazes de comprometer o envolvimento com o trabalho. Como consequência dessas divergências, surgiu na literatura diversas concepções de comprometimento organizacional das quais três são as mais aceitas e investigadas: afetiva, calculativa e normativa.

O comprometimento organizacional afetivo é quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, envolve-se com os papéis de trabalho – desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema –, e deseja permanecer trabalhando para ela. Considera-se que foi desenvolvida ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização.

O comprometimento organizacional calculativo seria suscitado pela avaliação positiva de resultados, por parte do indivíduo (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios, benefícios oferecidos a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria, etc.) consequentes aos investimentos, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.

Comprometimento organizacional normativo se constitui em um conjunto de crenças mantidas por empregados sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a organização. Trata-se de um conceito de cognição social, pois nele estão envolvidas crenças relativas a regras que normalizam o convívio social e que são compartilhadas.

Pesquisas brasileiras sobre comprometimento no trabalho

Serão apresentadas, a seguir, algumas pesquisas – conduzidas no Brasil – representativas dos múltiplos focos do comprometimento: organização, carreira e sindicato.

Comprometimento com a organização

Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990) investigaram o nível de comprometimento organizacional dos perfis meio e fim da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Os resultados indicaram que, na administração central, 69% do comprometimento foi explicado por oito variáveis, das quais a mais importante é a "percepção de

oportunidades de crescimento e progresso". Nos centros de pesquisa da empresa, 41% da variação foi explicada por dezesseis variáveis, sendo a "percepção da existência de um sistema de promoção justo" a variável mais relevante. Em relação à ocupação, 39% da variação foi explicada no perfil meio e 43% no perfil fim. O melhor preditor, em ambos os grupos ocupacionais, foi a "percepção de existência de oportunidades de crescimento e progresso".

Brandão e Bastos (1993) desenvolveram pesquisa junto aos servidores técnicos administrativos de universidade pública e contou com 313 servidores de distintos cargos e segmentos. Os resultados revelaram níveis moderadamente elevados de comprometimento, e os produtos das análises de regressão mostraram, com antecedentes mais significativos para explicá-los, a oportunidade de crescimento profissional, a centralidade do trabalho na vida do servidor e a qualidade da supervisão recebida.

Pereira e Oliveira (2000) investigaram o comprometimento afetivo dos servidores da Secretaria da Fazenda da Prefeitura de Viçosa (MG). Os resultados indicaram a direção de bom nível de comprometimento por parte dos participantes da pesquisa.

Siqueira (2001) conduziu pesquisa para investigar evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras de comprometimento – afetivo, calculativo e normativo –, ao analisar a estrutura fatorial dos seus itens e suas relações particulares com três critérios de comportamento organizacional: satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e intenção de rotatividade. A pesquisa foi realizada com 217 trabalhadores de empresas públicas e particulares sediadas em São Paulo, os resultados mostraram que as três escalas de comprometimento organizacional usadas (afetivo, calculativo e normativo) possuem boa validade científica, comprovada pelas análises estatísticas realizadas. Indicou-se também a existência de correlações significativas entre o comprometimento e os outros três critérios estudados (satisfação no

trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e intenção de rotatividade).

Comprometimento com a carreira e com a organização

Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999) pesquisaram a existência de relações entre construtos psicológicos referentes ao comprometimento organizacional com a carreira e com a produtividade científica de pesquisadores brasileiros. Na investigação, foi utilizado um modelo teórico formado por três grupos de variáveis antecedentes, a saber: psicológicas, pessoais e funcionais e pela variável critério de produção científica. Dentre os resultados, destacam-se o maior comprometimento com a carreira escolhida e a verificação de existência de relações entre o comprometimento organizacional e a publicação de artigo no Brasil e a formação de mestres. Constatou-se também que os pesquisadores mais comprometidos com a carreira foram os que, no período analisado (1992/1996), dedicaram-se à publicação de livros como editores. Os melhores preditores de produtividade científica foram as variáveis associadas à senioridade, incluindo-se, entre outros, a idade, o tempo de serviço e o tempo de titulação.

Pesquisa efetuada por Bastos (1994) identificou padrões de comprometimento ante a organização e a profissão (carreira), e possíveis antecedentes pessoais e do contexto de trabalho. O estudo envolveu 42 organizações; na sua maioria, empresas industriais de médio e grande porte, com participação de 1.678 trabalhadores. Foram identificados quatro padrões de comprometimento: duplo comprometimento (32,06%), comprometimento unilateral com a organização (28,72%), duplo descompromisso (20,86%) e comprometimento unilateral com a profissão (18,36%). Os grupos com diferentes padrões diferiram significativamente nas avaliações que fizeram de alguns aspectos organizacionais. Os resultados fortaleceram a hipótese de que a relação conciliação-conflito entre os dois focos é mediada pelo nível em que a

ocupação é compatível com a vocação pessoal e o em que o indivíduo encontra, na organização, suporte à realização profissional.

Comprometimento com o sindicato

Vargas (1997) efetuou pesquisa para investigar o nível de comprometimento dos empregados com o sindicato da Embrapa. Participaram da pesquisa a amostra de 1.013 funcionários, selecionados aleatoriamente. Os resultados indicaram posição de neutralidade quanto à existência de comprometimento sindical por parte dos empregados. Segundo a autora, um dos motivos para essa posição de neutralidade seria o fato de que, embora registre altos índices de filiação, o sindicato dos funcionários da Embrapa ainda não havia conseguido consolidar seu papel de grande agente representativo dos interesses de todos os empregados da organização.

Tipo de estudo

O estudo realizado foi do tipo descritivo e aplicado e quanto aos meios, bibliográfico e de campo. Realizado na Biblioteca Central (BCE) da Universidade de Brasília (UnB), fundada em 1962, a qual tem como missão atender aos diversos órgãos da instituição.

Até meados de 1998, a biblioteca funcionava 24 horas diárias; porém, com os pedidos de aposentadorias e exonerações e a não reposição da força de trabalho, o horário foi alterado para: segunda à sexta-feira das 7h. às 23h45., sábados, domingos e feriados de 8h às 18h.

Até 1988, a BCE contava com quadro técnico administrativo suficiente para atender as demandas do serviço. Porém, após o Regime Jurídico Único, os servidores da UnB foram atingidos com a isonomia salarial, causando total desequilíbrio dos salários que, antes, eram altamente competitivos. Em razão disso, e agravado pelas políticas do governo Collor e Fernando Henrique Cardoso, houve grande evasão de servidores, sem reposição de mão de obra.

A BCE, atualmente, funciona com quadro defasado de bibliotecários e pessoal de apoio. Para minimizar a situação, utiliza-se de mão de obra terceirizada e funcionários bolsistas, para que todas as demandas possam ser viabilizadas.

Participantes da pesquisa

A pesquisa envolveu todos os servidores, prestadores de serviço e estagiários que trabalham na BCE, perfazendo um total de 178 sujeitos. Desse quantitativo, 98 são do quadro efetivo da UnB, 39 são prestadores de serviços e 41 são estagiários.

Da população total, 107 sujeitos responderam ao questionário de pesquisa, mas quatro questionários foram desconsiderados, pois foram respondidos inadequadamente. Assim, o quantitativo final dos sujeitos da pesquisa foi 103, cujo perfil é apresentado a seguir.

A maior parte dos participantes (57,3%) pertence ao sexo feminino, e os homens formaram 42,7% do quantitativo geral. O nível de escolaridade dos 103 participantes da pesquisa varia de fundamental incompleto até mestrado completo. Do quantitativo de sujeitos, o maior percentual (30,1%) foi de pessoas que têm o superior incompleto. Os níveis fundamental incompleto e mestrado incompleto apresentaram o menor percentual de respondentes (1,0%).

Em relação à faixa etária, verifica-se que o maior percentual (30,1%) de entrevistados está na faixa etária compreendida entre 41 a 50 anos, e o menor percentual (5,8%) é de pessoas mais jovens, com menos de vinte anos. Os entrevistados de 20 a 30 anos atingiram 28,2%, de 31 a 40 anos, 17,5%, e os de 51 a 60 anos correspondem a 18,4%.

Na totalidade, 60% são empregados do quadro efetivo, 17% prestadores de serviços e 23% são estagiários.

Mais da metade dos participantes (52%) possui mais de dez anos de serviço na UnB. O menor percentual (9%) refere-se às pessoas que possuem

entre seis e dez anos. Esses dados mostram que a BCE dispõe de funcionários mais antigos, com vários anos de trabalho dedicados à instituição.

Com relação à ocupação de cargos de chefia, a pesquisa indica que, dos 103 participantes, 10 (9,7%) exercem essa função na BCE.

Questionário de "Comprometimento no trabalho"

O instrumento utilizado na pesquisa foi versão reduzida do questionário de "Comprometimento no trabalho", adaptado e validado por Bastos (1992). Este questionário tomou por base a versão original *Organizational Commitment Questionnaire* de autoria de um grupo de pesquisadores estadunidenses.

Nessa pesquisa, optou-se por usar apenas a parte do questionário que mensura o fator "Comprometimento organizacional", formado por nove itens. Os itens foram respondidos com base em escala do tipo "Likert", de sete pontos, com variação de "Discordo plenamente" a "Concordo plenamente" com as afirmações feitas. Aos nove itens do instrumento foram acrescidas mais algumas questões para levantar-se os dados demográficos dos sujeitos participantes da pesquisa.

Os instrumentos foram entregues pessoalmente pelas pesquisadoras, a todos os participantes da pesquisa, com a orientação de que fossem respondidos em um prazo máximo de 24 horas e colocados em urna disponibilizada na Secretaria da Biblioteca Central, situada no subsolo 1 do edifício.

Os dados coletados foram analisados utilizando-se o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Foram feitas análises estatísticas descritivas dos dados (média, desvio padrão e frequência), bem como análises de correlação.

Resultados Encontrados

Para atender o objetivo geral da pesquisa (identificar o nível de comprometimento dos trabalhadores da BCE), foram estabelecidos três objetivos específicos: 1) analisar as bases conceituais do comprometimento

no trabalho (atendido no capítulo 1); 2) identificar o nível de comprometimento organizacional das pessoas que trabalham na biblioteca central; e 3) investigar possíveis relações existentes entre o comprometimento organizacional e as variáveis demográficas dos sujeitos que trabalham na BCE. Os resultados concernentes aos últimos dois objetivos específicos serão apresentados e discutidos a seguir.

Nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores da BCE

Para mensurar o comprometimento organizacional dos trabalhadores da BCE da UnB foi utilizado instrumento adaptado por Bastos (1992), cuja validação estatística mostrou que os noves itens do instrumento formam estrutura unifatorial denominada "Comprometimento organizacional". Utilizou-se por meio do instrumento escala "Lickert" com a seguinte pontuação: 1 = discordo plenamente; 2 = discordo muito; 3 = discordo; 4 = nem concordo, nem discordo; 5 = concordo; 6 = concordo muito; e 7 = concordo plenamente.

Para a adequada compreensão dos dados apresentados são utilizados, para caracterizá-los, os escores médios da medida de comprometimento organizacional, cuja escala varia de 1 a 7 pontos. Foi utilizada também para facilitar a descrição dos resultados, a convenção de Pereira e Oliveira (2000):

- Escores entre 1 e < 3 = indicadores de comprometimento muito baixo
- Escores entre 3 e < 4 = indicadores de comprometimento baixo
- Escores entre 4 e < 5 = indicadores de comprometimento normal
- Escores entre 5 e < 6 = indicadores de comprometimento elevado
- Escores entre 6 até 7 = indicadores de comprometimento muito elevado

Com relação ao desvio padrão, foram adotados os seguintes valores considerados pela literatura: desvio padrão alto > 0,99; desvio padrão baixo < 1,00.

A Tabela 1, a seguir, mostra a média e o desvio padrão das respostas dos participantes da pesquisa com relação ao fator "Comprometimento organizacional":

Tabela 1 - Média e desvio padrão do fator comprometimento organizacional

Fator	Média	Desvio Padrão
Comprometimento organizacional	5,05	1,03

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 1 mostram que a média das respostas aos itens que formavam o fator "Comprometimento organizacional" foi de 5,05 e a média corresponde ao ponto 5 da escala do instrumento, o que indica concordância com as afirmativas feitas com relação ao fator comprometimento organizacional. De acordo com a convenção adotada por Pereira e Oliveira (2000), este resultado sinaliza que os trabalhadores da BCE da UnB apresentam nível de comprometimento elevado. O desvio padrão de 1,03, considerado alto, mostra que houve pouca homogeneidade com relação às respostas dadas pelos participantes da pesquisa aos itens do instrumento.

Melhor compreensão sobre a obtenção da média e desvio padrão do fator Comprometimento organizacional é feita ao se analisar médias e desvios padrões de cada um dos itens que formam esse fator. A Tabela 2 apresenta esses dados:

Tabela 2 - Média e desvio padrão dos itens do instrumento

Descrição abreviada do item	Média	Desvio Padrão
Q.1 Referência à instituição como ótimo local de trabalho	5,1	1,47
Q.2 Sentimento de pouca lealdade com a instituição (invertida)	5,44	1,58
Q.3 Empregado e instituição com valores similares	4,44	1,47
Q.4 Orgulho em pertencer à instituição	5,28	1,42
Q.5 A instituição inspira o empregado a trabalhar melhor	4,88	1,57
Q.6 Contentamento por ter escolhido a instituição	4,89	1,53
Q.7 Interesse pelo destino da instituição	5,74	1,13
Q.8 Referência à instituição como ótimo local de trabalho	3,85	1,64
Q.9 Considera um erro trabalhar na instituição (invertida)	5,86	1,29

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 2 mostram que o item com média mais alta, 5,86, foi o que se referia à questão de "considerar um erro trabalhar na instituição". Esse item expressava posição negativa; portanto, ele precisou ser invertido na análise estatística para acompanhar a positividade dos outros itens da escala. Assim, a média encontrada, que se posicionou entre os pontos 5 (concordo) e 6 (concordo muito) da escala, significa, na realidade, que as pessoas não consideraram erro ter escolhido a instituição para trabalhar. Observa-se, contudo, que houve discordância entre as respostas dadas pelos sujeitos a esse item, em função do alto valor encontrado para o desvio padrão, que foi de 1,29.

Ainda com relação à Tabela 2, a menor média encontrada, 3,85, foi para o item que assinalava ser a instituição a melhor de todas para se trabalhar. Esse resultado ficou entre os pontos 3 (discordo) e 4 (nem concordo, nem discordo) da escala. O desvio padrão bastante alto, 1,64, revela que houve grande discordância com relação às respostas dadas a esse item. Na realidade, os desvios padrões de todos os itens foram altos, o que evidencia pouca homogeneidade das respostas dadas pelos sujeitos aos nove itens do instrumento.

Relacionamento entre as variáveis

Realizou-se o teste de correlações de Pearson para verificar a existência de correlações bivariadas significativas entre as variáveis demográficas e a variável "Comprometimento organizacional", com vista a atender ao terceiro objetivo específico estabelecido para a pesquisa. A Tabela 3 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 3 - Resultados do teste de Correlações de Pearson

Variáveis Demográficas	Comprometimento Organizacional
Gênero	0,158
Escolaridade	0,05
Faixa etária	0,181
Vínculo de trabalho	-0,147
Tempo de serviço	0,042
Cargo de chefia	-0,253**

Fonte: Dados da pesquisa.
*p < 0,05; ** p < 0,01

Os dados da Tabela 3 indicam que houve correlação significativa apenas entre o fator "Comprometimento organizacional" e a variável demográfica "chefia". A correlação foi negativa, -0,253**, o que indica que os indivíduos que ocupam cargos de chefia na Biblioteca Central são os que se mostraram mais comprometidos com a organização. Esse resultado guarda certa coerência, uma vez que é esperado dos indivíduos que exercem cargos de chefia nível maior de comprometimento com a organização em que trabalham.

Considerações finais

O estudo identificou o nível de comprometimento dos trabalhadores da Biblioteca Central (BCE) da Universidade de Brasília, ao utilizar o

instrumento denominado "Comprometimento no trabalho", adaptado por Bastos (1994).

Após breve revisão da literatura sobre o tema, quando foi mostrado a origem do estudo sobre comprometimento, a definição do termo, os diferentes focos e bases e também algumas pesquisas brasileiras realizadas sobre o tema nos últimos anos.

Os resultados encontrados com a aplicação do instrumento de Bastos (1994) indicaram que, na percepção dos participantes da pesquisa, as pessoas que trabalham na BCE mostraram-se comprometidas com a organização. Entretanto, esse nível de comprometimento poderia ser ainda maior. Em uma escala de sete pontos, a média encontrada foi de 5,05.

Investigou-se também a presença de correlações significativas entre o fator "Comprometimento organizacional" e as variáveis demográficas dos participantes da pesquisa, e os resultados mostraram que houve correlação apenas entre "Comprometimento organizacional" e a variável "chefia".

Ressalta-se que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados, mas podem contribuir para o aumento do conhecimento na área, bem como para incentivar a realização de outros estudos que possam aprofundar a análise do comprometimento organizacional das pessoas que trabalham na BCE da UnB. Nesse sentido, recomenda-se a realização de pesquisa qualitativa para complementar e enriquecer os resultados da pesquisa quantitativa realizada.

Referências

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho*: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 294 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.

BASTOS, A. V. B. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, v. 24, n. 2, p. 29-48, jul./dez. 1992.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 25, n. 4. p. 29-43, out./dez. 1990.

BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. ; AFANASIEFF, R. S. Qualidade da pesquisa e ambiente organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 61-69, jan./mar. 1990.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul/set.1993.

OLIVEIRA, M. A. P. S.; LIMA, S. M. V.: BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho e produção cientifica entre pesquisadores brasileiros. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 12-20, 1999.

PEREIRA, L. Z.; OLIVEIRA, R. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais*... Florianópolis, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais*...Campinas, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C. et al. *Psicologia, organização e trabalho.* Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 301-328.

VARGAS, M. R. M. *O poder nas organizações*: um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa. 1997. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1997.

Parte II - Gestão de Processos

Contratos, convênios e parcerias da FUB: competências necessárias para a formulação e aprovação de processos

Júlio César Versiani Teixeira
Maria da Glória Fernandes Reis

Introdução

Muitas competências são necessárias para a formulação de processos de contratos, convênios e demais parcerias da Fundação Universidade de Brasília (FUB). Isso ocorre tanto com outras organizações públicas quanto as privadas, desde a sua concepção na unidade acadêmica ou administrativa até a sua finalização, quando o Reitor deverá assinar o referido instrumento e dar início às atividades ali propostas. Diversas dificuldades são encontradas pelos gerentes envolvidos nesse processo, devido às constantes alterações das normas.

Os avanços surgidos na era da informática contribuíram para a necessidade de adaptação às novas formas de trabalho na Universidade de Brasília (UnB). Porém, tais avanços nem sempre são bem-vindos por receio de mudanças de paradigma. A FUB foi se adaptando e criando formas mais ágeis de ação e ofereceu diversos cursos para o aprendizado de novas técnicas e para o manuseio de novos equipamentos.

Houve uma demanda para o aprendizado de programas específicos (*softwares*) ligados a área de informática tais como: *Word*, *PowerPoint*, *Dreamweaver*, *Excel*, e também para o desenvolvimento, por parte do Centro de Processamento de Dados (CPD), de programas que visassem agilizar o trâmite dos processos pela Universidade, como o sistema UnBDoc. Mesmo diante desses avanços, há necessidade de constantes ajustes na área técnica e de recursos humanos.

Mas quais competências são necessárias para que os gerentes contribuam ao alcance de resultados positivos na formulação de processos de contratos, convênios e demais parcerias da FUB com outros órgãos públicos e privados, desde a sua concepção até o seu término?

Para responder a essa questão foram analisados os instrumentos jurídicos já existentes na FUB que objetivam parcerias envolvendo ou não recursos financeiros. Essa análise foi feita com o intuito de visualizar o nível de conhecimento e adequar às suas necessidades e exigências, além de entrevistar gerentes e colaboradores das unidades acadêmicas e administrativas que mais utilizam esses serviços. Procurou-se, assim, identificar como melhorar a satisfação desses gerentes e colaboradores na FUB, para, então, sugerir um roteiro que sirva de consulta à comunidade universitária e minimizar a perda de tempo e os procedimentos equivocados no encaminhamento de processos.

Existe pouco entendimento entre a maioria dos gerentes de unidades acadêmicas e administrativas e a Administração Central com relação às normas e aos trâmites de documentos e à formalização correta dos processos que resultam em parcerias que envolvam a FUB. Entende-se por correta formalização o atendimento a contento das normas constantes nas diversas resoluções e atos expedidos pelos Órgãos Colegiados, Conselhos, Vice-Reitoria e Reitoria da UnB, os quais regulam e direcionam as ações dentro da Fundação e, também, o atendimento às leis que regulam toda a ação relativa à Administração Pública.

Muitas dessas leis e normas limitam, em parte, as parcerias de interesse da FUB e há, portanto, desentendimento entre a unidade interessada no instrumento e a Administração Central que cuida da análise desses instrumentos.

Uma proposta de roteiro

O presente estudo resultou em um roteiro para facilitar o entendimento, por parte da comunidade universitária, da importância da

correta tramitação de processos relativos às diversas formas de parcerias existentes. Há uma orientação no *site* do Serviço de Convênios e Contratos da FUB. Esta, porém, é muito extensa e desestimula sua consulta.

A proposta de adoção de um roteiro fundamentou-se principalmente nas experiências vividas durante anos de trabalho na FUB, e nas entrevistas com gerentes e colaboradores lotados nas unidades acadêmicas e administrativas da universidade. Essa proposta pretende contribuir para a eficiência e eficácia do trabalho desenvolvido por considerável parcela da comunidade universitária.

Contextualização histórica

A FUB foi criada pela Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961, e mantém a UnB, que por sua vez abriga toda a parte acadêmica, que se resume, essencialmente, nos cursos de graduação e pós-graduação (BRASIL, 1961). Na FUB, depara-se frequentemente com diversos processos que norteiam as atividades nas áreas do conhecimento humano, os quais podem ser entendidos como administrativos, de ensino, de pesquisa, de extensão etc. Essa variedade de processos dá uma perspectiva da utilidade dessa instituição no desenvolvimento da sociedade.

A Lei nº 8.666/93 orienta as administrações públicas quanto aos procedimentos relativos às formalizações de contratos. Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

Para regular as parcerias realizadas por meio de convênios, foi criada a IN/STN nº 001 que dispõe: "Disciplina a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou realização de eventos e dá outras providências" (BRASIL, 1997, p. 1).

Na UnB foi criada, mediante o Ato da Reitoria nº 1115/99, a seguinte norma relativa à celebração de convênios, contratos e demais parcerias:

> Art. 1º Ficam sujeitos ao exame das seguintes instâncias as propostas de convênio, de contrato [...]
>
> I – instâncias deliberativas: [...]
>
> II – instâncias técnicas:
>
> a) O Serviço de Convênios e Contratos (SCO/DAF) – quando se tratar de atos celebrados com pessoas jurídicas nacionais – para verificação do cumprimento das formalidades legais e normativas [...] (UNB nº 1115, 1999, p. 1).

Dentre outras normas existentes na FUB, uma em especial estabelece diretrizes para captação de recursos financeiros por meio de convênios e contratos: a Resolução do Conselho de Administração nº 001, de 1998.

O estatuto da UnB determina como competência da Subsecretaria de Comunicação Administrativa – SCA da UnB planejar, coordenar, executar e controlar as atividades relativas ao recebimento, expedição, protocolização e distribuição de documentos, expedientes e correspondências do interesse da FUB, bem como as publicações dos atos oficiais da instituição.

Dentre essas atividades, o processo é o conjunto de documentos reunidos em capa própria e acumulados de forma organizada no decurso de uma ação administrativa ou judiciária.

Análise comparativa

O pouco conhecimento ou até mesmo o desconhecimento de leis e normas por parte da comunidade universitária impede, muitas vezes, a eficiente formalização e tramitação dos processos administrativos internos da UnB. Isso pode ocasionar processo administrativo ou mesmo a inviabilização da pesquisa.

Na FUB, vários docentes realizam pesquisas, atendendo a um dos objetivos da existência da universidade pública: beneficiar toda a

sociedade. O professor, ao perceber manifestação positiva em relação ao seu trabalho, vai a campo para a tratativa das formas pelas quais se dará a utilização de seu produto. Porém, ele deve verificar quais as vantagens para a administração e se há coerência com as finalidades e objetivos da instituição. Se aprovado o trabalho e ocorrer convênio ou contrato, o professor deverá seguir os trâmites previstos no Ato da Reitoria nº 1115/99. Porém, via de regra, o que geralmente acontece é o atropelo desses procedimentos, ocasionando uma série de transtornos.

Esses processos, iniciados na unidade acadêmica e encaminhados ao Serviço de Convênios e Contratos (SCO) ou à Procuradoria Jurídica (PJU) para análise e parecer, possuem, muitas vezes, irregularidades. Foram colhidos junto ao SCO alguns exemplos que retratam o nível de falta de conhecimento sobre esses procedimentos, conforme mostra a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Irregularidades encontradas em contratos e convênios - continua

INSTRUMENTO	OBJETO	INTERESSADO	IRREGULARIDADES
CONVÊNIO	Estágio curricular	Faculdade de Medicina	1. Ausência de aprovação do Cons/Col da faculdade;
			2. Falta de plano de trabalho;
			3. Ausência dos documentos de Regularidade Fiscal etc.
	Realização de curso tipo Minter, junto à FAP/TO.	Fac. Arquitetura e Urbanismo	1. Ausência de aprovação pelo Col/Coselho da FAU e da Câmara de PPG;
			2. Ausência de plano de trabalho;
			3. Ausência da contrapartida;

Tabela 1 - Irregularidades encontradas em contratos e convênios - continu

INSTRUMENTO	OBJETO	INTERESSADO	IRREGULARIDADES
CONTRATO	Curso de Extensão para a SRF.	CEAD	1. Ausência de manifestação da outra parte;
			2. Ausência de Projeto Básico;
			3. Falta de aprovação do Curso pela Câmara de Extensão etc.
	Desenvolvimento do setor de ovinocapricultura do DF, junto ao Sebrae	Fac. de Agronomia	1. Ausência de Projeto Básico;
			2. Ausência de documentação do Sebrae e de seus representantes

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do SCO

Levantamento dos dados

Foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. Colaboraram com este estudo alguns gerentes da UnB que lidam frequentemente com processos relativos à celebração de convênios e contratos, entrevistados no período de fevereiro a maio de 2006. Os participantes responderam individualmente e os pesquisadores esclareceram as possíveis dúvidas por meio de gravação.

Roteiro de entrevistas

Foi elaborado um roteiro de entrevista que investigou o entendimento e a avaliação referente às competências necessárias para o gerente ou colaborador da FUB atuar com atividades relacionadas a convênios, contratos e demais instrumentos jurídicos bilaterais. Foram considerados os seguintes aspectos: competências necessárias para a formulação de processos de contratos, convênios e demais parcerias celebradas pela FUB; competências das unidades acadêmicas

e administrativas com respeito à formalização dos processos relativos a instrumentos de parceria; estrutura do Serviço de Convênios e Contratos (SCO) para atender a demanda da UnB; avaliação dos processos que chegam para análise e parecer da Procuradoria Jurídica (PJU) provenientes do SCO; avaliação do funcionamento do sistema UnBDoc, das normas internas (resoluções dos conselhos, atos e resoluções da Reitoria, etc.) no que concerne a convênios e contratos em sintonia com os interesses da FUB; sugestão ou dúvida quanto ao processo de formalização de contratos e convênios; dados gerais dos entrevistados.

Análise dos dados

Os dados foram analisados com base nas respostas dos entrevistados, na literatura estudada, visando identificar as competências necessárias para a formulação de processos de contratos e convênios.

Entrevista com os gerentes da FUB e comentários dos pesquisadores

1. No seu entendimento, qual é a importância da celebração de convênios e/ou contratos na FUB?

É de fundamental importância. Cito como exemplo o Programa Multi-institucional que é um convênio entre quatro instituições, destacando que esse programa não sairia se não fosse o convênio [...].

A celebração de convênios e contratos é a porta para o ingresso de mais recursos para a universidade e é a expansão da captação [...] e na maior parte dos casos tem cláusula orçamentária e financeira, trata-se de instrumentos necessários, considerando hoje a escassez financeira das Instituições Federais. Acredito que deve ser muito importante e é um setor de grande valia para a Administração, além desses contratos [...] temos os convênios que devem e podem colaborar para o crescimento da graduação e pós-graduação [...].

> É importante porque a UnB é um órgão público e é a forma de aplicar o seu conhecimento...
>
> A UnB [...] desempenha papel importante na execução de políticas públicas, principalmente voltada para a Educação Superior. [...] recebe custeio para quatro a cinco meses do ano e os outros sete a oito meses tem que ser mantida com recursos próprios [...] a título de exemplo, os contratos executados pelo Cespe são de fundamental importância para custear a universidade [...]. O convênio é um interesse mútuo, [...] a UnB tem interesse em [...] para reciclar os seus professores, ... treinar seus alunos, melhorar a qualidade de ensino, da pesquisa ou da própria extensão[...].
>
> O repasse de recursos financeiros para as Ifes tem sido, a cada ano, reduzido de forma drástica. Atualmente, as universidades tanto nas áreas administrativas quanto acadêmicas têm sido motivadas [...], a buscar parcerias nas iniciativas públicas e privadas para realizar parte de seus programas e projetos. O mecanismo burocrático de celebração de contratos e convênios é imprescindível como meio legal para que recursos financeiros sejam repassados a essas instituições além de garantir parcerias com outros propósitos que não só financeiros, que tenham como objeto a realização de atividades relevantes para o ensino, pesquisa e extensão [...].

Comentários – A FUB depende dos repasses orçamentários vindos dos órgãos federais, das ementas parlamentares ou dos recursos provenientes de parcerias via contratos administrativos para sobreviver e manter um nível de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão. Sabe-se, segundo a Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF) da UnB e confirmado pelo seu procurador jurídico, que os repasses orçamentários e financeiros feitos pelo governo federal sustentam a FUB poucos meses por ano, sendo assim, para continuar suas atividades básicas, os órgãos descentralizados têm papel primordial na captação de recursos via contratos.

2. Você acha que o Serviço de Convênios e Contratos (SCO) está bem estruturado para atender a demanda da UnB e lidar com estes instrumentos?

> Pela experiência do mestrado diria que sim, mas ultimamente ou recentemente tive uma experiência onde busquei o SCO e não tive a demanda atendida. Pretendo retornar ao SCO para obter informações pendentes [...].
>
> O SCO tem algumas limitações [...] físicas e [...] de pessoal. [...] não está bem estruturado hoje e há de se fazer algumas alterações, ampliação de espaço físico, qualificação de pessoal e contratação de pessoal especializado [...] para dar o suporte às unidades arrecadadoras e aos professores que vão buscar recursos e informações nas agências de fomento [...].
>
> Não. Porque existe um volume muito grande de processo que tramita e o SCO é um centro de custo pequeno sem autonomia financeira com poucos recursos humanos e materiais...
>
> O SCO creio que não está bem, apesar do esforço dos poucos servidores [...]. Este setor tem que ser olhado com melhores olhos pela administração da universidade, pois falta um número maior de pessoal qualificado [...], falta talvez um seminário, pois tem muitos professores apesar de serem doutores na sua ciência ou na sua matéria, mas às vezes o direito administrativo deixa muito a desejar [...] falta um fluxograma de trâmite de processo [...] pois o professor não pode chegar com o processo [...] no Gabinete do Reitor pedindo para assinar um Convênio ou uma proposta [...] sem que o processo esteja devidamente instruído. [...] Acredito que essa administração, o Prof. Edgar, Vice-Reitor, desta universidade já detectou nesse começo de administração e já falou pessoalmente que tem interesse em reestruturar esse serviço [...].
>
> ... Não. Porque falta pessoal qualificado, estrutura física e equipamentos. Não sendo essa uma prerrogativa deste setor. Os três itens apontados são recorrentes em todas as áreas administrativas na UnB [...]

Comentários – O SCO, além de proceder à análise técnica dos instrumentos jurídicos a serem celebrados com a FUB em nível nacional, funciona como uma assessoria que procura orientar as unidades acadêmicas e administrativas na formalização desses instrumentos. Porém, não existe no SCO uma estrutura física e profissional que faça frente ao volume

de solicitações que ali chegam. Vê-se que a maioria dos entrevistados foi unânime nesta análise estrutural do SCO, merecendo, portanto, passar por uma reformulação.

3. O que você acha da compreensão dos gerentes de unidades acadêmicas/administrativas a respeito da formalização dos processos relativos a instrumentos de parceria?

[...] Baixa compreensão [...].

[...] O SCO bem aparelhado [...] e com pessoal qualificado vai suprir essa necessidade e essa carência de informações na universidade, pois muitas vezes os gerentes das unidades acadêmicas e administrativas desconhecem a legislação, o procedimento e a rotina [...].

[...] Acho que os gerentes das unidades são incompreensíveis quando têm que cumprir burocracias e atender a legislação que rege a causa [...].

[...] Ainda falta muita interação do SCO com os departamentos e faculdades para explicar a importância da formalização do processo [...] A gente já deu um grande passo, ... mas tem muito a melhorar. As coisas não podem chegar de última hora, os setores têm que ter tempo para analisar o processo [...] Falta essa programação temporária do processo [...] o processo tem que seguir os seus trâmites, existe a formalização, a formalidade e a parte formal é importante...

[...] Nunca conversei com outros gestores sobre esse assunto em específico. Tenho uma impressão superficial de que há um desconhecimento relativamente grande da comunidade universitária no que concerne a esta questão [...].

Comentários – Boa parte dos gerentes e colaboradores da UnB detêm pouco conhecimento a respeito dos procedimentos corretos, para a formulação e tramitação dos instrumentos jurídicos submetidos à análise das instâncias técnica e jurídica da FUB. Para a redução das incorreções na formalização dos processos, os gerentes das unidades devem conduzir seus colaboradores à correta orientação e treinamento adequado. O procurador

jurídico ressaltou o quanto é importante uma interação maior do SCO com as unidades acadêmicas e administrativas da FUB.

4. O que você acha do trabalho realizado pela Procuradoria Jurídica (PJU) nas análises e pareceres destes instrumentos?

[...] Parece que é bom trabalho. [...] Por exemplo, o convênio do Programa Multinstitucional primeiro passou pela UnB e quando passou nas outras instituições foi rápido, então imagino que os principais problemas são solucionados...

[...] Cabe a PJU o parecer jurídico e ao SCO o parecer técnico. [...]. Normalmente tenho o conhecimento de que é um trabalho que está a contento realizado pela PJU. Só faço uma ressalva de que esses pareceres realizados pela PJU não sejam lentos [...].

[...] A PJU é o único órgão que tem competência para dar parecer jurídico e sugerir caminhos sem ferir a lei [...].

[...] Não tenho conhecimento de deslizes ou críticas sobre os pareceres da PJU. Ressalto que quando procurei o setor para esclarecimentos sobre os instrumentos em questão, sempre fui muito bem orientada [...].

Comentários – Embora vinculada à Procuradoria Geral Federal, órgão da Advocacia Geral da União (AGU), a PJU cumpre a função de assessorar a Reitoria e as unidades e órgãos da FUB para que a administração obedeça à lei e proteja os interesses da universidade. Talvez por desconhecer esta peculiaridade inerente à função da PJU e em face da má formulação dos instrumentos jurídicos de parceria, considerável parcela de gerentes e colaboradores da FUB vê a Procuradoria Jurídica como um obstáculo na aprovação rápida dos seus processos a ela submetidos.

5. Em relação ao sistema UnBDoc, você acha que funciona bem? Pode ser melhorado? Em que aspecto(s)?

[...] Parece que funciona bem, mas pode ser melhorado nas descrições dos documentos, pois às vezes faltam detalhes devido à descrição ser sucinta [...].

[...] O sistema UnBDoc veio resgatar uma rotina de encaminhamento de processo e a minha avaliação é positiva [...].

[...] Os usuários do UnBDoc estão desatualizados e esse sistema poderá ser bem melhor aproveitado [...].

[...] Não tenho muita intimidade com o UnBDoc, mas sempre que precisei tenho localizado os processos. Além do UnBDoc as pessoas têm que ter consciência de ter o nº daquele processo do serviço público federal o 23.106 que é o protocolo [...].

[...] A iniciativa é importante, principalmente para o acompanhamento dos processos. (...) Sim, qualquer método ou processo deve ser passível de aperfeiçoamentos. Sugiro que o sistema impeça que o mesmo documento seja registrado mais de uma vez [...].

Comentários – O sistema UnBDoc trouxe maior agilidade na tramitação dos processos. Porém, ainda pode ser melhorado, em especial no que concerne à redação, uma vez que a folha de rosto do UnBDoc traz informações resumidas sobre todo o processo, as quais precisam ser claras e diretas para evitar encaminhamentos equivocados, como bem colocou um dos entrevistados.

6. Em relação às normas internas (resoluções dos conselhos, atos e resoluções da Reitoria etc.), no que concerne a convênios e contratos, as mesmas estão em sintonia com os interesses da FUB?

[...] Parece que sim, embora quem esteja na parte operacional reclama do excesso de burocracia, pois às vezes quer fazer um pagamento e tem um procedimento ocasionando uma dificuldade [...].

[...] Não. Algumas precisam ser atualizadas [...]

> [...] Acredito que precisa de uma maior divulgação. [...] Temos que criar ato de designação. É preciso que a pessoa que seja designada tenha ciência e assine até o termo sabendo quais as suas atribuições [...] para que ele possa [...] prestar contas [...]
>
> [...] Resoluções de Conselho, Atos e Resoluções da Reitoria são aprovadas pela comunidade universitária. [...] Não acredito que a comunidade universitária aprovaria posições que não estivessem em consonância com seus anseios. Talvez, o que esteja faltando é o hábito da revisão e atualização destes documentos [...]

Comentários – As normas internas resultam de decisões tomadas em instâncias superiores da FUB que existem para regular e facilitar os diversos procedimentos em relação à vida acadêmica e administrativa. Faz-se necessário aos administradores e aos assessores a busca por meios que, dentro da lei, possibilitem às universidades públicas mais autonomia na celebração de parcerias para enriquecer sua produção científica.

7. No seu entendimento a FUB ou qualquer outra IES está correta em tentar captar recursos via contratos de prestação de serviços?

> [...] O ideal seria não. [...] não tenho nenhuma expectativa, pois a captação vai continuar a acontecer como necessidade. Está super correto a captação. Gostaria de estar... só fazendo pesquisa e... não me preocupar com captação, mas imagino que isso não teria como acontecer [...].
>
> [...] Além de estar correto é necessária a captação [...] para a manutenção das despesas fixas e principalmente despesas com investimentos, considerando que os recursos assegurados pelo governo federal notadamente são insuficientes para essas despesas [...].
>
> [...] Sim [...].
>
> [...] a escassez de recursos é, atualmente, o principal motivador na busca de parcerias. Não vejo problemas no objeto dos contratos e convênios, desde que tudo seja feito dentro da legalidade e que não acarrete [...] constrangimento para a imagem [...] instituição [...].

Comentários – Em face da situação pela qual passa a parte financeira da FUB e das IES públicas em geral, não se vislumbra outra saída para o sustento das mesmas que não seja por meio de captação de recursos. Há de se concordar com a opinião de um dos entrevistados quando este afirma que o ideal seria o professor dedicar-se integralmente à pesquisa e ao ensino.

8. Você tem alguma sugestão ou dúvida quanto ao processo de formalização de contratos e convênios?

[...] Talvez um breve manual objetivo com as normas básicas e que pudesse orientar as atividades acadêmicas [...].

[...] Acho que toda formalização de instrumento na UnB necessariamente deve obedecer ao trâmite que é: SCO – PJU – Gabinete do Reitor, sendo que qualquer unidade deve buscar a informação ou arquivo sobre o assunto no SCO [...]

[...] A formalização de contratos e convênios e similares devem receber melhor instrução na sua origem, onde surge a intenção, ou seja, o professor poderá receber as instruções no seu próprio Centro de Custo [...].

[...] Realizar encontros e seminários [...].

[...] A cada processo é solicitado um documento que não constava em outros. Seria interessante a elaboração de uma cartilha sobre o assunto [...].

Comentários – Verificou-se que há dificuldades relativas a quais documentos são suficientes para atender às exigências legais e compor um processo. Por isso, assessores e administradores são fundamentais na condução de uma mudança de paradigmas em direção a uma alteração eficaz do atual quadro de desconhecimento pelo qual passa a universidade em relação tanto às leis e normas internas quanto às externas.

9. Na sua avaliação, há uma falha grave em determinado setor ou em determinada fase de tramitação do processo?

[...] Não. Fica difícil responder. Não vejo nenhum problema [...]

[...] Falta conhecimento, talvez [...] fazer um seminário [...] É necessário dizer que para fazer convênio a norma diz isso, mas pontualmente precisa disso, para que esses processos não fiquem no vai e vem [...]

[...] A falta de clareza na documentação necessária e a demora em solicitar retificações em processos [...]

Comentários – Pode-se afirmar que a falha considerada mais marcante seria o início da formalização do processo, ou até mesmo antes deste, quando o negociador trata com a outra parte os termos do instrumento a ser celebrado. Quando não se observa o período necessário para execução do objeto ou início do mesmo, as fases seguintes ficam comprometidas. As falhas relativas à formalização e tramitação de processos podem ser sanadas uma vez que já existe a forma, o que falta é juntar estas informações.

10. Se você pudesse melhorar algo, qual seria o seu principal foco?

[...] Após o convênio, há muita dificuldade de acompanhamento, por isso muitas unidades usam a Finatec, pois o acompanhamento é melhor. [...] Fui executor de um convênio e [...] tive problemas com um carimbo padronizado pela contabilidade. O TCU pegou justamente o convênio com o carimbo que eu havia assinado. [...] O acompanhamento e a prestação de contas é um ponto complicado [...].

[...] A grande preocupação hoje na universidade é a relação da FUB com as fundações de apoio, pois é preciso profissionalizar a relação [...] os projetos básicos têm que ser muito bem feitos para que possam ser encaminhados para qualquer uma das Fundações de Apoio [...] e para que faça um contrato bem feito [...] tem que ter essa profissionalização [...].

[...] Ter um mecanismo que regulasse a resposta a editais, encaminhamentos de solicitação de patrocínios e apoios que levem o nome da FUB [...].

Comentários – As parcerias realizadas com as fundações de apoio são importantes, mas não deveriam ser vistas como a única alternativa da FUB para reduzir problemas administrativos nos contratos realizados. A estrutura administrativa da FUB pode ser melhorada com treinamento e capacitação de pessoal, o que reduziria custos e aumentaria o potencial de recursos humanos.

Procedimentos para encaminhamento de processos

As dúvidas mais frequentes surgidas na unidade a qual pertence o gerente ou colaborador, quanto ao início de um processo de relação bilateral, são as seguintes: Qual é a função do SCO? Qual a diferença entre contrato e convênio? O que são Projeto Básico e Plano de Trabalho e para que servem? Que providências tomar para iniciar um instrumento jurídico? O que é Taxa FAI? Quais os trâmites mínimos necessários que o processo deve passar?

Cabe ao SCO/DAF verificar o cumprimento das formalidades legais e normativas quando se tratar de atos bilaterais celebrados pela FUB com pessoas jurídicas nacionais.

O Projeto Básico, para serviços ou obras, é peça fundamental para a celebração de um contrato e deverá detalhar o objeto do mesmo, e a unidade da FUB interessada deverá ter previsão orçamentária para cobertura de suas despesas.

Mediante apresentação do Plano de Trabalho, o convênio será proposto pelo interessado ao titular do ministério, órgão ou entidade responsável pelo programa (Apêndice A).

A primeira providência a ser tomada pela unidade interessada na celebração de um instrumento jurídico é a submissão do mesmo à aprovação do Colegiado do Departamento ou do Conselho do Instituto ou Faculdade, de acordo com o que prevê o Ato da Reitoria nº 1115/99.

Em relação à taxa do FAI, a Resolução do Conselho de Administração nº 001/98, prevê que do total dos recursos captados, será deduzido,

no mínimo, 10 %, a ser alocado ao FAI e incorporado ao Orçamento Programa Interno.

De forma genérica, a tramitação do processo após a aprovação da unidade responsável, deve seguir as instâncias obrigatórias da FUB para as devidas análises, pareceres e assinaturas, conforme descrito na Tabela 2, a seguir. O processo é composto, ainda, da folha de rosto contendo o respectivo registro no sistema UnBDoc e outras informações de memorando ou da carta de encaminhamento assinado pelo responsável pela unidade, identificando sua intenção e inclusão dos demais documentos que serão descritos adiante.

Tabela 2 - Instâncias obrigatórias para a tramitação dos processos

Instrumento Jurídico	Instâncias obrigatórias							
	SCA	SCO	PJU	DPP	DEX	DAIA	DEG	GRE
Contratos para realização de cursos de especialização (*lato sensu*) – Receita	x	x	x	x				x
Contratos para prestação de serviços – Receita	x	x	x					x
Contratos para aquisição de serviços – Despesa	x	x	x					x
Contratos para realização de cursos de extensão – Receita	x	x	x		x			x
Convênios com órgãos públicos (descentralização de créditos)	x	x	x					x
Convênios de Estágio e/ou Intercâmbio de estudantes	x	x	x			x	x	x
Protocolos de Intenções, Convênios ou Acordos de Cooperação e similares	x	x	x					x

Fonte: Elaboração própria com base em normas internas da FUB

Proposta de roteiro para tramitação de processos

O presente estudo propõe um roteiro como subsídio para orientar e facilitar a formalização, o encaminhamento e a aprovação dos instrumentos de parceria da FUB com outros órgãos e entidades variadas (Apêndices B e C).

Celebração de convênios (descentralização de créditos)

Para a celebração de convênios, junta-se ao Plano de Trabalho a documentação da FUB – a ser providenciada pelo SCO – a declaração de adimplência, que são enviadas por intermédio de um ofício da FUB ao órgão concedente dos recursos. Caso aprovado, o órgão providenciará a versão final da minuta do convênio para as assinaturas e uma via original será encaminhada para registro no SCO e para publicação no Diário Oficial da União (DOU), sob pena de comprometer a eficácia do que foi acertado.

Outras modalidades de parceria são objetos de formalização de processos nas unidades da FUB, tais como: acordos, termos de parceria, protocolo de intenções, convênios de estágio e intercâmbio.

Termos aditivos

Os Termos aditivos são utilizados como uma ferramenta secundária para promover acertos no transcorrer da vigência daqueles instrumentos principais. Servem para alterar o que foi pactuado, bem como suprimir, incluir ou retificar cláusulas, visando aperfeiçoá-las, mas não podem ser utilizados para mudar ou alterar o objeto do instrumento. São utilizados principalmente para prorrogar a vigência do ato bilateral celebrado entre as partes.

Considerações finais e sugestões

Os gerentes entrevistados reforçaram a importância do SCO, pois representa o órgão da FUB que auxilia na orientação dos processos de captação de recursos para a universidade.

Esse serviço tem como função precípua elaborar pareceres técnicos de convênios e contratos. Se o projeto estiver em conformidade, segue para PJU que emite o parecer jurídico acerca do instrumento.

Há uma demora considerável para efetivação de convênios e contratos. O SCO apresenta déficit de pessoal qualificado, de estrutura física e de equipamentos, necessitando de uma reestruturação geral para prestar serviço compatível com a demanda da UnB.

Verificou-se que a matriz orçamentária do governo federal não é suficiente para as despesas do ano. Atualmente, a universidade tem necessidade de captar recursos externamente.

Foi detectada a falta de padronização dos trâmites necessários para efetivação de um convênio ou contrato. Destacou-se também o pouco conhecimento dos trâmites necessários à formulação desses instrumentos. E na iminente possibilidade de perderem o investimento conquistado em razão do processo lento diagnosticado, observou-se que há "saltos" nas etapas que obrigatoriamente deveriam ser seguidas.

Diante deste cenário, propõe-se um roteiro de condução de processos voltado para a área de convênios e contratos que propicie mais agilidade e conhecimento, focalizando-se na atual situação de obtenção de recursos externamente. Propõe-se ainda a criação de um Núcleo de Captação de Recursos que exerça influência perante as direções das unidades acadêmicas e administrativas e demais centros da FUB, visando a adoção de procedimentos padronizados.

Existe também a necessidade do treinamento de gerentes e colaboradores para que reconheçam a importância da formalização de processos referentes à captação de recursos para a FUB e como esse procedimento pode potencializar sua atuação junto à comunidade.

As parcerias realizadas com as fundações de apoio são importantes, mas não deveriam ser vistas como única alternativa da FUB para reduzir problemas administrativos nos contratos e demais operações realizadas.

A FUB possui unidades importantes, as quais, havendo a devida qualificação do pessoal que ali atua, teria condições de amenizar problemas de operacionalização.

As falhas relativas à formalização e tramitação de processos podem ser sanadas mediante um roteiro simplificado. E o SCO, diante do papel importante que exerce para a FUB, merece passar por uma reestruturação.

Referências

BRASIL. Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação da Universidade de Brasília e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 21 jun. 1993.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. Instrução Normativa nº 001, de 15 de janeiro de 1997. Celebração de Convênios. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 31 jun. 1997.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Ato da Reitoria nº 1.115, 11 de novembro de 1999. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.unb.br/convenios/downloads/ato_reitoria_1115_99.pdf>.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Resolução do Conselho de Administração nº 001, de julho de 1998. Estabelece normas para captação e gestão de recursos financeiros por meio de convênios e contratos. Brasília, DF.

APÊNDICE A

PLANO DE TRABALHO

1. DADOS CADASTRAIS

Órgão/Entidade Proponente: Fundação Universidade de Brasília				**C.G.C** 00.038.174/0001-43
Endereço: Campus Universitário Darcy Ribeiro – Asa Norte				
Cidade: Brasília	**UF:** DF	**CEP:** 70910-900	**DDD/Telefone**: 061-307-2201	E.A
Conta Corrente: 170500-8	**Banco**: 001	**Agência:** 3.602-1	**Praça de Pagamento**: Brasília	
Nome do Responsável			**CPF**	
Nome do Reitor				
CI / Órgão Exp.	**Cargo**: Professor	**Função:** Reitor	**Matrícula:**	
Endereço			**CEP**	

2. OUTROS PARTÍCIPES

Nome:	**CNPJ/CPF**	**Esfera Administrativa**
Endereço		

3. DISCRIMINAÇÃO DO PROJETO

Título do Projeto	**Período de Execução** (Deve coincidir com a vigência do Convênio)	
	Obs.: Jamais iniciar a execução antes da aprovação do instrumento.	
Nome do projeto	**Início**	**Término**
Identificação: Identificar, resumidamente, o(s) serviço(s) a ser(em) executado(s), com respectivos órgãos internos e/ou externos envolvidos; relação com outros projetos etc.		
Justificativa da Proposição: Justificar a realização do Projeto. Sua relevância para a FUB. Abrangência e benefícios de seus resultados para a FUB e/ou comunidade etc.		

4. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO (Meta, Etapa ou Fase)

Etapa		Especificação	Indicador físico		Duração	
Meta	**Fase**		**Unidade**	**Quant.**	**Início**	**Término**
1, 2, 3, etc.	1, 2, 3 etc.	Especificação dos serviços a serem realizados em cada meta, etapa/fase.	Aula; Exposição; Visita; Seminário; etc.	Numerário	De cada meta, etapa e/ou fase.	De cada meta, etapa e/ou fase.

5. PLANO DE APLICAÇÃO (R$ 1,00)

Natureza da Despesa		Total	Concedente	Proponente
Código	**Especificação**			
Rubrica	Ex: Material de Consumo; Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica ou Física; Materiais e Equipamentos; Auxílio Financeiro a Estudantes etc.		Valor dos recursos concedidos.	Valor – se no caso a FUB está oferecendo contrapartida
Total Geral				

6. CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO (R$ 1.00)

CONCEDENTE						
Meta	**Jan.**	**Fev.**	**Mar.**	**Abr.**	**Maio**	**Jun.**
Recursos a serem desembolsados no decorrer do período de execução do objeto, de acordo com cada meta.						
	Jul.	**Ago.**	**Set.**	**Out.**	**Nov.**	**Dez.**
PROPONENTE – CONTRAPARTIDA						
Meta	**Jan.**	**Fev.**	**Mar.**	**Abr.**	**Maio**	**Jun.**
Meta	**Jul.**	**Ago.**	**Set.**	**Out.**	**Nov.**	**Dez.**

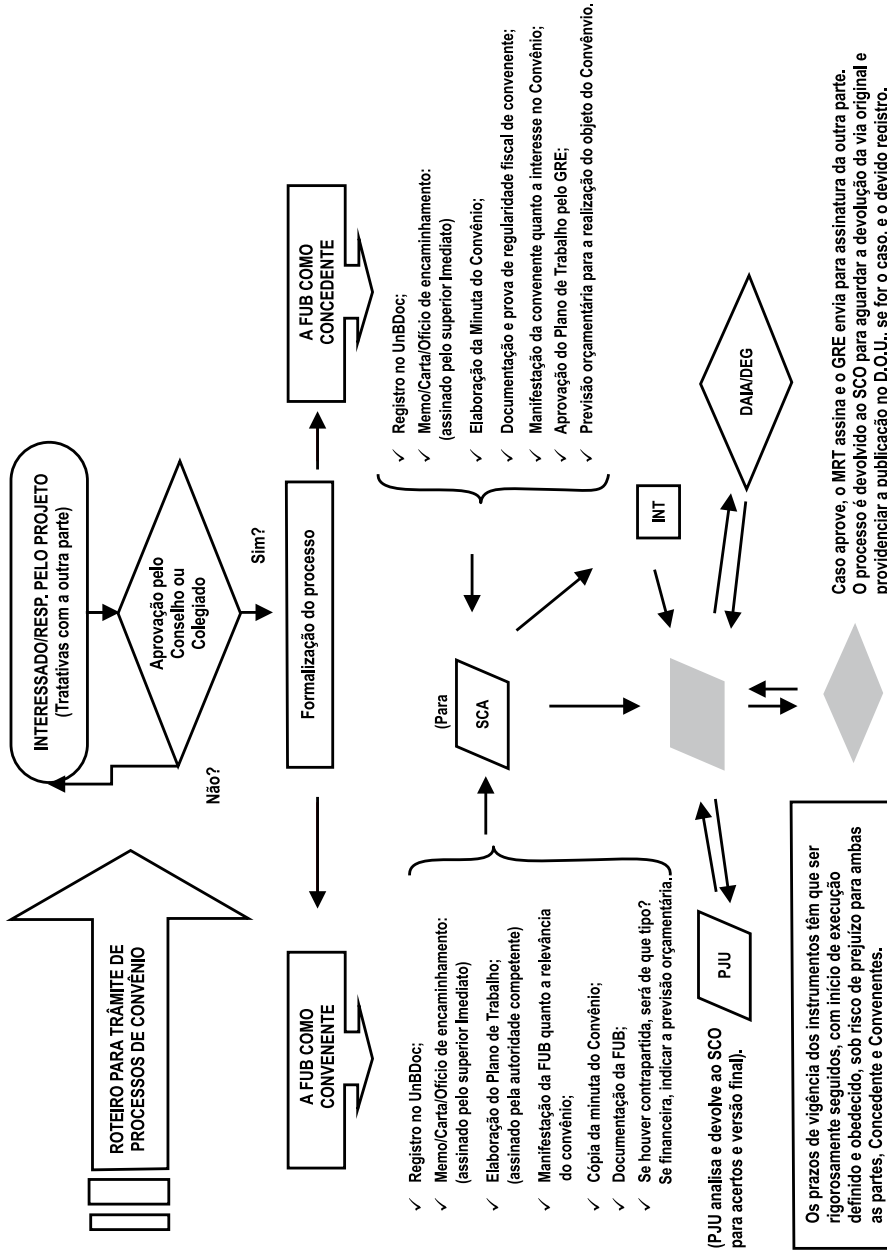
7. DECLARAÇÃO

Na qualidade de representante legal, declaro para fins de prova junto a (entidade concedente dos recursos), para os efeitos e sob penas da lei, que inexiste qualquer débito em mora ou situação de inadimplência com o Tesouro Nacional ou qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Federal, que impeça a transferência de recursos oriundos de dotações consignadas nos orçamentos da União, na forma deste plano de trabalho.
Pede deferimento
_____ Local e Data Proponente (Reitor)

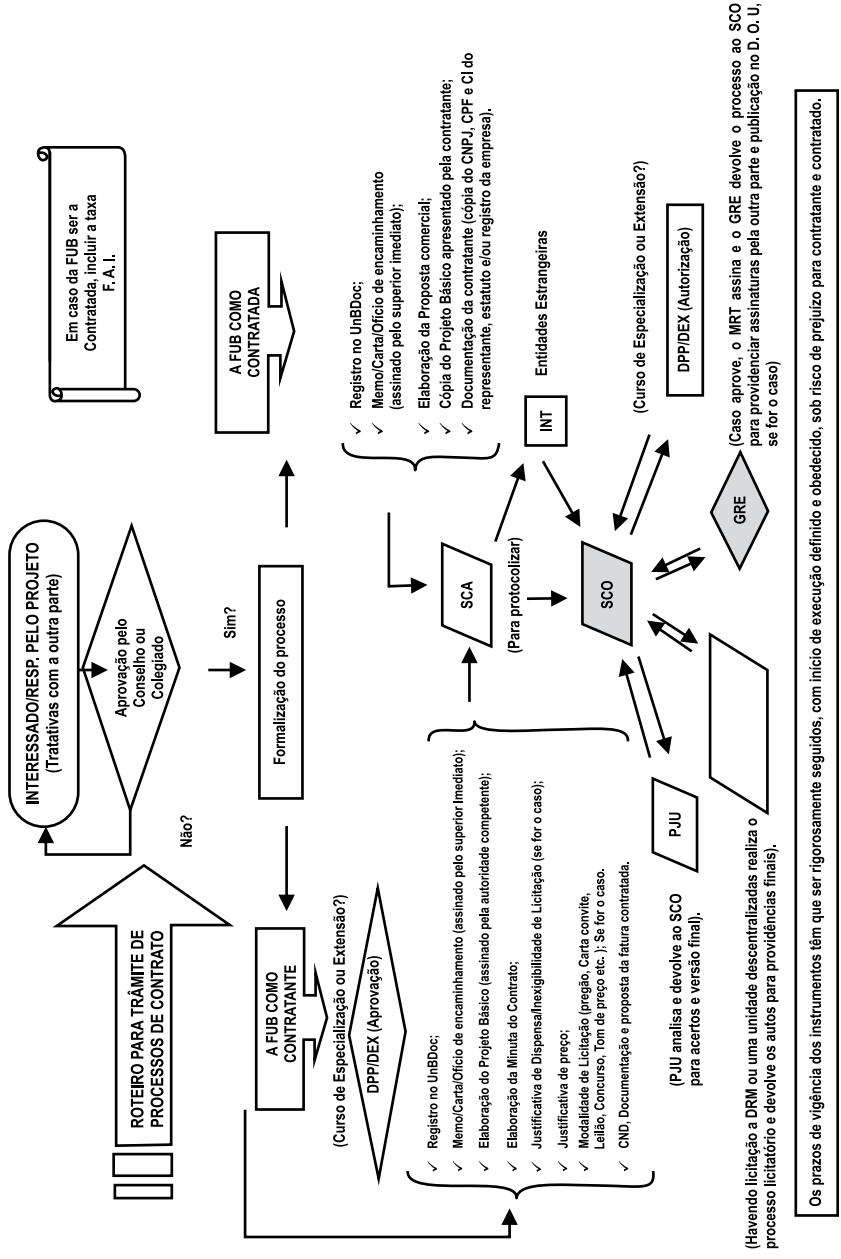
8. APROVAÇÃO PELA CONCEDENTE

Aprovado	
Local e Data	**Concedente**

APÊNDICE B


ROTEIRO PARA TRÂMITE DE PROCESSOS DE CONVÊNIO
INTERESSADO/RESP. PELO PROJETO (Tratativas com a outra parte)
Aprovação pelo Conselho ou Colegiado
Não?
Sim?
Formalização do processo
A FUB COMO CONVENENTE
A FUB COMO CONCEDENTE
✓ Registro no UnBDoc;
✓ Memo/Carta/Ofício de encaminhamento: (assinado pelo superior Imediato)
✓ Elaboração do Plano de Trabalho; (assinado pela autoridade competente)
✓ Manifestação da FUB quanto a relevância do convênio;
✓ Cópia da minuta do Convênio;
✓ Documentação da FUB;
✓ Se houver contrapartida, será de que tipo? Se financeira, indicar a previsão orçamentária.
(Para
SCA
PJU
(PJU analisa e devolve ao SCO para acertos e versão final).
✓ Registro no UnBDoc;
✓ Memo/Carta/Ofício de encaminhamento: (assinado pelo superior Imediato)
✓ Elaboração da Minuta do Convênio;
✓ Documentação e prova de regularidade fiscal de convenente;
✓ Manifestação da convenente quanto a interesse no Convênio;
✓ Aprovação do Plano de Trabalho pelo GRE;
✓ Previsão orçamentária para a realização do objeto do Convênvio.
INT
DAIA/DEG
Caso aprove, o MRT assina e o GRE envia para assinatura da outra parte. O processo é devolvido ao SCO para aguardar a devolução da via original e providenciar a publicação no D.O.U., se for o caso, e o devido registro.
Os prazos de vigência dos instrumentos têm que ser rigorosamente seguidos, com início de execução definido e obedecido, sob risco de prejuízo para ambas as partes, Concedente e Convenentes.

APÊNDICE C


ROTEIRO PARA TRÂMITE DE PROCESSOS DE CONTRATO
INTERESSADO/RESP. PELO PROJETO (Tratativas com a outra parte)
Aprovação pelo Conselho ou Colegiado
Não?
Sim?
Em caso da FUB ser a Contratada, incluir a taxa F. A. I.
Formalização do processo
A FUB COMO CONTRATANTE
(Curso de Especialização ou Extensão?)
DPP/DEX (Aprovação)
✓ Registro no UnBDoc;
✓ Memo/Carta/Ofício de encaminhamento (assinado pelo superior Imediato);
✓ Elaboração do Projeto Básico (assinado pela autoridade competente);
✓ Elaboração da Minuta do Contrato;
✓ Justificativa de Dispensa/Inexigibilidade de Licitação (se for o caso);
✓ Justificativa de preço;
✓ Modalidade de Licitação (pregão, Carta convite, Leilão, Concurso, Tom de preço etc.); Se for o caso.
✓ CND, Documentação e proposta da fatura contratada.
A FUB COMO CONTRATADA
✓ Registro no UnBDoc;
✓ Memo/Carta/Ofício de encaminhamento (assinado pelo superior imediato);
✓ Elaboração da Proposta comercial;
✓ Cópia do Projeto Básico apresentado pela contratante;
✓ Documentação da contratante (cópia do CNPJ, CPF e CI do representante, estatuto e/ou registro da empresa).
SCA
(Para protocolizar)
INT
Entidades Estrangeiras
SCO
PJU
(PJU analisa e devolve ao SCO para acertos e versão final).
(Curso de Especialização ou Extensão?)
DPP/DEX (Autorização)
GRE
(Caso aprove, o MRT assina e o GRE devolve o processo ao SCO para providenciar assinaturas pela outra parte e publicação no D. O. U, se for o caso)
(Havendo licitação a DRM ou uma unidade descentralizadas realiza o processo licitatório e devolve os autos para providências finais).
Os prazos de vigência dos instrumentos têm que ser rigorosamente seguidos, com início de execução definido e obedecido, sob risco de prejuízo para contratante e contratado.

Compras governamentais: uma análise das causas da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB

Eudes de Queiroz e Silva
Renan Mendes Rocha

Introdução

Com a Lei nº 8.666, de 1993, que regulamenta o inciso XXI do Art. 37 da Constituição da República (CR), "que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios" (BRASIL, 1993), as áreas de compra do setor público tiveram ocorrência de transformações para adaptarem-se as novas regras. De acordo com Pimenta (1998):

> o excesso de formalismo e de uniformidade nos procedimentos desta lei leva a uma demora excessiva para a realização de qualquer processo de compra além de se apresentar como uma forma de controle burocrático de eficácia duvidosa.

A corrente que defende a lei afirma que é impossível controlar as aquisições públicas sem os processos licitatórios e argumentam, ainda, que esse instrumento é o meio capaz de gerar economicidade, igualdade e moralidade nas contratações públicas (PIMENTA, 1998).

"Economia para os cofres públicos", por um lado, "justiça na escolha", por outro, e, finalmente, "condições mais vantajosas" são os objetivos que a administração deve alcançar, mediante o procedimento licitatório (CRETELLA JÚNIOR, 1996).

Na tentativa de agilizar os procedimentos licitatórios da administração pública, a Lei nº 10.520/02 instituiu, no âmbito da União, estados, Distrito Federal e municípios, a modalidade pregão para aquisição de bens e serviços comuns (BRASIL, 2002).

Em vista das reclamações quanto à demora na aquisição de bens e serviços, faz-se necessária análise dos procedimentos adotados pelo setor de compras da universidade. E também buscar racionalizar as rotinas, agilizar os processos e fornecer as informações relevantes para a UnB e demais instituições.

Este estudo investigou as causas da morosidade dos processos de compra de bens e serviços da FUB, para identificar os principais fatores que contribuem para essa demora. Isso efetuou-se a partir de análise criteriosa da legislação em vigor e dos procedimentos administrativos praticados pelos setores envolvidos.

Optou-se por fazer divisão em três capítulos: no primeiro, aborda-se a evolução dos procedimentos licitatórios, o referencial teórico, os conceitos e a metodologia utilizada; no segundo, apresenta-se os resultados da pesquisa e da análise; e no último, são apresentadas as considerações finais e as sugestões.

Evolução dos procedimentos licitatórios no Brasil

O procedimento licitatório, no Brasil, existe desde 1592 nas Ordenações Filipinas, em que se observava a preocupação de quando "em fazendo obra, primeiro andar em pregão, para se dar a empreitada a quem houver de melhor e por menor preço" (MOTTA, 1999, p. 23). No direito público brasileiro, ele foi introduzido pelo Decreto nº 2.926/1862, que regulamentava as arrematações dos serviços do então Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas.

Em 1922, o Decreto nº 4.536 organizava os art. 49 a 53 do Código de Contabilidade da União. No ano de 1967, com o advento da reforma

administrativa, o Decreto-lei nº 200 sistematizou ainda mais o processo licitatório. Posteriormente, o Decreto-lei nº 2.300/86 foi atualizado pelos Decretos-lei nº 2.348 e 2.360, e contribuiu com mais mudanças nos procedimentos licitatórios.

A Carta Magna de 1988, no inciso XXI, art. 37, prevê a obrigatoriedade de licitação na administração pública direta e indireta de todos os poderes da União, estados, Distrito Federal e municípios para obras, serviços, compras e alienações (BRASIL, 1988).

Em 1993, foi promulgada a Lei nº 8.666, e completou-se o ciclo evolutivo da legislação sobre licitações e contratações da administração pública, que se iniciou em 1862 e chegou ao ápice com a Constituição de 1988 (PEREIRA JUNIOR, 1994).

Posteriormente, a Lei nº 10.520/02 instituiu o pregão, que é a sexta e mais recente modalidade de licitação e em maio de 2005, o Decreto nº 5.450 regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns (BRASIL, 2005a). O Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005, estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, por ocasião de convênios ou instrumento (BRASIL, 2005b).

Estrutura do setor de compras

A partir da implantação do Sistema de Administração Financeira do governo federal (Siafi) no final da década de 1980, e com o advento da Lei nº 8.666/93, a UnB, com vista a agilizar suas compras, criou unidades gestoras descentralizadas ao dar-lhes plenos poderes; inclusive; para ordenar despesas. Atualmente, são dez, mas apenas seis delas realizam compras. Além do Serviço de Compras Nacionais (SCN), que é o órgão central de compras da FUB, o Hospital Universitário (HUB), a Prefeitura do Campus (PRC), a Biblioteca Central (BCE), o Centro de Seleção e de

Promoção de Eventos (Cespe) e o Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT) mantêm setores de compras mais ou menos estruturados. Esta pesquisa limitará-se apenas à investigação dos procedimentos licitatórios do SCN.

Atualmente, a estrutura funcional do órgão central de compras da universidade, que é subordinado à Diretoria de Recursos Materiais, é composta por onze servidores, os quais consistem em: o chefe do serviço, secretária de apoio administrativo, a seção de cadastro de fornecedores, com quatro servidores, e a seção de aquisição, com cinco servidores. Desta última, cada uma desenvolve atribuições conforme prescreve a Lei de Licitações.

Licitação

A palavra licitação comporta vários significados, mas todos estão ligados à ideia de oferecer, arrematar, fazer preços sobre algo, disputar, concorrer (MOTTA, 1999). A Lei nº 8.666/93, em seu art. 3º, *caput*, conceitua licitação, de acordo com os conceitos doutrinários já citados:

> A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993).

A lei das licitações e contratos administrativos, em seu art. 14, disciplina de forma objetiva que para que a administração efetue qualquer compra, preliminarmente, deve obedecer a dois princípios fundamentais: a definição precisa do seu objeto e a existência de recursos orçamentários que venham a garantir o pagamento resultante (BRASIL, 1993).

A execução de obras, a prestação de serviços, a oferta de bens para atendimento de necessidades públicas, as alienações e as locações devem ser contratadas mediante licitações públicas, exceto nos casos previstos na

Lei nº 8.666, de 1993, e alterações posteriores, nos seus arts. 24, que trata da dispensa de licitação, e 35, que trata da inexigibilidade quando houver inviabilidade de competição (BRASIL, 2006).

Nenhuma compra será realizada sem a adequada caracterização de seu objeto e a indicação do seu recurso orçamentário, sob pena de nulidade do ato e de responsabilidade de quem lhe tiver dado causa (BRASIL, 1993).

A obrigatoriedade da realização de licitações públicas encontra seu imperativo legal no inciso XXI do art. 37 da Constituição de 1988 (MIRANDA, 2005). O procedimento de licitação objetiva permitir que a administração contrate aqueles que reúnam as condições necessárias para o atendimento do interesse público, levando em consideração aspectos relacionados à capacidade técnica e econômico-financeira do licitante, à qualidade do produto e ao valor do objeto (BRASIL, 2006).

Consideram-se responsáveis pela licitação, os agentes públicos designados pela autoridade competente, mediante ato administrativo, para integrarem comissão de licitação, serem pregoeiros ou para realizarem licitação na modalidade convite, tomada de preços e concorrência (BRASIL, 2006).

As comissões de licitação, geralmente constituídas de, no mínimo, três membros, pelo menos dois deles servidores qualificados pertencentes ao quadro permanente da FUB, são criadas por resolução do Decanato de Administração e Finanças (DAF). Sua função é receber, examinar e julgar todos os documentos relativos aos procedimentos licitatórios.

No caso do pregão, o pregoeiro e a respectiva equipe de apoio são designados pelo ordenador de despesas, dentre servidores do quadro permanente da FUB por um período de um ano, e pode-se admitir reconduções. Somente poderá ser pregoeiro o servidor integrante do órgão que irá promover a licitação e este deverá realisar curso específico de treinamento, fornecido pela administração pública.

Alguns princípios básicos norteiam os procedimentos licitatórios e devem ser observados, seja porque são comuns ao Direito Administrativo

ou naturais à ideia de licitação (SUNDFELD, 1995). Eles estão fundamentados no art. 3º da Lei nº 8.666/93 e são: o princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (SOUZA, 1997).

Segundo Miranda (2004), todos os princípios possuem a mesma importância para o Direto. A respeito da publicidade do instrumento convocatório, a instrução normativa MARE nº 003, de 20 de fevereiro de 1997, foi expedida com o objetivo de estabelecer procedimentos destinados à implantação do Sistema de Divulgação Eletrônica (Sidec). Esse sistema tem como finalidade acompanhar, racionalizar e ampliar a divulgação de avisos de licitação junto à imprensa oficial, além de propiciar às empresas e a sociedade em geral acesso eletrônico às informações relativas às compras governamentais.

Tipos e modalidades de licitação

O tipo de licitação não pode ser confundido com modalidade de licitação. Tipo é o critério de julgamento utilizado pela administração para seleção da proposta mais vantajosa. Modalidade é o procedimento (BRASIL, 2006).

O art. 45 da Lei nº 8.666/93 traz os tipos de licitação que apenas não se aplicam à modalidade concurso: melhor preço, melhor técnica e preço e maior lance ou oferta. A escolha do tipo de licitação, no entendimento de Miranda (2004, p. 99), "trata-se do momento mais importante da licitação, na medida em que se apresenta como aferição dos critérios objetivos das propostas apresentadas".

Para Miranda (2004, p. 81), "modalidades de licitação são formas de realização do procedimento licitatório que visam ajustar-se às peculiaridades de cada tipo de negócio administrativo".

São cinco as modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, concurso, leilão e convite. Ressalta-se que a mais nova modalidade de licitação,

denominada pregão, foi instituída pela MP nº 2.026/2000, e teve sucessivas reedições, alterando-se pela MP nº 2.182 e, finalmente, convertendo-se na Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (MIRANDA, 2004).

Em maio de 2005, o Decreto nº 5.450 regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns. O Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005, estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente, na forma eletrônica (BRASIL, 2005).

Dispensa de licitação

Trata-se da modalidade em que a Lei de Licitações desobriga expressamente a administração do dever de licitar (BRASIL, 2006). Licitação é a regra; "dispensa de licitação" e "inexigibilidade" são exceções. Dispensa de licitação é a celebração direta de contrato entre a administração e o particular sem procedimento administrativo prévio (CRETELLA JÚNIOR, 1996).

Para Justen Filho (1998, p. 211) a dispensa de licitação verifica-se em situações em que, embora seja viável competição entre particulares, a licitação afigura-se objetivamente inconveniente ao interesse público.

Procedimentos da licitação

A Constituição da República torna obrigatório o procedimento licitatório, não somente para contratos de obras, serviços, compras e alienações, conforme estabelece o art. 37, inciso XXI, como também para a concessão e a permissão de serviços públicos, em seu art. 175 (BRASIL, 1988). Esse é um procedimento administrativo, de acordo com Miranda (2004).

De acordo com a Lei nº 8.666/93, em seu art. 38:

> O procedimento da licitação será iniciado com a abertura do processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado,

> contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa (BRASIL, 1993).

"Economia para os cofres públicos", por um lado, "justiça na escolha", por outro, e, finalmente, "condições mais vantajosas" são os objetivos que a administração deve alcançar, mediante o procedimento licitatório (CRETELLA JÚNIOR, 1996, p. 171).

Os que defendem o processo licitatório argumentam que ele gera economicidade, igualdade e moralidade. No entanto, o excesso de formalidades emperra o processo de compras no setor público, conforme compreende Rigolin (1991, p. 8):

> A lei, claramente, desconfia do agente administrativo – e, portanto, da própria administração –, impondo-lhe, a cada licitação, trilhar uma via *crucis* quase sempre sumamente penosa e árdua, técnica e materialmente perigosa por tão complexa, repleta de armadilhas e tropeços, de toda ordem, além de sempre mais demorada do que a economia exige, infelizmente também com premência crescente.

No tocante aos procedimentos licitatórios da Lei nº 8.666/93, Bittencourt afirma (1995):

> A busca de moralidade era de tal ordem que, não se limitando a regular os procedimentos licitatórios e os contratos administrativos, tratou também do diploma dos crimes relacionados com o assunto, derrogando, inclusive, dispositivos do Código Penal.

Fases da licitação

Os atos de licitação devem desenvolver-se em sequência lógica, a partir da existência de determinada necessidade pública a ser atendida. O procedimento tem início com o planejamento e prossegue até a assinatura do respectivo contrato (BRASIL, 2006).

A licitação é procedimento administrativo e desdobra-se em diversas fases: edital, habilitação, julgamento, homologação e adjudicação Esse procedimento divide-se em duas grandes fases: interna e externa.

Na fase interna, são praticados os atos necessários à definição da licitação e do contrato que se seguirão. É etapa interna porque desenvolve-se no âmbito exclusivo da administração, não se exteriorizando perante terceiros (JUSTEN FILHO, 1998).

A fase interna ou preparatória delimita e determina as condições do ato convocatório antes de trazê-las ao conhecimento público; durante essa fase interna, a Administração poderá corrigir falhas verificadas, sem precisar anular atos praticados (BRASIL, 2006).

Essa fase interna observará a sequência: solicitação expressa do setor requisitante, que indica a necessidade; elaboração do projeto básico e, quando for o caso, do executivo; aprovação da autoridade competente para início do processo licitatório devidamente motivada e analisada sob a ótica da oportunidade, da conveniência e da relevância; autuação do processo correspondente; elaboração da especificação do objeto de forma precisa e sucinta; estimativa do valor da contratação, mediante comprovada pesquisa de mercado; indicação dos recursos orçamentários para fazer frente à despesa; verificação da adequação orçamentária e financeira; definição da modalidade e do tipo de licitação a serem adotados (BRASIL, 2006).

Com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), outras exigências foram impostas ao gestor público; em especial, quando a despesa referir-se à criação, à expansão ou ao aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento da despesa (BRASIL, 2006). Para Mukai (1994):

> A fase interna da licitação começa propriamente com a abertura de um processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização competente para a abertura da licitação, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso, próprio para a despesa.

A fase externa inicia-se com a publicação do edital ou com a entrega do convite, e termina com a contratação do fornecimento do bem, da execução da obra ou da prestação do serviço (BRASIL, 2006). Pode ocorrer, nessa fase, a anulação ou a revogação da licitação.

Nessa fase, realizam-se os atos destinados a selecionar contratante e proposta mais vantajosa, e ocorre seu desdobramento em cinco etapas:

1. fase de divulgação, destinada a oferecer ciência aos terceiros da existência da licitação;
2. fase da proposição, destinada à formulação de propostas pelos interessados;
3. fase da habilitação, em que a administração verifica se os interessados possuem condições de satisfazer às obrigações;
4. fase de julgamento, destinada à seleção da proposta mais vantajosa; e
5. fase da deliberação, destinada à revisão dos atos praticados e avaliação da conveniência e da legalidade do resultado (JUSTEN FILHO, 1998).

O edital consiste no ato por meio do qual convoca-se os interessados em participar do certame licitatório, bem como estabelecem-se as condições que irão regê-lo (MIRANDA, 2004). O ato convocatório tem por finalidade fixar as condições necessárias à participação dos licitantes, ao desenvolvimento da licitação e à futura contratação. Deve ser claro, preciso e fácil de ser consultado (BRASIL, 2006).

De acordo com o parágrafo único do art. 38 da Lei nº 8.666 de 1993, as minutas de editais de licitação, bem como as dos contatos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da administração (BRASIL, 1993).

Sistema de Registro de Preços (SRP)

O Decreto nº 3.931/01 regulamenta o Sistema de Registro de Preços (SRP) previsto no inciso II do art. 15 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 2001). O registro de preços é forma simplificada de contratação pública, precedida de licitação nas modalidades concorrência ou pregão.

Escobar (1996) conceitua o SRP como o:

> sistema pela qual, mediante concorrência, seleciona-se a proposta de prelos unitários a serem utilizadas pela Administração em contratos futuros destinados a aquisição de bens ou contratação de serviços, de consumo e uso frequente.

O SRP permite redução de custos operacionais e otimização dos processos de contratação de bens e serviços pela administração. Será sempre precedido de ampla pesquisa de mercado (BRASIL, 2006).

O ideal para o setor público é que suas compras sempre devem atender ao princípio da padronização, que sejam processadas por meio de registro de preços e que as condições de aquisição e de pagamento sejam semelhantes às do setor privado.

De acordo com Fernandes (1998), algumas vantagens do SRP são: previsão orçamentária, imprevisibilidade de consumo, volume dos estoques, fracionamento das despesas, redução do número de licitações e transparência das aquisições. Quanto às desvantagens do SRP, Fernandes (1998) declara:

> é obvio que também o sistema apresenta desvantagens, porque implica a mudança de uma cultura organizacional, e esse é o passo mais difícil em qualquer instituição. A resistência à implantação tem oferecido os seguintes argumentos: a) a necessidade de alocar recursos humanos para atualizar tabelas; b) a impossibilidade de prever todos os itens a serem adquiridos; c) a facilidade na formação de carteis.

O estudo de caso

Este estudo tem caráter exploratório e busca identificar os principais fatores que contribuem para a morosidade dos procedimentos licitatórios no âmbito da FUB. Trata-se de pesquisa descritiva na forma de estudo de caso.

O grupo de estudo da pesquisa é constituído por servidores do corpo técnico administrativo e docente da FUB que tenham experiência com processos de compra e servidores responsáveis pelos setores de compra do MEC e do CNPq.

Os servidores da UnB que compõem a amostra foram selecionados com base na experiência profissional dos autores deste trabalho na área de compras e de patrimônio, dentre os servidores dos inúmeros centros de custo da FUB, envolvidos com a elaboração e o envio dos pedidos de compra.

A amostra foi composta da seguinte forma: a) servidores responsáveis pela elaboração e pelo encaminhamento dos pedidos de compra, escolhidos pelas secretarias dos institutos, faculdade e unidades administrativas; e b) chefes dos setores de compra da FUB, do MEC e do CNPq.

Para a coleta de dados, foram utilizados três instrumentos: o questionário estruturado, a entrevista individual, a pesquisa documental, além de telefonemas e e-mail.

O questionário aplicado junto aos servidores teve o objetivo de coletar informações e traçar o perfil dos que elaboram os pedidos de compra, como também identificar a forma como estes são elaborados e sua rotina de tramitação interna.

Analisou-se cerca de trinta processos de compra concluídos de cada modalidade de licitação: convite, tomada de preços, concorrência e pregão, com o objetivo de identificar o prazo de execução de cada modalidade.

As planilhas e os relatórios emitidos pelo Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi), foram consultados para identificar-se

o volume de cada modalidade de licitação nos exercício de 2001 a 2005, além dos relatórios do Siafi Gerencial para saber o montante de recursos do Tesouro em cada exercício.

O servidor chefe do setor de compras da FUB foi entrevistado. Os responsáveis pelas compras do MEC e CNPq foram questionados via telefone e e-mail.

Como suporte para tratamento estatístico dos dados coletados, foi utilizado o *software* da Microsoft Office Excel 2003.

Compras e procedimentos licitatórios da FUB

O perfil das compras na UnB é ilustrado na tabela a seguir.

Tabela 1 - Mostra o montante de cada modalidade de licitação no período de 2001 a 2005

Modalidade de Licitação	Período				
	2001	2002	2003	2004	2005
Convite	1.687.970,10	2.756.058,88	2.777.240,06	4.511.797,53	3.647.367,62
Tomada de preços	1.495.591,51	1.583.004,85	2.786.890,15	2.825.213,12	1.592.126,26
Concorrência	3.953.746,67	13.368.506,75	15.697.407,82	20.708.063,64	30.952.406,62
Dispensa de licitação	19.001.071,11	22.641.320,08	32.723.479,01	25.818.281,62	35.827.309,41
Inexigibilidade	752.425,72	1.125.701,58	646.199,83	634.351,29	654.738,51
Pregão			1.504.964,09	3.419.846,56	5.271.955,76
TOTAL	**26.890.805,11**	**41.474.592,14**	**56.136.180,96**	**57.917.553,76**	**77.945.904,18**

Fonte: Siafi

Na análise do perfil apresentado, dois fatos chamam a atenção: primeiro, o crescimento significativo no valor total dos recursos no período; e, segundo, o volume de dispensa de licitação.

Quanto ao aumento no valor total licitado, não foi possível detalhar por rubrica. Porém, segundo a Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF), aqueles provenientes do Tesouro geralmente mantêm-se no mesmo patamar; o crescimento decorre dos provenientes de arrecadação própria e de convênios.

No tocante ao volume das contratações feitas por dispensa de licitação, o índice é elevado (55%) em todo o período pesquisado. Mesmo ao ser utilizada a dispensa como principal modalidade de licitação, os processos de compra ainda são demorados, em média de trinta dias, o que representa prazo longo se comparado com as outras instituições pesquisadas.

Ressalta-se que, no caso da dispensa de licitação, o que mais influencia na demora são os procedimentos relacionados à fase interna da licitação, pois não há padronização desses procedimentos.

Quanto à descrição do material ou serviço a ser adquirido, o art. 14 da Lei nº 8.666 estabelece que nenhuma compra seja feita sem a adequada caracterização de seu objeto.

Contudo, os pedidos geralmente são elaborados sem o auxílio de catálogo de materiais e de serviços, o que dificulta o trabalho dos centros de custo quanto à caracterização do objeto a ser licitado, e são encaminhados ao setor de compras por memorando, registrado apenas no sistema de acompanhamento de documento (UnBDoc), cuja função é acompanhar o andamento de documentos.

Por não atenderem às especificações necessárias, inúmeros pedidos são devolvidos. A utilização de catálogo unificado de materiais e de serviços no ato de elaboração do pedido ajudaria a reduzir essas devoluções. Apenas 27% dos servidores utilizam catálogos dos equipamentos, para especificar o material ou serviço a ser adquirido.

A Tabela 2, a seguir, indica os prazos dispostos na Lei nº 8.666/93 e aqueles praticados pela UnB, pelo MEC e pelo CNPq.

Tabela 2 - Mostra os prazos mínimos entre a publicação do edital e a realização do evento e o tempo gasto pela FUB, MEC e CNPq para realização de cada modalidade de licitação

Modalidade de licitação	Prazos			
	Lei nº 8.666/93	Praticado na FUB	Praticado no MEC	Praticado no CNPq
Dispensa de licitação		30	15	7
Convite	5 dias	65	20	15
Tomada de preços	15 dias	88	60	60
Pregão	8 dias	77	60	20

Fonte: Processos de compras do serviço de compras nacionais – FUB/DRM. Setores de compra da MEC e CNPq.

De acordo com os prazos para cada modalidade de licitação, observa-se que os processos de compra são extremamente morosos. Ressalta-se dois pontos: a) na dispensa de licitação, apesar de não haver prazo legal nem exigência de edital, a praticada na FUB é de duas a quatro vezes maior que das outras instituições; e b) no convite, o prazo legal é de cinco dias, e os processos na FUB levam cerca de dois meses para serem concluídos.

O parágrafo único do art. 38 da Lei nº 8.666/93 estabelece que as minutas de editais de licitação devam ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da administração. Na FUB, as minutas são enviadas à Procuradoria Jurídica (PJU) para aprovação e permanecem em média 15 dias aguardando parecer. Esse problema poderia ser sanado se, na constituição da Comissão de Licitação ou da Equipe de Apoio ao Pregoeiro, fosse incluído bacharel em Direito e houvesse negociação com o órgão jurídico.

Quanto aos fatores externos, considera-se como o maior entrave dos processos licitatórios o excesso de formalismos e de uniformidades dos procedimentos exigidos pela Lei nº 8.666/93 e suas instruções normativas. A questão da aprovação do orçamento pelo Congresso

Nacional não se abstém de ser fator preponderante na demora das compras governamentais, uma vez que inúmeros pedidos são feitos nos primeiros meses do ano e somente são atendidos quando da aprovação do orçamento, que geralmente ocorre nos meses de abril a junho.

A falta de planejamento das compras na FUB leva os interessados a fazerem pedidos baseados apenas no volume de recursos disponíveis, haja vista que o orçamento é descentralizado por unidade e a solicitação de compras somente é formalizada quando constata-se a falta de material. Não há estimativa ou previsão de demanda dos materiais.

Outro fato constatado no decorrer da pesquisa documental foi a inexistência de sistema informatizado de informações sobre compras – os dados foram coletados ao utilizar-se livro ata, processos e suas fichas de controle.

Dados dos questionários

O questionário foi aplicado em todo o mês de junho em vinte centros de custo das áreas administrativa e acadêmica, com a participação de aproximadamente sessenta servidores, responsáveis pela elaboração dos pedidos de compra da unidade, e selecionados com o auxílio dos assistentes de direção e dos secretários de departamentos.

Os servidores que elaboram pedidos de compra são, na sua maioria, do corpo técnico administrativo (90%), de nível médio (52%) e pertencem ao quadro permanente (73%) da FUB. Só pequena parte desses pedidos é feita por docentes (10%).

Verificou-se que apenas 18% dos servidores responsáveis pela elaboração dos pedidos de compra recebem algum tipo de treinamento para a execução do serviço. O grau de conhecimento dos servidores em relação a Lei nº 8.666/83 é elevado, apenas 12% deles; moderado para 42%; e baixo para 46%. Cerca de 85% dos servidores consideram os processos de compra na FUB demorados.

Sobre a legislação

Com o advento da Lei nº 8.666/93, os procedimentos de compra da universidade tornaram-se excessivamente morosos. Há excesso de formalismo na Lei de Licitações que torna os processos de compra lentos e ineficazes e não garante que os recursos públicos sejam utilizados com eficiência. É necessário revisão na legislação em vigor, para simplificar os procedimentos e padronizar e racionalizar as rotinas. Já a Lei nº 10.520/02 proporcionou mais agilidade nos processos de compra com a instituição da modalidade pregão.

Conclusões e sugestões

O setor público brasileiro, na área de compras governamentais, a fim de agilizar os procedimentos licitatórios, ao buscar eficiência e eficácia, precisa promover alterações substanciais na legislação em vigor.

No caso da universidade, em que grande parte dos problemas da morosidade dos processos encontra-se nas rotinas internas, são necessárias mudanças significativas, a fim de racionalizar os procedimentos administrativos com vista à agilização nos processos de compra.

A maioria dos órgãos públicos mantém atualizado um "manual de compras" para auxiliar o agente público em suas dúvidas e nas formas de encaminhamento dos processos, o que não ocorre na FUB. Assim, os procedimentos licitatórios tornam-se cada vez mais morosos.

Com a publicação do Decreto nº 3.931/01 que regulamenta os incisos IV e VI do art. 84 da Constituição e art. 15 da Lei nº 8.666/93, o governo criou nova forma de licitação chamada Sistema de Registro de Preços (SRP) – que dispõe sobre conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e à aquisição de bens para contratações futuras (Apêndice B). O SRP foi instituído para evitar o fracionamento da despesa, ao não obrigar o órgão a efetuar a compra em grandes quantidades, como também para evitar o estoque de produtos.

O desenvolvimento de catálogo unificado de materiais e de serviços poderia ser modo de melhorar os procedimentos das compras, como também manter diálogo com os órgãos que mais demandam materiais a fim de evitar o fracionamento de despesas.

Ressalta-se que outras pesquisas podem dar continuidade ao presente estudo. E seria relevante para a universidade verificar quais as medidas que poderiam ser adotadas a fim de racionalizar os procedimentos administrativos com vista a agilização nos seus processos de compra.

Referências

BITTENCOURT, Sidney. *Licitação passo a passo*: comentários aos dispositivos que versam sobre licitação da Lei 8.666/93 com nova redação. Rio de Janeiro: Lúmen: Júris, 1995.

BRASIL. Congresso. Senado. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inc. XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial [da] da República Federativa do Brasil,* Brasília, DF, 06 jul. de 1994. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] da República Federativa do Brasil,* Brasília, DF, 18 jul. de 2002.

BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] da República Federativa do Brasil,* Brasília, DF, 1 jun. de 2005a.

BRASIL. Decreto nº 5.504, de 05 de agosto de 2005. Estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas

em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos. *Diário Oficial [da] da República Federativa do Brasil,* Brasília, DF, 08 ago. de 2005b.

BRASIL. Decreto nº 3.931, de 19 de setembro de 2001. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] da República Federativa do Brasil,* Brasília, DF, 19 set. de 2005b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Licitações e contratos*: orientações básicas. 2. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2003.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Licitações e contratos*: orientações básicas. 3. ed. rev. atual. e ampl. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2006.

CRETELLA JÚNIOR, José. *Licitações e contratos do Estado*. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

ESCOBAR, Mariense. *O Sistema de Registro de Preços nas compras publicas*: teoria e prática. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1996.

FERNANDES, Jorge U. J. *Compras pelo Sistema de Registro de Preços*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 1998.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Comentários à lei de licitações e contratos administrativos*. 5. ed. rev. e ampl. (de acordo com a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, e com a Lei federal nº 9.648, de 27 de maio de 1998). São Paulo: Dialética, 1998.

MIRANDA, Henrique Savonitti. *Curso de direito administrativo*. 3. ed. rev. Brasília: Senado Federal, 2005.

MIRANDA, H. Savonitti. *Licitações e contratos administrativos*. Brasília: Senado Federal, 2004.

MOTTA, Carlos P. C. *Eficácia nas licitações e contratos*. Belo Horizonte: Del Rey Limitada, 1999.

MUKAI, Toshio. *Licitações e contratos públicos*: comentários à lei nº 8.666/93, com alterações da lei nº. 9.648/98 e análise das licitações e contratos etc. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

PEREIRA JUNIOR, Jessé T. *Comentários à lei das licitações e contratações da administração pública*: (Lei nº 8.666/93, com redação da Lei nº 8.883/94). Rio de Janeiro: Renovar, 1994.

PIMENTA, Carlos César. *Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe*: o caso brasileiro. Brasília: ENAP, 1998. (Texto para discussão, 25)

RIGOLIN, Ivan Barbosa. *Manual prático das licitações*. São Paulo: Saraiva, 1991.

SOUZA, Fátima R. de. *Manual básico de licitação*. São Paulo: Nobel, 1997.

SUNDFELD, Carlos A. *Licitação e contrato administrativo*. São Paulo: Malheiros, 1995.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

O objetivo deste questionário é coletar informações que ajudem a traçar o perfil dos servidores que elaboram os pedidos de compra, e também mostrar a forma como são elaborados e enviados ao setor de compras. Assim, as pessoas escolhidas para responder este questionário devem ter experiência na elaboração e no encaminhamento desses pedidos. Vale ressaltar que o(a) Sr.(a) foi selecionado para participar da pesquisa por preencher o requisito. Não há necessidade de identificação.

Esta pesquisa é parte integrante da monografia do curso de Especialização em Gestão Universitária, oferecido pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) da Universidade de Brasília.

CARACTERÍSTICAS GERAIS

1. Sexo:
   [__] Masculino [__] Feminino
2. Idade:
   [ ] Até 25 anos [ ] De 25 até 35 anos [ ] Acima de 35 anos
3. Área de atuação:
   [ ] Administrativa [ ] Acadêmica
4. Categoria Funcional:
   [ ] Técnico-administrativo [ ] Docente
5. Vínculo com a instituição:
   [ ] Permanente [ ] Temporário
6. Escolaridade/Formação Profissional:
   [ ] Médio [ ] Graduação [ ] Especialização [ ] Mestrado
   [ ] Doutorado [ ] Pós-doutorado
7. Tempo de serviço na instituição:
   [ ] Até 1ano[ ] De 1 a 5 anos [ ] De 5 a 10 anos
   [ ] Acima de 10 anos

8. Ocupa cargo de confiança?
   [ ] Sim [ ] Não
9. Você já recebeu algum treinamento relativo a compras?
   [ ] Sim [ ] Não
10. Utiliza algum catálogo para especificar o material/equipamento no pedido de compras?
    [ ] Sim [ ] Não
11. Se não, qual o nível de dificuldade encontrado para especificar o material?
    [ ] Baixo [ ] Moderado [ ] Elevado
12. A maneira como os pedidos de compras são elaborados e encaminhados ao setor de compras atende as expectativas?
    [ ] Sim [ ] Não
13. Qual o grau de conhecimentos sobre a Lei que regulamenta as compras governamentais?
    [ ] Baixo [ ] Moderado [ ] Elevado
14. Você considera demorados os processos de compra na FUB?
    [ ] Sim [ ] Não

APÊNDICE B

Sugestões

1. Implantação de um sistema informatizado de informações de Compras

Um dos principais fatores que contribuem para a demora dos processos de compra na FUB é a inexistência de sistema informatizado de informações de compras que possibilite racionalizar as rotinas e padronizar procedimentos, principalmente na fase interna do processo. Juntamente com a elaboração do sistema, estaria condicionada a confecção de um catálogo unificado de materiais e serviços.

2. Implantação no âmbito da FUB do Sistema de Registro de Preços (SRP)

Quanto ao Sistema de Registro de preços (SRP), regulamentado pelo Decreto nº 3.031 de 19 de setembro de 2001, no caso da FUB poderia ser implantado por grupo de materiais com o envolvimento no processo dos institutos e faculdades. Inicialmente se implantaria a compra de produtos químicos, o que reduziria consideravelmente as aquisições por dispensa de licitação que são solicitadas pelo IBD, IQD, FMD e FSD. Posteriormente se definiria outros grupos de materiais. Quanto ao material de informática ficaria a cargo do Centro de Manutenção de Equipamentos Científicos (CME) a execução da ata de registro de preços que atenderia toda a comunidade universitária e a DRM ficaria com a missão de realizar os registros de preços para os outros grupos de materiais.

Aspectos da manutenção dos equipamentos científicos da Universidade de Brasília

Francisco Assis Lima
João Carlos Nogueira Castilho

Introdução

A revolução industrial ocorrida na primeira metade do século XIX trouxe a mecanização e, com ela, a necessidade de manter os equipamentos em condições satisfatórias de funcionamento. Até a década de 1930 do século XX, entretanto, as manutenções não eram sistematizadas, e a maioria delas, realizadas pelas próprias equipes de produção. Consistiam basicamente em serviços de limpeza, lubrificação e reparos, após a quebra (KARDEC; NASCIF, 2006).

A modernização das indústrias, ocorrida durante a Segunda Guerra Mundial, fez com que a disponibilidade e confiabilidade dos equipamentos ganhassem importância. Passaram a ser estudados e desenvolvidos sistemas que não apenas corrigissem as falhas, mas que as evitassem. Os equipamentos perderam suas características de robustez e sobredimensionamento e passaram a exigir metodologias de manutenção. Por volta de 1950, em lugar da manutenção corretiva, realizada após a quebra e aplicada até então, começou-se a adotar uma nova metodologia, denominada manutenção preventiva, cuja característica é a substituição sistemática de peças ou itens, em intervalos fixos e predeterminados (SIQUEIRA, 2005).

A partir de 1970, com a utilização dos computadores, ocorreu o aprimoramento da manutenção preventiva, passando-se a selecionar e

analisar dados sobre causa e efeito das falhas. Os métodos de trabalho foram revistos, para aumentar a eficiência das equipes de manutenção, reduzir o tempo de reparos e quantificar as peças sobressalentes. A metodologia decorrente da aplicação desses métodos denominada manutenção preditiva, "busca identificar o final da vida útil dos componentes dos equipamentos com base na medição de sua degradação" (LUCATELLI, 2002, p. 18).

O aumento da mecanização e da automação fez com que disponibilidade e confiabilidade se tornassem fatores cada vez mais importantes para a sobrevivência das empresas, num mercado globalizado e altamente competitivo. Tornou-se necessário, além de rever os conceitos e procedimentos, também reduzir os custos da manutenção. Nos dias atuais, a manutenção procura, segundo Lucatelli (2002), contemplar a estratégia de gestão da consequência das falhas, em vez de sua eliminação, de modo a priorizar a gestão da confiabilidade dos ativos físicos e o desenvolvimento metodológico.

Este estudo faz uma avaliação dos serviços prestados pelo Centro de Manutenção de Equipamentos (CME), para: identificar o estágio em que tais serviços se encontram, em relação aos conceitos e tipos de manutenção; obter parâmetros quantitativos e qualitativos do atendimento prestado nos últimos anos; identificar o grau de satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados e propor medidas que possibilitem aprimorar o atendimento de modo a aumentar a qualidade e a eficiência e diminuir os custos.

O grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados tem sido desconsiderado na avaliação do desempenho obtida pelo CME nos últimos anos.

Essa avaliação pode oferecer elementos significativos na tomada de decisão para se adotar uma política estratégica de gestão da manutenção de equipamentos, em benefício do ensino e das pesquisas desenvolvidas na instituição.

Conceitos de manutenção e evolução recente

Neste item são abordadas as metodologias e as estratégias relativas aos diferentes tipos de manutenção utilizados, para situar os serviços de manutenção prestados pelo CME no contexto teórico. E também para avaliar a possibilidade de implementação de ações que permitam aprimorar a gestão da manutenção de equipamentos na UnB.

Os conceitos de manutenção

A manutenção existe desde os primórdios da civilização e pode ser identificada no ato de afiar um instrumento de caça ou substituir a corda de um arco. Com relação às máquinas e equipamentos, pode-se afirmar que a manutenção acompanha a sua evolução, desde as primeiras máquinas a vapor até os dias atuais.

Manter é conservar, sustentar. Para estar em condições de executar um trabalho para o qual foi projetado, ou seja, em um nível de desempenho esperado ou exigido, qualquer componente físico deve ser objeto de manutenção.

Segundo Kardec e Nascif (2006), o conceito predominante da manutenção, até bem pouco tempo, era o de "restabelecer as condições originais dos equipamentos e sistemas". Hoje, o conceito é:

> garantir a disponibilidade da missão dos equipamentos e instalações de modo a atender um processo de produção ou de serviço, com confiabilidade, segurança, preservação do meio ambiente e custo adequados (KARDEC; NASCIF, 2006, p. 22).

A norma NBR 5462 (1994) define manutenção como:

> a combinação de todas as ações técnicas e administrativas, incluindo as de supervisão, destinadas a manter ou recolocar um item em estado no qual possa desempenhar uma função requerida.

> Manutenção pode incluir como atividade a modificação de um item ou de um processo

Para Lafraia (2002, p. 161), a manutenção pode ser definida como o "conjunto de ações destinadas a manter ou recolocar um item num estado no qual pode executar sua função requerida".

Mirshawka e Olmedo (1993, p. 14 apud SILVA, 1994, p. 13) definem manutenção como:

> o conjunto de atividades e recursos aplicados aos sistemas e equipamentos, visando garantir a consecução de sua função dentro de parâmetros de disponibilidade, de qualidade, de prazo, de custos e de vida útil adequados.

Nessa definição, de grande abrangência, a manutenção é caracterizada como um processo complexo e de fundamental importância para a produção e a qualidade dos produtos.

Lucatelli (2002, p. 34) considera que a mudança de enfoque da função manutenção, dando importância não ao item, mas à função que ele possui, representa a "ruptura de um paradigma da manutenção". Nesse novo enfoque, a manutenção passa a buscar o reparo rápido e bem executado, de modo a reduzir os serviços de emergência e introduzir o conceito da mantenabilidade, a qual é definida como a "facilidade com que um item é mantido ou recolocado no estado no qual pode executar suas funções requeridas" (MAIA JR., 2003, p. 11).

Segundo esse autor, tanto o conceito quanto a confiabilidade passaram a ter importância fundamental na disponibilidade dos ativos e consequentemente na receita das empresas.

Já para Lafraia (2002, p. 161), mantenabilidade é um conceito mais amplo, ou seja "uma característica de projeto que define a facilidade de manutenção, o tempo de manutenção, os custos e as funções que o item executa".

A evolução da manutenção

Cronologicamente podem ser identificadas três gerações para a manutenção de equipamentos. A primeira geração abrange o período anterior à Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias eram pouco mecanizadas. As máquinas eram simples, robustas e de conserto fácil. O volume de produção, em razão da conjuntura econômica da época, não era prioritário, tornando desnecessária a manutenção sistematizada. Eram adotadas as formas mais simples ou rudimentares de manutenção, em que a atuação se dava após a ocorrência da falha. A esta manutenção não planejada, dá-se o nome de manutenção corretiva (MC) (KARDEC; NASCIF, 2006; SIQUEIRA, 2005).

A segunda geração da manutenção teve início durante a Segunda Guerra Mundial, quando as pressões originadas pela necessidade de produção em maior escala forçaram a modernização e o aumento da complexidade das indústrias (KARDEC; NASCIF, 2006).

O esforço de industrialização pós-guerra fez disseminar as linhas de produção, e provocou a dependência da sociedade em relação aos produtos e processos industriais. Em decorrência da velocidade em que novas indústrias foram implantadas, registrou-se a primeira onda de escassez de mão de obra especializada. Obter mais disponibilidade dos equipamentos, a baixo custo, tornou-se o objetivo básico das indústrias, o que motivou um esforço científico de pesquisa e desenvolvimento de técnicas de manutenção preventiva, com o objetivo de minimizar os impactos das falhas nos processos de produção. Desse esforço resultou o processo de revisão periódica dos equipamentos, complementando as atividades de limpeza e lubrificação e de manutenção corretiva, características da primeira geração da manutenção (SIQUEIRA, 2005). Surgiu, assim, a ideia de que as falhas poderiam ser evitadas se prevenidas, o que resultou no conceito da manutenção preventiva (MP), definida como a "substituição sistemática de itens com base em intervalos ou ciclos predeterminados" (LUCATELLI, 2002, p. 36).

A terceira geração da manutenção foi consequência da automação das indústrias, ocorrida na década de 1970. As técnicas anteriores mostraram-se incapazes de atender às exigências dos sistemas automatizados. O consumo em larga escala fez crescer a dependência dos processos industriais. Concomitantemente, o aumento de custos de mão de obra e de capital fez com que os equipamentos passassem a ser dimensionados no limite da necessidade, com faixas operacionais mais estreitas, o que fez aumentar a importância da manutenção (SIQUEIRA, 2005). A adoção por alguns setores industriais de sistemas *just-in-time*, nos quais os estoques reduzidos de produtos inacabados implicavam a probabilidade de que pequenas interrupções poderiam interromper toda uma linha de produção, é apontada como causa da busca por sistemas mais eficientes de manutenção (KARDEC; NASCIF, 2006; SIQUEIRA, 2005). Ramirez, Caldas e Santos Jr. (2002) atribuem aos japoneses a introdução de saltos na qualidade da produção industrial por meio da metodologia *just-in-time* dos círculos de qualidade e do controle de inventário. Essa metodologia resultou em: redução de custos, melhoria dos produtos pelo monitoramento da produção por instrumentos microprocessadores, melhorias na ergonomia, diminuição das falhas humanas por meio de treinamento e adoção de projetos que minimizassem as consequências das falhas dos equipamentos. A evolução da manutenção decorreu na tendência de que ela perdesse gradativamente o caráter corretivo, e provocou a adoção de uma postura cada vez mais preventiva.

Com a globalização, passou-se a exigir dos equipamentos maior eficiência e confiabilidade, não mais havendo espaço para sistemas produtivos marcados por falhas frequentes. A tendência atual é de que os equipamentos não só atendam a esses requisitos de eficiência e confiabilidade, mas também que os projetos levem em conta a facilidade de manutenção, tendo em vista serem os sistemas de produção cada vez mais complexos e interdependentes.

Uma nova filosofia de gerenciamento da manutenção, utilizada de forma crescente, confirma essa tendência: é a Manutenção Baseada na

Confiabilidade – MBC (*Reality Centred Maintenance* – RCM), também denominada Manutenção Centrada em Confiabilidade (MCC). A MCC tem como benefícios o aumento da vida útil dos equipamentos, a redução da quantidade de peças sobressalentes, a redução da quantidade de horas trabalhadas na manutenção programada e a diminuição dos custos da manutenção (RAMIREZ; CALDAS; SANTOS JR., 2002).

Na terceira geração da manutenção, segundo Kardec e Nascif (2006, p. 5), reforçou-se o conceito de uma manutenção preditiva, na qual "a interação entre as fases de implantação de um sistema (projeto, fabricação, instalação e manutenção) e a disponibilidade/confiabilidade tornou-se mais evidente". Segundo os autores, "da correta realização de cada fase – projeto, fabricação, instalação, operação e manutenção – dependem a disponibilidade e confiabilidade do sistema" (KARDEC; NASCIF, 2006, p. 5).

Centro de Manutenção de Equipamentos – CME

Até 1987, a manutenção de equipamentos da Universidade de Brasília era realizada pela Oficina Técnica de Manutenção (OTM), subordinada ao Serviço de Patrimônio Mobiliário. O crescimento da quantidade de equipamentos, sua diversificação e a falta de autonomia financeira e administrativa levaram à necessidade de revitalização dos serviços, consubstanciada na criação do Centro de Manutenção de Equipamentos Científicos (CME) pelo Ato da Reitoria nº 550/87 de 30 de outubro de 1987. Ao CME foi atribuída a responsabilidade de promover, com qualidade, a manutenção e o reparo dos equipamentos da universidade, além de introduzir novos conceitos, metodologias e técnicas que viessem a reduzir a interrupção no uso dos equipamentos. Isso com vista à redução de custos, à satisfação dos usuários e à viabilização das atividades de ensino e de pesquisa. Para cumprir tais atribuições, o CME foi dotado de autonomia administrativa e financeira, assegurada pelo Ato da Reitoria nº 549/87.

Os serviços prestados pelo CME, com essa reformulação, chegaram a ser referência para outras Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes). No entanto, o crescimento do número de alunos, dos cursos de graduação e pós-graduação, dos laboratórios, da quantidade de equipamentos, especialmente os de informática, climatização e ópticos, sem a necessária contrapartida de investimentos em infraestrutura e recursos humanos, levaram a uma gradativa perda de eficiência, manifestada pela insatisfação dos usuários quanto aos serviços prestados, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Essa insatisfação atingiu o seu ponto máximo negativo em 1993.

A partir de 2004, quando começaram a ser introduzidos, em alguns grupos de equipamentos, os serviços de manutenção preventiva, e também foram aplicados novos conceitos na gestão dos recursos humanos disponíveis, observou-se o crescimento do número de atendimentos e, em consequência, a diminuição do número de reclamações dos usuários. A permanência dos investimentos poderá levar o CME a readquirir a confiança dos demais centros de custo da universidade e apresentar soluções independentes que facilitarão, ainda mais, o seu crescimento. Desse modo será possível prestar um serviço de qualidade, compatível com os anseios e as necessidades da comunidade universitária.

O fator que mais interessa aos usuários, sejam eles internos ou externos, é, sem dúvida, o tempo que o equipamento ficará indisponível durante a manutenção. O tempo, para efeito da manutenção, também é classificado em duas denominações: tempo de resposta, que consiste no intervalo entre o registro da solicitação de reparo e o primeiro atendimento no local onde o equipamento está instalado, e tempo total de manutenção, caracterizado pelo tempo total em que o equipamento fica indisponível para utilização, ou seja, o tempo decorrente entre a solicitação e a conclusão do serviço. Embora os Tempos Médios de Resposta e o Tempo Total de Manutenção sejam elevados, o tempo médio total de manutenção, inclusive o tempo de resposta, tem diminuído a partir de 2004.

Para atender os casos especiais, quando a falha de um equipamento compromete a produção da unidade e o CME é informado, os tempos de resposta e de manutenção são acelerados com o objetivo de evitar mais danos aos trabalhos em curso, principalmente nas pesquisas em desenvolvimento.

As ferramentas e os procedimentos empregados pelo CME, na manutenção dos equipamentos da UnB, têm como propósito a redução de custos, a satisfação do usuário e a viabilização das atividades de ensino e pesquisa. Desse modo, professores e pesquisadores dedicarão mais tempo às suas atividades fins.

O parque de equipamentos da UnB é bastante diversificado, o que faz do processo de manutenção um permanente desafio. A diversificação, a complexidade e a quantidade de equipamentos demandam elevado estoque de peças de reposição, de espaço físico, de qualificação permanente dos técnicos e de meios de transporte específicos. Demandam, sobretudo, um sistema de gerenciamento e de comunicação que esteja em constante evolução, pronto a atender às necessidades emergentes. Há ainda diversos equipamentos importados, que requerem, na maioria das vezes, serviços especializados.

O crescimento contínuo da universidade, assim como o do parque de equipamentos, exige recursos financeiros e humanos aplicados na estrutura da manutenção em quantidades compatíveis com as necessidades e demandas dos usuários.

Além da preocupação com a produção, a manutenção de equipamentos deve estar focada nos motivos que mais bem definem a razão de sua existência, quais sejam: a prevenção, a diagnose, a capacitação de pessoal e a educação dos usuários dos equipamentos e da comunidade em geral.

Para promover mudanças com esse enfoque, é necessário que na dinâmica do trabalho haja uma nova abordagem de soluções, que envolva toda a comunidade universitária. Não basta reparar e fazer a manutenção dos equipamentos apenas, mas também é necessário prevenir, informar, esclarecer e criticar as atitudes e posturas não condizentes com a gestão do patrimônio público.

O número de equipamentos existentes na UnB, segundo os dados obtidos no acervo de patrimônio, segue a classificação do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal de 2005 – Siafi e supera a marca de 150 mil unidades, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Equipamentos registrados no Siafi (2005)

Classe	Denominação	Registros
142120400	Aparelhos de medição e orientação	4.787
142120600	Aparelhos e equipamentos de comunicação	9.000
142121000	Aparelhos e equipamentos para esportes e diversões	230
142121200	Aparelhos e utensílios domésticos	209
142120800	Aparelhos, equipamentos, utensílios med. odont. lab. hospital	21.972
142122200	Equipamentos de manobra e patrulhamento	10
142123500	Equipamentos de processamento de dados	58.713
142122400	Equipamentos de proteção, segurança e socorro	652
142123900	Equipamentos hidráulicos e elétricos	282
142123300	Equipamentos de áudio, vídeo e foto	12.571
142122800	Máquinas e equipamentos de natureza industrial	152
142123000	Máquinas e equipamentos energéticos	12.421
142123200	Máquinas e equipamentos gráficos	634
142123800	Máquinas, ferramentas e utensílios de oficina	2.763
142123600	Máquinas, instalações e utensílios de escritório	16.139
142123400	Máquinas, utensílios e equipamentos diversos	11.703
	Total	152.238

Fonte: Sistema de Patrimônio – UnB

Além da manutenção, o CME disponibiliza outros serviços à comunidade universitária, como o de especificação técnica, de homologação e aceite nos processos de compra de novos equipamentos e de parecer técnico, nos processos de baixa patrimonial.

O método da pesquisa

Com base na proposta de classificação de Vergara (2000), decidiu-se realizar pesquisas exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins, e documental e de campo, quanto aos meios, com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos usuários do CME.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, porque inexistem avaliações sobre a satisfação dos usuários do CME, apesar de esse serviço ser prestado desde 1987. É descritiva, pois busca correlacionar as variáveis que compõem a satisfação com os tipos de manutenção de equipamentos praticados pelo centro. Também é explicativa, na medida em que busca identificar os fatores formadores da satisfação, bem como os meios de aumentar o grau de satisfação. Quanto aos meios, a pesquisa é documental, pois procura avaliar, por meio dos arquivos, a quantidade de ordens de serviço concluídas ao longo de um período, o quadro de pessoal utilizado e a produtividade.

A pesquisa de campo foi feita pela aplicação de questionário, com seis questões fechadas e três abertas. Nas questões fechadas, os respondentes manifestaram o seu grau de satisfação, tanto em nível geral quanto em relação às ordens de serviço específicas e individuais. Com as questões abertas, foram identificados os motivos da satisfação, ou da insatisfação, e colhidas sugestões que, na visão do usuário, podem melhorar o atendimento.

A pesquisa documental abrangeu o período de janeiro de 2003 a julho de 2006, no qual há registro das solicitações de reparo atendidas pelo CME. Foi possível identificar o tipo do equipamento, seu número patrimonial, o solicitante ou usuário e as datas da solicitação e do atendimento.

A pesquisa de campo englobou todos os atendimentos concluídos durante o mês de maio de 2006, independentemente da data em que foram emitidas as ordens de serviço, e totalizaram de 994 atendimentos.

Os questionários foram enviados aos usuários por correio eletrônico. Devido ao baixo número de respostas obtidas, foram reenviados formulários impressos e realizados contatos telefônicos, em que foram explicitados os motivos e reforçados a solicitação de resposta. Diante disso, retornaram 31 questionários, com opiniões sobre a manutenção de 158 equipamentos.

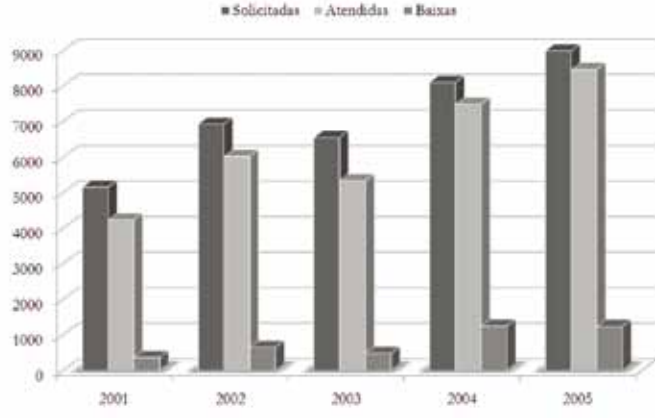
Análise dos dados obtidos

Aqui são apresentados e analisados os dados obtidos, nos arquivos eletrônicos do CME, e os resultados da pesquisa de campo realizada com os usuários dos serviços de manutenção de equipamentos da UnB.

Pesquisa documental

Foram avaliados, para a obtenção dos dados, os registros eletrônicos relativos ao atendimento de solicitações de manutenção nos anos de 2001 a 2005. A Figura 1 mostra a evolução da quantidade total de solicitações, dos atendimentos realizados e dos equipamentos objeto de baixa patrimonial no período.

Figura 1 - Evolução das solicitações, atendimentos e baixa do acervo patrimonial



Fonte: Relatório de Atividades: 2005

Quanto ao atendimento das solicitações, observa-se entre os anos de 2001 a 2005, variação de 74,28% no total de solicitações recebidas, com um crescimento médio anual de 14,86%, contra uma variação 99,76% e crescimento médio 19,95% ao ano. Já as baixas patrimoniais cresceram 242%, com média anual de 46,56%. Verifica-se a tendência de

crescimento, com exceção do ano de 2003, no qual, segundo informações não-documentais, porém confirmadas por servidores do CME, a baixa qualidade dos serviços prestados provocou a fuga de diversos usuários.

Os dados mostram que os atendimentos concluídos tiveram crescimento superior às solicitações, o que reflete o aumento da produtividade, uma vez que o quadro de pessoal permaneceu constante no período. Apesar de não haver dados relativos à elevada variação do número de baixas patrimoniais, infere-se que a grande quantidade de equipamentos "descartáveis" ou passíveis de rápida obsolescência explique tal comportamento, como é o caso de impressoras e micro computadores.

Na Tabela 2, com dados obtidos dos Anuários Estatísticos da UnB, são mostrados os números relativos à evolução da população universitária no período de 1994 a 2004, por segmento – Alunos de graduação, de pós-graduação, professores e técnico administrativos – e da quantidade de laboratórios existentes, no período de 1999 a 2004.

Tabela 2 - Indicadores do crescimento da Universidade de Brasília

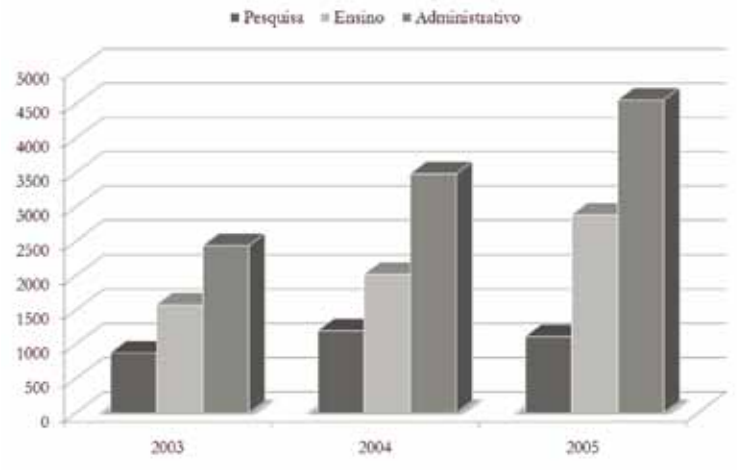
Anos	Alunos de Graduação	Alunos de Pós-graduação	Professores	Técnicos Administrativos	População Total	Laboratórios
1994	12.758	1.804	1.276	2.376	18.214	-
1995	13.729	2.029	1.271	2.626	19.655	-
1996	14.341	2.503	1.287	2.361	20.492	-
1997	15.669	2.602	1.352	2.225	21.848	-
1998	16.519	3.631	1.384	2.146	23.680	292
1999	17.381	7.731	1.356	2.081	28.549	305
2000	18.208	8.507	1.343	2.034	30.092	305
2001	20.901	8.279	1.323	2.001	32.504	324
2002	21.734	7.109	1.361	2.074	32.278	370
2003	22.310	8.244	1.298	2.278	34.130	396
2004	21.869	8.769	1.293	2.359	34.290	437

Fonte: Anuário Estatístico UnB, 2005

Nota-se que enquanto o número de alunos cresceu de forma contínua, especialmente os de pós-graduação, bem como a quantidade de laboratórios, a quantidade de professores e de técnicos administrativos manteve-se praticamente constante. Isso mostra um ganho efetivo nos índices de produtividade de toda universidade. No caso do CME, esses índices são também bastante representativos e refletem a implementação de políticas de planejamento e de gestão de pessoal.

A Figura 2 mostra a quantidade de ordens de serviço atendidas nos anos de 2003 a 2005 por equipamento, classificados em função da sua destinação – pesquisa, ensino ou administrativa.

Figura 2 - Atendimentos por tipo de utilização



Fonte: Relatório de Atividades CME, 2005

As taxas de crescimento dos atendimentos a esses equipamentos de pesquisa, de ensino e de uso administrativo foram de 27,86%, 81,81% e 86,87%, respectivamente.

A Tabela 3 mostra a quantidade de atendimentos por tipo de equipamento, independentemente de sua utilização, seguindo a

classificação do registro patrimonial. Nesta tabela vê-se que os cinco primeiros equipamentos representam 52,37% das intervenções de manutenção realizadas. Os aparelhos agrupados na tabela como outros equipamentos, totalizam 8.265 unidades, e representam 24,12% das intervenções em 766 tipos diferentes.

Tabela 3 - Intervenções de manutenção de janeiro de 2003 a junho de 2006

Ordem	Equipamentos	Quantidade	%
1º	Microcomputador/Acessório/Componente	9.519	27,78%
2º	Monitor de vídeo	2.496	7,29%
3º	Microscópio binocular	2.013	5,88%
4º	Impressora jato de tinta	1.988	5,80%
5º	Aparelho de ar condicionado	1.928	5,63%
6º	Copiadora/impressora	952	2,78%
7º	Impressora laser	897	2,62%
8º	Bebedouro refrigerado tipo pressão	726	2,12%
9º	Estabilizador eletrônico	693	2,02%
10º	Microscópio estereoscópico	693	2,02%
11º	Teclado p/equipamento de proc. de dados	593	1,73%
12º	Retroprojetor	569	1,66%
13º	Projetor de imagem microcomputador/multimídia	502	1,47%
14º	Microscópio	399	1,16%
15º	Microscópio monocular	390	1,14%
16º	No break	342	1,00%
17º	Fac-símile-fax	287	0,84%
18º	Estereomicroscópio binocular	282	0,82%
19º	Microscópio estereoscópico binocular	258	0,75%
20º	Ventilador de parede	240	0,70%
21º	Televisor/TV	229	0,67%
	Outros equipamentos (766 tipos distintos)	8.265	24,12%
	Total	34.261	100%

A Tabela 4, relativa aos equipamentos que tiveram os maiores números de solicitações de serviço entre julho de 2005 e junho de 2006 e obtida com dados do Sistema de Controle da Manutenção, mostra a média aritmética dos tempos gastos com a manutenção desses equipamentos.

Tabela 4 - Tempos médios gastos na manutenção mais representativos (07/2005 a 06/2006)

Detalhamento	Tempo de Resposta (hhh:mm)	Tempo Total de Manutenção
Correção de defeitos em microcomputadores	106:07 hs	443:10 hs
Correção de defeitos em monitores de vídeo	152:06 hs	737:54 hs
Correção de defeitos em microscópios binoculares	98:19 hs	292:56 hs
Correção de defeitos em impressoras jato de tinta	134:03 hs	728:56 hs
Manutenção preventiva em microscópios	-	7:21 hs

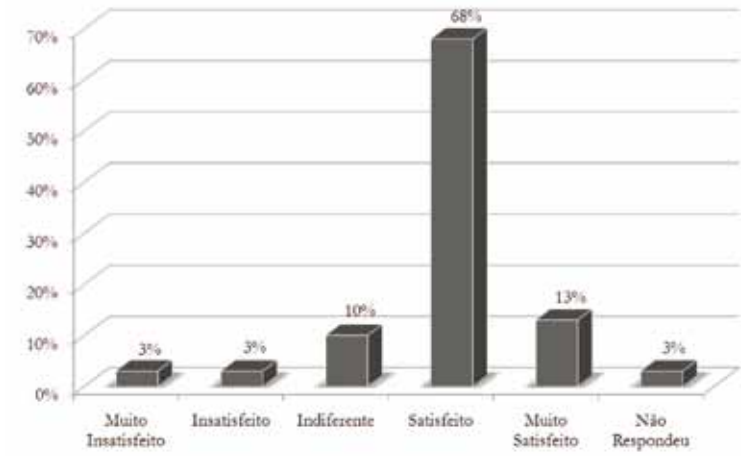
Nesse grupo de equipamentos, destacam-se os microscópios, que têm plano de manutenção preventiva. Nesse caso, por ser a intervenção planejada, deixa de existir o tempo de resposta, visto que a solicitação não parte do usuário e a execução acontece com o equipamento em condições de uso, o que explica o menor tempo total de manutenção. Outro fator que contribui para a redução do tempo de indisponibilidade do equipamento é a natureza intrínseca do planejamento, pois numa ação planejada estão previstos: a organização das ferramentas necessárias, os procedimentos e o material de consumo a ser empregado. Não há motivo para iniciar intervenção em equipamento que está em funcionamento e deixá-lo parado, aguardando outro procedimento ou a compra de peça de reposição. Pode-se observar ainda que, no caso de ocorrência de falhas nesse tipo de equipamento, quando a manutenção é solicitada pelo usuário, os tempos de resposta e total são substancialmente menores, se comparados aos demais equipamentos que não têm plano de manutenção preventiva.

Pesquisa de campo

Os questionários para aferição do grau de satisfação dos usuários com os serviços prestados pelo CME foram enviados a 310 agentes que tiveram solicitações de manutenção atendidas no mês de maio de 2006, num total de 994 questionários, cada um representando um equipamento específico. Foram obtidas respostas de 31 usuários (10%), com um total de 158 questionários respondidos (15,9%).

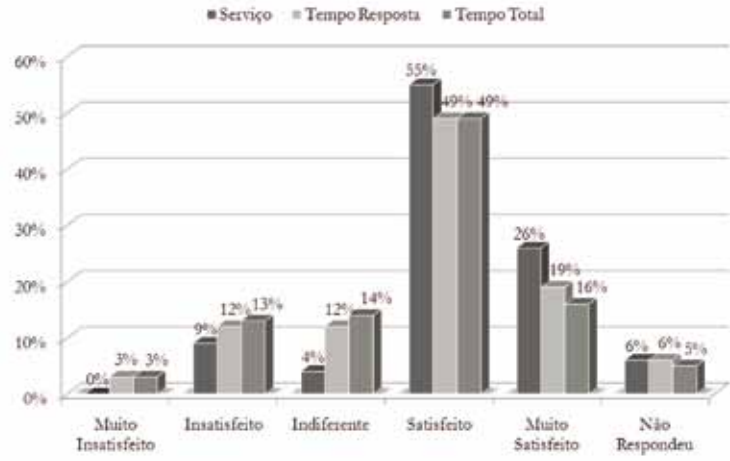
A Figura 3 mostra que 81% dos entrevistados estão satisfeitos ou muito satisfeitos com os serviços prestados pelo CME, e a Figura 4 retrata a satisfação específica para cada ordem de serviço atendida. Nesta figura, os índices apresentados dizem respeito à qualidade do serviço, ao tempo de resposta e ao tempo total utilizado pela equipe de manutenção na execução do serviço.

Figura 3 - Índice de satisfação geral



Fonte: Dados da pesquisa

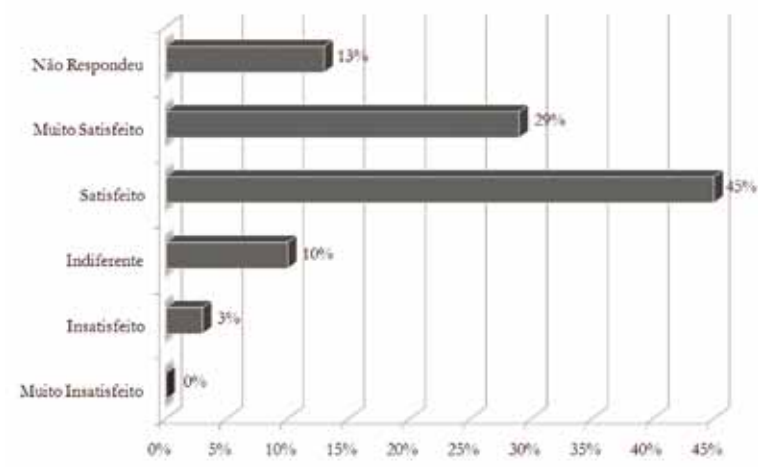
Figura 4 - Índice de satisfação por serviço executado



Fonte: Dados da pesquisa

Outro parâmetro avaliado diz respeito à satisfação que o entrevistado tem com as informações recebidas durante os procedimentos de manutenção. Neste caso, a Figura 5 revela que o grau de satisfação com a comunicação é de 74% entre aqueles entrevistados satisfeitos e muito satisfeitos.

Figura 5 - Índice de satisfação com a comunicação



Fonte: Dados da pesquisa

Os motivos ressaltados pelos usuários muito insatisfeitos e insatisfeitos foram "o atendimento precário" e "o atendimento muito demorado". Estes usuários apresentam como sugestões "a contratação de mão de obra mais qualificada", "maior estoque de peças de reposição" e "maior rapidez no atendimento".

Os usuários indiferentes, satisfeitos e muito satisfeitos apresentam como motivos da satisfação "o prazo entre a solicitação em rede e a coleta dos equipamentos e o prazo entre a coleta e a devolução", "o tempo gasto para manutenção e atendimento com êxito da maioria dos itens solicitados", "a conclusão dos serviços", "a qualidade e o tratamento dos técnicos", "a comunicação com a equipe do CME", o "empenho dos técnicos" e o "o profissionalismo dos técnicos". Nota-se a repetição de motivos ligados ao tempo de atendimento e à conclusão dos serviços.

Os usuários muito insatisfeitos e insatisfeitos apresentaram como sugestões, a "contratação de mão de obra mais qualificada", "maior rapidez no atendimento" e "mais técnicos para atender de forma descentralizada".

Já os usuários indiferentes, satisfeitos e muito satisfeitos têm como sugestões "cursos de capacitação para os técnicos", "melhorar a comunicação", "maior quantidade de técnicos para maior especialização e menor quantidade de equipamentos enviados para manutenção externa", "treinamento dos técnicos e testar o equipamento com o usuário", "contratação de mais técnicos", "treinamento em canetas odontológicas", "maior estoque de peças de reposição" e "sede própria para atender melhor".

A tabulação dessas sugestões revela, em ordem decrescente quanto ao número de citações, que as preocupações dos usuários estão voltadas, principalmente, para os seguintes aspectos:

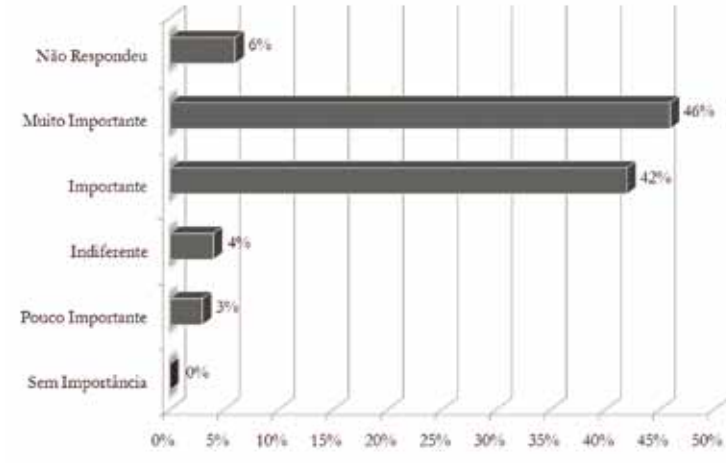
- menor tempo de atendimento;
- investimento em treinamento e qualificação;
- melhor comunicação;
- estoque de peças e
- espaço físico.

A confrontação dos resultados da pesquisa documental com a pesquisa de campo confirma a hipótese de que a satisfação dos usuários está ligada, de forma estreita, com o tempo de atendimento de suas solicitações e com a qualidade dos serviços prestados. Mostra ainda que existe uma visão crítica quanto à necessidade de mais treinamento, melhor qualificação dos técnicos e mais abrangência dos serviços prestados.

Outra confirmação que se obtém na pesquisa é quanto às vantagens e benefícios obtidos com programas de manutenção preventiva. A inexistência do tempo de resposta nesse tipo de intervenção contribui para a redução do tempo total, além de oferecer condições de planejamento. A intervenção preventiva pode ser planejada para períodos de menor utilização dos equipamentos, numa distribuição que não afete o processo produtivo da instituição.

A importância atribuída pelo usuário ao equipamento objeto de solicitação de reparo é retratada na Figura 6.

Figura 6 - Importância que o usuário confere ao equipamento



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 88% dos usuários consideram o equipamento sob sua responsabilidade "importante e muito importante", o que dá a noção do transtorno causado pelas paradas imprevistas dos equipamentos. Esse fator reforça ainda mais a importância da adoção de modelos de manutenção preventiva mais abrangentes. Ou seja, que incentivem a interação entre os usuários e o CME e permitam o ajuste do cronograma de execução da forma mais conveniente às partes.

Conclusões e sugestões

A avaliação dos serviços de manutenção de equipamentos da UnB mostra o enorme desafio que é a sua gestão: um grande parque de máquinas a ser mantido, inúmeras variedades e especificidades de equipamentos e

diferentes tipos de utilização. Acrescente-se a isso um quadro reduzido de funcionários, com diferentes tipos de vínculo empregatício, salários baixos e não isonômicos, espaço físico inadequado e ainda todos os entraves burocráticos e legais inerentes ao serviço público.

A manutenção é tratada com frequência como uma função secundária e de pouca importância nas organizações. Muitas vezes ela é entendida como um mal necessário, ou uma atividade que só gera despesas, e isto é uma barreira ao seu bom desempenho. Na realidade, a manutenção deve ter como objetivo ou missão, além do reparo de equipamentos após a ocorrência da quebra, sobretudo a prevenção para evitar que as quebras ocorram.

Sob um ponto de vista mais amplo, a manutenção pode, além de manter as condições de funcionamento das máquinas, equipamentos e sistemas, buscar a introdução de melhorias que possam colaborar com a obtenção de maior desempenho, menores custos e melhores índices gerais de produtividade. Para que a manutenção atinja esses objetivos, é necessário que sejam implementadas novas políticas de gestão, com o planejamento global de todas as atividades necessárias à sua obtenção. Essas atividades devem incluir revisões gerais periódicas, substituições programadas de peças e equipamentos, fornecimento de peças de reserva, trabalhos de oficina, planos de reparo, implantação de registros históricos, alterações nos equipamentos, etc., resumidas em três características básicas:

- implantação de programa de manutenção;
- meios de assegurar o cumprimento do programa e
- método de avaliação de registro e avaliação dos resultados.

Segundo Lucatelli (2002), a pequena expressão de conceitos mais avançados na manutenibilidade dos equipamentos é resultado da falta de uma definição política de manutenção. Essa é uma característica da

manutenção de equipamentos da Universidade de Brasília, que está organizada com planejamento orientado predominantemente às ações corretivas, conforme os critérios estabelecidos pela NBR 5462 (1994) e engloba, basicamente, os reparos.

A confrontação dos diferentes tipos e técnicas de manutenção apresentados neste trabalho mostrou que a grande maioria dos equipamentos é objeto de manutenção corretiva. Apenas o grupo de equipamentos ópticos, representado por 11,77% do total de atendimentos realizados entre janeiro de 2003 e junho de 2006, tem programa de manutenção preventiva implantado.

Comparando-se a evolução das intervenções nesses equipamentos com os equipamentos sem manutenção preventiva e principalmente com os tempos médios gastos na manutenção, constatam-se as vantagens da manutenção preventiva, quanto à redução das intervenções imprevistas e o tempo total gasto no processo.

O alto percentual de usuários satisfeitos com os serviços prestados pelo CME pode ser avaliado como o reflexo de mudanças recentes. E especialmente quanto ao aspecto de gestão dos recursos humanos, essas mudanças fizeram aumentar substancialmente a quantidade e a qualidade dos atendimentos. É necessário, entretanto, que novas avaliações confirmem estes dados, pois é previsível que o grau de exigência, quanto à qualidade dos serviços, cresça na medida em que o atendimento se torne mais eficiente.

Um importante aspecto constatado no serviço de manutenção da UnB é a existência de sistema de registro das ocorrências, vinculado ao Sistema Patrimonial (Sipat). Esse sistema permite o acompanhamento pelo usuário das solicitações de reparo, desde a emissão até a conclusão do serviço. Todas as solicitações são executadas com um sistema de gerenciamento que é desencadeado com a emissão da solicitação e que possibilita o acompanhamento do processo da manutenção até a conclusão, com a entrega do serviço.

Apesar de possuir essas ferramentas de acompanhamento, registro e controle estatístico das intervenções, o sistema apresenta limitações como a inexistência de controle dos custos da manutenção, o que dificulta a tomada de decisões.

A falta de um sistema de avaliação de custos pode ser um fator de limitação ao desenvolvimento de programas mais abrangentes de manutenção preventiva. Conforme Kardec e Nascif (2006), os diferentes tipos de manutenção podem ser considerados políticas de manutenção, "desde que sua aplicação seja resultado de uma definição gerencial ou política global da instalação, baseada em dados técnico-econômicos". Verifica-se, nas definições dadas aos diferentes tipos de manutenção preventiva, que a medida da eficiência de um programa de manutenção jamais estará completa, caso não se conheça o seu custo.

A manutenção preventiva apresenta inúmeras vantagens em relação à corretiva. A conveniência de sua adoção, segundo Kardec e Nascif (2006), está ligada à simplicidade da reposição, ao alto custo das falhas e à implicação das falhas na segurança pessoal e operacional, possibilitando o conhecimento prévio das ações, boa condição de gerenciamento e a previsão de consumo de materiais. No entanto, segundo os autores, a manutenção preventiva mal planejada implica a retirada do equipamento ou sistema de operação para a realização dos serviços programados, e isso gera questionamentos quanto à sua adoção em sistemas em que não haja fatores suficientemente fortes que justifique sua implementação. Outro fator negativo com relação à manutenção preventiva seria a possibilidade de introdução de defeitos não existentes, em razão de falha humana, defeitos em peças sobressalentes, contaminações em sistemas de lubrificação e danos durante as partidas e paradas (KARDEC; NASCIF, 2006, p. 41).

A regulamentação dos processos de aquisição de equipamentos, de forma a tornar mais abrangente a atuação do CME nas fases de especificação técnica, homologação de propostas e aceite será de grande

importância quanto ao aspecto da confiabilidade dos produtos adquiridos, a partir do princípio de que o processo de manutenção se inicia na correta especificação do bem. É bastante comum o erro de considerar que os aspectos mais importantes são os custos de investimento na aquisição dos equipamentos e suas instalações, negligenciando aqueles da manutenção, o que dificulta os procedimentos em caso de defeito. Também é esquecida, com frequência, a verificação da existência de meios humanos e materiais para a manutenção dos equipamentos. São inúmeros os casos de equipamentos instalados em condições precárias, em locais inacessíveis que não permitem manutenção adequada.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 5462*: confiabilidade e mantenabilidade. Rio de Janeiro, 1994.

FERREIRA, A. B. H. *Novo Aurélio século XXI*: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

KARDEC, A.; NASCIF, N. *Manutenção função estratégica*. 2. ed. 3. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LAFRAIA, J. R. B. *Manual de confiabilidade, mantenabilidade e disponibilidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LUCATELLI, M. V. *Proposta de aplicação da manutenção centrada em confiabilidade em equipamentos médico-hospitalares.* 2002. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MAIA JR., O. B. *Procedimentos de manutenção baseados na técnica de confiabilidade-RCM*: um caso prático em equipamentos de subestações. 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) – Departamento de Engenharia Elétrica. Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

RAMIREZ, E. F. F.; CALDAS, E. C.; SANTOS JR. P. R. *Manual hospitalar de manutenção preventiva*. Londrina: UEL, 2002.

SILVA, W. C. *Manutenção predial no Banco Central do Brasil*. Monografia. Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.

SIQUEIRA, I. P. *Manutenção Centrada na Confiabilidade*: manual de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

UNIVERSIDADE DE BRASILIA. *Anuário Estatístico UnB*: 2005. Brasília: Secretaria de Planejamento, 2005

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Ato nº 549, de 30 de outubro de 1987. Dispõe sobre a autonomia administrativa e financeira do Centro de Manutenção de Equipamentos. Brasília, DF, 1987.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Ato nº 550, de 30 de outubro de 1987. Dispõe sobre a criação do Centro de Manutenção de Equipamentos. Brasília, DF, 1987.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 4, p. 46-53.

Parte III - Gestão Contábil, Orçamentária, Financeira e de Custos

Geração e administração de recursos financeiros em Ifes: proposta da Secretaria de Projetos e Empreendimentos

Viviane Vieira Coutinho Sabino
Fernando Soares dos Santos

Introdução

A motivação para o presente trabalho decorre da observação dos autores, que há três décadas atuam como servidores da Universidade de Brasília (UnB), dos panoramas universitários brasileiro e mundial e as mudanças que se tornaram necessárias, ante as restrições orçamentárias e financeiras.

No Brasil, as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) têm atravessado, nos últimos anos, períodos difíceis, que exigiram urgentes adequações administrativas e estruturais. Essas mudanças tendem a uma reforma universitária direcionada pelo governo federal, que desencadeou inúmeras discussões, ainda em andamento.

Gestão universitária – desafios

A gestão das universidades públicas apresenta problemas complexos que não se restringem apenas a aspectos administrativos, incluem também aspectos histórico-culturais associados ao serviço público brasileiro.

Apesar de alguns avanços importantes no campo da gestão universitária, nota-se uma tendência dispersiva no que diz respeito à geração de recursos, o que nos levou a pensar na adoção de um modo convergente para esse trabalho e em um controle institucional, mais eficaz, sem contudo inibir as iniciativas.

Portanto, ao propor um modelo de unidade estratégica, este estudo mostra ser possível realizar de modo eficaz e eficiente as atividades de geração e administração de recursos financeiros em Ifes, por meio de estudos comparativos quanto a vantagens e desvantagens do modelo proposto em relação à prática atual. E ainda, este estudo interessa para conhecer e analisar os aspectos históricos, econômicos e culturais em que se inserem os problemas pertinentes à geração e à gestão de recursos orçamentários e financeiros.

O cenário da última década mostrou que o governo federal não atende à crescente demanda das Ifes, deixando de cumprir metas importantes de seu programa. Então, surge a necessidade de essas instituições buscarem fontes alternativas para financiar suas atividades. Além disso, o número de Ifes mantidas pelo Estado é crescente, o que aumenta a disputa por recursos públicos e exige dos gestores ações empreendedoras na captação de recursos adicionais, questão fundamental para manutenção e expansão dessas Ifes.

De acordo com Cruz (2002), quando se trata de instituição sem fins lucrativos, como é o caso das Ifes, a preocupação é ainda maior, porque tais instituições sobrevivem, na sua grande maioria, com recursos transferidos ou doados por terceiros, quer sejam "públicos" ou "privados", originários de pessoas físicas ou jurídicas.

Este estudo foi realizado utilizando pesquisas bibliográficas e consultas a documentos de arquivo e de trabalho da UnB e de outras instituições.

Houve um estudo de caso em que se apresenta a experiência da UnB em anos recentes com a captação de recursos para sua manutenção e expansão, além de um embasamento teórico para a criação de uma Secretaria de Projetos e Empreendimentos.

O questionário (Apêndice A) foi respondido por sete gestores de Centros de Custos da FUB-UnB para a captação dos subsídios para o estudo. Trata-se de uma amostra não probabilística, do tipo intencional,

sendo escolhidos aqueles que representariam o "bom julgamento" da população/universo.

Na coleta dos dados foram utilizados dois instrumentos: a) um questionário estruturado para avaliação do grau de concordância e discordância dos entrevistados; b) um roteiro não estruturado de entrevista para verificar a percepção de cada especialista com relação ao modelo proposto.

Considerações iniciais

Segundo Morhy (2005), Anísio Teixeira, mentor da criação da UnB, já dizia no início da década de 1970 que a reforma universitária, aclamada pelo público, refletiria dois obstáculos advindos da expansão universitária: o primeiro, o da integração de múltiplas escolas com objetivos similares e isoladas entre si; o segundo, o da reforma universitária, para que a universidade pudesse cumprir sua missão de pesquisa.

No período dos governos militares, iniciado em 1964, as universidades tiveram apoio financeiro, havia um projeto estratégico. Mas a partir da década de 1980 houve um declínio, chegando até a crise atual, acentuada pelas políticas de privatização.

Em 2002, o Brasil contava com cerca de 1.637 Ifes: 162 universidades, o restante composto por faculdades integradas, centros universitários e escolas isoladas, que atendiam por volta de 3,48 milhões de graduandos e cerca de 100 mil mestrandos e doutorandos. Já as 1.422 instituições privadas tinham 2,4 milhões de graduandos, o equivalente a 70% dos universitários do país (VELLOSO; MARQUES, 2005).

A Constituição da República veda a alocação de recursos públicos a instituições de educação privada que não sejam comunitárias, confeccionais ou filantrópicas. Isso não se aplica às atividades de pesquisa e extensão, vantagem para as Ifes, reconhecidamente as grandes líderes nessas atividades.

O Ministério da Educação (MEC) é o maior responsável pelo repasse de recursos da União para a educação superior, embora outros órgãos – como a Financiadora de Estudos e Pesquisas (Finep) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), bem como algumas fundações de amparo à pesquisa – tenham compartilhado a missão de financiar a educação superior, a pesquisa e a extensão nas Ifes. No entanto, essas contribuições são insuficientes para atender às demandas; junta-se a isso a acentuada queda dos recursos provenientes do MEC em relação às outras intituições financiadoras. Em todas as Ifes, as receitas próprias são poucas se comparadas aos gastos totais e elas não se mantêm sem os recursos da União (VELLOSO; MARQUES, 2005).

Aspectos histórico-evolutivos

No Brasil, o atual modelo aplicado pelo MEC para a alocação de recursos apresenta uma série de desvantagens para as Ifes: acarreta a competição desigual; obriga que as instituições apresentem evolução de percentual de crescimento anual de ODC e investimentos no nível da média de crescimento do sistema, apesar de haver diferenças entre elas; não contempla mecanismos de financiamento com vista à recuperação e à modernização da infraestrutura das Ifes; leva à criação de polos de desenvolvimento ou centros de excelência sem, contudo, proporcionar os recursos ou meios necessários para tal. O atual modelo carece, enfim, de visão estratégica de futuro quanto ao setor da educação superior como um todo.

Uma comissão de orçamento da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), assessorada pela comissão de Modelos do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (Forplad), elaborou um documento com ideias básicas a serem usadas em benefício do sistema público de educação superior. Dessa forma, a alocação de recursos de ODC e investimentos para manutenção das Ifes deve ser composto de duas parcelas: orçamento base e orçamento de investimento (Forplad, 2003).

O diagnóstico das necessidades de cada Ifes em termos de infraestrutura e aperfeiçoamento dos processos de gestão seria feito observando-se itens como: exigências legais para adequação de instalações físicas; resultados das avaliações das condições de oferta dos cursos de graduação; índices de eficiência utilizados na definição do orçamento base muito abaixo do padrão nacional, entre outros.

Os recursos seriam acessados de modo semelhante ao dos Fundos Setoriais, mediante projetos específicos submetidos à SESu, ou a Comitês de alta competência que contemplaria a expansão da infraestrutura física e do quadro de pessoal.

Aspectos técnicos da captação de recursos

Na última década, verificou-se acentuado movimento das Ifes na busca de formas diferentes de obter os recursos necessários para a realização de suas metas e programas.

Como alguns estudos recentes mostraram que os dados das universidades públicas retratavam instituições perdulárias, ineficientes e de custos excessivamente elevados, surgiu a necessidade de corrigir as distorções apontadas. (AMARAL, 2003a; CORBUCCI, 2004; VELLOSO, 1991). Para isso, foi preciso que as Ifes desenvolvessem e implementassem o "planejamento institucional", como um passo a anteceder o "processo de captação de recursos". Nele são definidos: a missão, as políticas, as diretrizes, os objetivos, os projetos de atividades, as metas a alcançar, em curto, médio e longo prazos. O passo seguinte é definir as fontes desses recursos.

Quaisquer que sejam as fontes, diante de demandas sempre crescentes por recursos públicos, a função de captação é cada vez mais valorizada, se a instituição quiser levar adiante seu projeto de crescimento e expansão. Essa situação exige do captador alto grau de preparação e conhecimento dos cenários internos e externos para obter resultados satisfatórios.

Perfil atual da captação de recursos na UnB

A UnB é uma universidade pública, criada pela Lei nº 3.998/61, mantida pela Fundação Universidade de Brasília (FUB). Seu objetivo é atender à demanda por educação superior no Distrito Federal.

Ao sancionar a lei que criou a FUB, o presidente João Goulart declarou que o fazia para assegurar à UnB recursos especiais e regalias indispensáveis a uma universidade livre. Entretanto, não há hoje diferença entre universidades fundacionais e universidades autárquicas, haja vista que ambas estão atreladas aos mesmos empecilhos burocráticos do serviço público (MORHY, 2005).

Na proposta original, a FUB foi dotada de patrimônio próprio para gerar os recursos necessários à redução da dependência da UnB dos recursos da União. A Fundação é também a empregadora dos servidores docentes e dos técnicos administrativos que atuam na universidade.

Ao final de 2004, a UnB contava com 25.774 alunos, matriculados em 60 cursos de graduação, 57 de mestrado e 31 de doutorado. O quadro de servidores permanentes da instituição era constituído por 1.293 professores e 2.359 outros servidores, além de uma força de trabalho temporária de 339 professores e 1.522 funcionários de apoio (UnB, 2005).

A missão da UnB foi estabelecer um novo modelo de universidade no Brasil: moderna – capaz de formar cientistas e técnicos inovadores; comprometida – responsável por promover o desenvolvimento do Distrito Federal e do país; e modelar – introduzindo novo padrão de gestão que lhe garantisse bases para a autonomia e o financiamento de sua expansão.

Os acontecimentos políticos que se seguiram nas décadas de 1960 e 1970 mudaram os rumos da política nacional de educação superior. A missão original da UnB foi em parte abandonada pelo governo, embora a instituição tenha mantido importantes atividades e

características previstas em seu plano orientador e continue integrada à sociedade, tornando-se, hoje, uma das melhores e mais dinâmicas universidades do Brasil. (FUB, 1962)

Sua história registra avanços, sobretudo nas últimas três décadas, mais acentuado a partir de meados da década de 1990, com a ampliação da oferta das atividades acadêmicas.

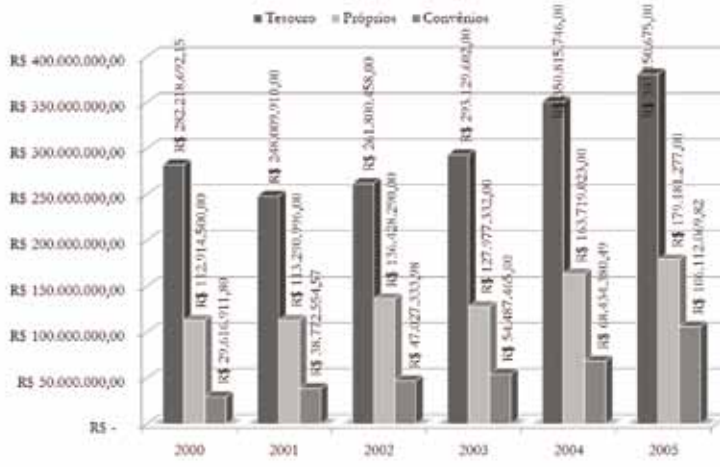
A UnB cresceu nos anos 1990 em ritmo acelarado, acima do observado nas demais universidades federais brasileiras devido à qualidade das suas atividades acadêmicas, o que levou ao aumento da demanda pelos cursos que oferecia.

Foi possível melhorar as instalações do *campus*, adquirir equipamentos modernos, veículos, material bibliográfico, treinar pessoal, expandir a graduação, a pós-graduação, a pesquisa e a extensão em geral. Prédios e laboratórios foram construídos, reformados ou recuperados; foi instalada rede de informática no *campus*, já com mais de 5 mil computadores conectados em rede, e implantado um Portal de Internet; foram ainda inaugurados centros de atividades muito dinâmicos, como o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (Cespe), o Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes (Ceftru), o Centro de Excelência em Turismo (CET) e o Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS).

A instituição ampliou a prestação de serviços a setores governamentais e privados e iniciou um processo de expansão. Foi construído e implantado o *Campus* UnB-Planaltina; foram obtidas áreas em Taguatinga, Ceilândia e Gama; foram criados vários cursos de pós-graduação em outros estados e criadas "cátedras" com outros países.

Atacando o fator restritivo mais imediato, a UnB implantou mecanismos geradores de recursos, ora em sua base institucional, ora em parceria com outras instituições. O Gráfico 1, a seguir, mostra a evolução do orçamento da FUB, por fonte de recursos, no período de 2000 a 2005.

Gráfico 1 - Evolução do orçamento da FUB por fonte de recursos



Fonte: Anuário Estatístico – UnB, 2006

Além disso, a universidade reestruturou, de forma inovadora, seu planejamento institucional, organizando um sistema de informações transparente, inclusive em relação à sua prestação de contas.

O modelo da UnB

Seguindo a filosofia de Anísio Teixeira, a UnB nasceu diferente, inovadora. Mostra-se, ainda hoje, revolucionária, e por isso mesmo inconformada com a falta de autonomia administrativa que ainda lhe é imposta pelo sistema oficial. É importante ressaltar alguns valores e objetivos institucionais e posturas estratégicas da UnB:

- valores institucionais: ética e cidadania; democracia e respeito; autonomia institucional; qualidade e excelência; eficiência e eficácia;
- posturas estratégicas: ação educativa motivante; aprender a aprender; a pesquisa como insumo da docência; promover a autoavaliação;

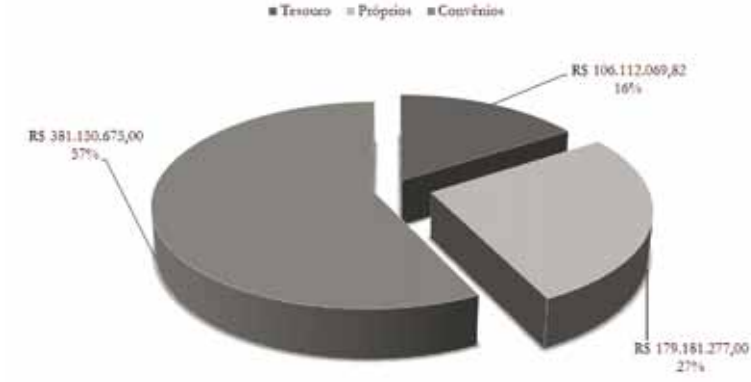
adequar periodicamente cursos e currículos aos novos tempos; estimular e aprimorar mecanismos multi, inter e transdisciplinares; a extensão universitária como atividades de interesse social; e a divulgação dos resultados da instituição, de modo a integrá-la sempre à vida social da cidade, da região, do país e no contexto das nações;

- objetivos institucionais: formar profissionais com alta qualificação científica, tecnológica e artística; produzir conhecimentos em todas as áreas; fortalecer e ampliar as relações da universidade com a sociedade; liderar a geração de opiniões; colaborar para o resgate, a preservação e a construção do patrimônio histórico e cultural, regional e nacional; fomentar e consolidar mecanismos de geração de recursos (UnB, 2005).

As fontes financiadoras e o desenvolvimento da captação de recursos da UnB

Para sua manutenção básica, a UnB conta, anualmente, com recursos da União (15,92%), próprios (26,89%) e de convênios (57,19%) (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Distribuição do orçamento da FUB por fonte de recursos – 2005



Fonte: Anuário Estatístico – UnB, 2006

A UnB depende cada vez mais de recursos próprios para sua manutenção, seu desenvolvimento e para a implantação do seu plano de expansão. Dessa forma, ela destaca-se entre as Ifes pela elevada proporção de gastos efetuados com receitas próprias, pois é notório que o governo não atende à crescente demanda das instituições.

É preciso que as organizações se preocupem mais com o "planejamento institucional" que deve anteceder o "processo de captação de recursos". Com base na coleta de informações sobre as necessidades financeiras, materiais e humanas, serão definidos os recursos necessários à viabilização das atividades propostas e, a seguir, são determinadas as fontes dos recursos.

A sistemática de captação de recursos no âmbito da UnB inicia-se pelas fontes financiadoras de recursos para sua manutenção, seguidas pela busca de alternativas de financiamento – prestação de serviços; análise das potencialidades de arrecadação da UnB para parcerias e apresentação de mecanismos de controle do sistema de arrecadação – um dos principais desafios da instituição.

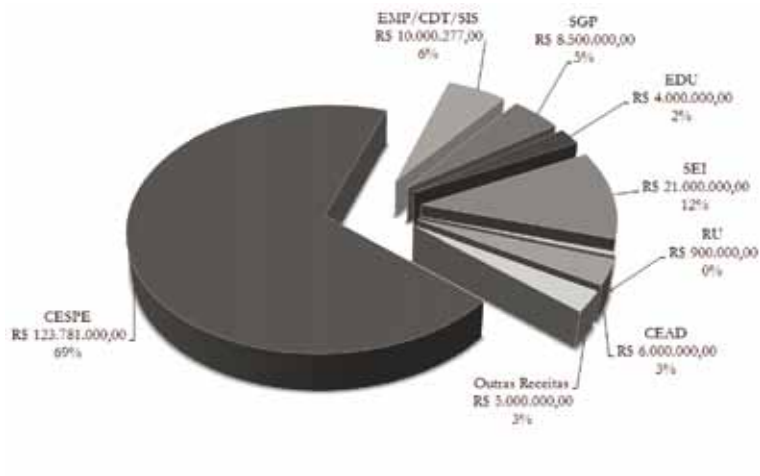
A alternativa encontrada foi priorizar a captação de recursos por meio da prestação de serviços. A maior parte dos recursos assim captados destinou-se ao custeio dos serviços contratados, e pelo menos a décima parte (Resolução do Conselho de Administração da UnB nº 001/1998, § 2º, art. 5º, Fundo de Apoio Institucional – FAI[1]) desses valores destinou-se à remuneração da universidade, sendo utilizada, prioritariamente, no custeio de atividades acadêmicas.

As principais unidades da universidade voltadas à captação de recursos e à prestação de serviços técnicos são o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (Cespe), a Secretaria de Empreendimentos (EMP), a Editora Universidade de Brasília (EDU) e as Escolas de Extensão e de

1 UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Resolução do Conselho de Administração nº 001 jul. 1998. Estabelece normas para captação e gestão de recursos financeiros por meio de convênio e contratos. Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1998.

Informática. O Gráfico 3, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos recursos próprios arrecadados no ano de 2005.

Gráfico 3 - FUB/Distribuição percentual dos recursos próprios arrecadados em 2005



Fonte: Anuário Estatístico – UnB, 2006

Outra estratégia utilizada pela UnB para ampliar a disponibilidade de recursos próprios em seu orçamento foi estruturar a administração do patrimônio imobiliário da FUB. Criou-se a Secretaria de Empreendimentos Imobiliários (SEI) e a Secretaria de Gestão Patrimonial (SGP) para gerir a utilização dos imóveis residenciais e comerciais da Fundação.

Essa ampliação da captação tornou mais complexa a gestão universitária, exigindo a implantação de novos instrumentos para garantir a correta utilização dos recursos próprios, assegurar a transparência e garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação dos serviços contratados por terceiros.

Problemas existentes

O crescimento e o desenvolvimento da UnB, nas condições da realidade existente, somente foram possíveis com a política de geração e utilização de recursos próprios. Essa política conflitou com leis e regulamentos estabelecidos pelo governo, se levarmos em conta os critérios "na letra da lei" adotados pelos órgãos e setores de controle. Esses critérios são diversamente compreendidos, inclusive por setores da UnB e de outras universidades. Tais divergências se iniciam com o próprio entendimento diferenciado da autonomia universitária, estabelecida pela Constituição da República em relação a outras legislações, a começar pela própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em vigor. Há ainda entendimentos políticos e ideológicos divergentes que não serão examinados neste trabalho.

A captação descentralizada foi uma experiência importante, mas hoje requer ajustes, não necessariamente centralizadores, mas que possam assegurar a supervisão e o controle da administração central. De acordo com Morhy (1999), a autonomia administrativa, de gestão financeira e patrimonial deve permitir a diversidade organizacional em decorrência da diversidade existente nas universidades.

Davidovich (2006) afirma que o projeto de reforma da educação superior do MEC "garante a subvinculação de recursos para as instituições federais, o que é essencial para o estabelecimento da autonomia". E mais, que medidas como permissão de repasse de recursos próprios para outro ano e permissão de remanejamento de recursos de um item para outro aumentariam a eficiência nas universidades federais.

Portanto, esta proposta de trabalho pretende contribuir para a compreensão das necessidades atuais e analisar as vantagens e as desvantagens da experiência da FUB-UnB na geração de recursos próprios. Essa análise deve favorecer a administração, especialmente quanto à maior facilidade dos processos de auditoria e controle, bem como promover uma visão estratégica dos resultados e das potencialidades da UnB, servindo de modelo para outras Ifes.

Proposta de criação de uma Secretaria de Projetos e Empreendimentos

O modelo de unidade estratégica para gestão da captação de recursos, proposto sob a forma de uma secretaria de projetos e empreendimentos, busca superar dificuldades existentes em todo o sistema, mas mantendo liberdade de gestão. Esse novo sistema, desenvolvido com base em proposição feita na gestão 2001-2005 do professor Lauro Morhy, incorpora modificações calcadas na experiência vivida na própria UnB e na revisão da literatura sobre o tema.

> Proposta básica – a Secretaria de Projetos e Empreendimentos (SPE) destina-se a assessorar o reitor e os setores competentes da UnB nas atividades de planejamento, elaboração, execução, supervisão, acompanhamento e controle de projetos e empreendimentos que possibilitem a captação de recursos com vistas ao desenvolvimento institucional.
>
> Administração – os principais objetivos na área administrativa são: buscar organização administrativa flexível e eficiente; fortalecer a liderança da administração superior e estruturar uma assessoria competente; buscar esquema de monitoramento das atividades executivas; assessorar os diferentes conselhos; revisar a estrutura burocrática e introduzir a política de menos papel; informar a comunidade interna sobre as ações e a gestão dos recursos; integrar as ações, evitar esforços duplicados; favorecer a sinergia institucional na captação de recursos; acompanhar e manter controle permanente das ações implementadas e dos resultados obtidos no que se refere à captação de recursos; divulgar o potencial e os recursos da universidade para o público externo.
>
> Captação de recursos – os principais objetivos na área de captação de recursos são: introduzir de maneira pró-ativa a busca de recursos externos para bancar inúmeros propósitos, a começar pela pesquisa; promover a cooperação empresa–academia, por meio de pesquisas-

projeto e uso prático de patentes; empenhar-se para elaborar e executar políticas de distribuição dirigida de verbas para a pesquisa, com base em esquema de avaliações; estabelecer sistema de *overhead* para que as pesquisas aplicadas deem suporte financeiro às pesquisas de base.

Organização, competências e organograma

A Secretaria-Executiva (SE) terá as seguintes atribuições básicas: assessorar a Reitoria na definição de políticas e nas ações relativas à captação de recursos; planejar, organizar e coordenar as atividades da SPE; formular estratégias visando à captação e à gestão de recursos.

O Conselho Consultivo (CC) será designado e presidido pelo reitor e composto de, no máximo, sete membros, tendo como competência: assessorar o reitor e o secretario executivo na definição de políticas na adoção de estratégias voltadas para a captação e gestão de recursos, bem como na tomada de decisões e no encaminhamento das questões; opinar quanto aos interesses da administração superior da universidade em relação a projetos, apoios institucionais, financiamentos e parcerias.

A Coordenação de Contratos e Convênios (CCCO) terá como atribuições: orientar as unidades quanto à elaboração e à formatação de acordos, contratos e convênios; orientar quanto à legislação aplicável, jurisprudências e antecedentes objetos de parecer da Procuradoria Jurídica da UnB; acompanhar o andamento de processos na esfera da Procuradoria Jurídica e do Gabinete do Reitor até o ato de assinatura; acompanhar os prazos de vigência dos instrumentos firmados e orientar as unidades envolvidas quanto a término, prorrogação, renovação, rescisão, termo aditivo ou apresentação de relatório; fazer registro convencional e cadastro informatizado de projetos, acordos, contratos e convênios; arquivar os projetos, os acordos, os contratos e os convênios, cuidando de sua segurança desde a fase inicial.

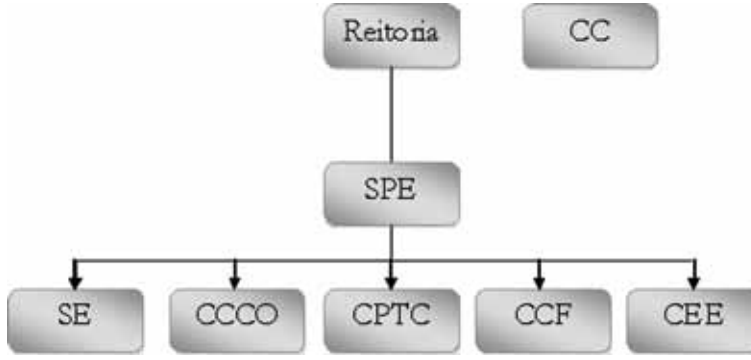
À Coordenação de Projetos Técnico-Científicos (CPTC) caberá: buscar oportunidades de apoio financiamentos e parcerias; induzir e

incentivar os vários grupos de pesquisa e de atividades diversas visando à formatação de projetos cooperativos intra e interinstitucionais; oferecer apoio na elaboração de propostas, projetos, acordos, contratos e convênios; acompanhar e avaliar os projetos, os acordos, os contratos e os convênios.

À Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF) caberá: fazer os registros contábeis dos recursos arrecadados de modo que se assegure transparência nas informações devidas aos executores durante todo o processo de aplicação, mantendo interface permanente com a Diretoria de Contabilidade e Finanças da universidade; orientar os executores durante todo o processo de aplicação de contas; realizar todas as operações e registros contábeis de modo que o quadro contábil do órgão esteja sempre atualizado, garantindo que os balanços orçamentários e financeiros possam, a qualquer momento, ser submetidos à apreciação do Conselho Consultivo; assegurar transparência nas informações solicitadas pela comunidade durante todo o processo de captação e aplicação dos recursos.

À Coordenação de Empreendimentos Especiais (CEE) caberá: propor, realizar e acompanhar empreendimentos de especial interesse institucional, de iniciativa da administração central da UnB.

Proposta de organograma da Secretaria de Projetos e Empreendimentos



A visão dos especialistas sobre o modelo proposto

Para facilitar a compreensão, a análise dos resultados das entrevistas foi dividida em cinco blocos, como apresentado a seguir.

Pontos fortes do modelo – segundo os entrevistados, o modelo apresenta diversos pontos fortes. Destacam-se os seguintes: trata-se de uma ideia inovadora e arrojada; há integração nas suas etapas (captação, aprovação, execução e prestação de contas); atende à necessidade de centralização da captação de recursos e da elaboração de projetos, disciplinando a concorrência interna nos diversos órgãos de fomento; apresenta vários pontos importantes que hoje não são atendidos pelas Ifes; contempla uma estrutura de acompanhamento e execução, fundamental para a maioria dos executores, que possui em pouco conhecimento sobre o assunto.

Pontos fracos do modelo – por sua vez, na visão dos especialistas, o modelo apresenta algumas fragilidades que merecem atenção especial. São elas: falta uma melhor definição de captação de recursos; exige que se desmonte a estrutura de centros tradicionais na arrecadação de recursos; o organograma precisa ser mais bem ajustado; representa uma situação de grande desafio para a universidade – a captação e sua convivência com a vida acadêmica; ausência, na estrutura proposta, de uma coordenação administrativa, de uma assessoria de comunicação e de uma assessoria jurídica.

Principais obstáculos para a implementação do modelo que devem ser superados: definição do interesse institucional; necessidade de convencer a comunidade dos benefícios do modelo; interação da secretaria com os órgãos maiores da universidade; o serviço de convênio teria de ser fortalecido, analisando a viabilidade do projeto tanto técnica quanto economicamente e a criação decriando coordenadorias voltadas para áreas interna, externa e internacional; carência de pessoal qualificado para compor a nova secretaria; existência de diversas unidades mobilizadas e com competências instaladas para essa finalidade em suas áreas em uma única secretaria; convencimento da administração superior e da comunidade para direcionar seus projetos ao serviço de convênios; difusão, proliferação e pulverização dos atuais

captadores de recursos; difícil controle da venda de serviços, consultorias e diversos produtos ligados à universidade; existência e concorrência das fundações de apoio; burocratização da prospecção de negócios; nome captação tem grande rejeição pela comunidade acadêmica.

Coerência do modelo com a realidade das Ifes – os especialistas entrevistados apontaram os seguintes aspectos: o modelo mostra-se coerente – é uma oportunidade, uma necessidade, uma ousadia; destaca-se, entretanto, a necessidade de análise com relação ao estatuto de cada Ifes para se certificar se não há conflitos regimentais; mostra coerência, no que diz respeito à necessidade de captação e expansão da arrecadação de recursos das Ifes para os aperfeiçoamentos tecnológico, científico e cultural; e, embora se apresente coerente, há um certo antagonismo entre a legislação e a vontade do governo.

Viabilidade de implantação do modelo – os especialistas destacam alguns pontos relevantes: deveria ser apresentado a todos os setores da administração, a toda a comunidade, aos centros arrecadadores, à Comissão de Reestruturação da Universidade e à direção da universidade para definição da estrutura da secretaria; é necessário que se promova um debate para uma compreensão melhor desse modelo; no lugar da Coordenadoria de Contabilidade seria mais adequada a criação de uma Coordenadoria de Controle de Captação de Recursos; é importante a criação de condições internas, como recursos humanos especializados e funções gratificadas; faz-se necessária a definição do perfil de quem exercerá a liderança dessa secretaria, buscando novos paradigmas e formação dos novos quadros; é viável para uma Ifes de vanguarda e especialmente ousada.

A análise das respostas do questionário apresenta um perfil dos entrevistados em termos de comportamento com relação à unidade estratégica apresentada. A análise é construída com base no grau de concordância ou discordância em relação às afirmativas consideradas, conforme Likert[2].

2 LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of atitudes. *Archives of Psychology*, n. 140, p. 1-55, jun 1932.

Foram apresentadas aos entrevistados vinte afirmativas solicitando que estes manifestassem seu grau de concordância ou discordância quanto a elas, avaliando-se com a seguinte escala:

Tabela 1 - Grau de concordância dos participantes da pesquisa - continua

Ordem	Detalhamento	Grau de concordância
1	Busco organização administrativa de forma flexível.	4,56
2	Busco tomadas de decisão de forma mais eficiente.	4
3	Procuro estar com boa equipe de assessoramento.	4,43
4	Presto atenção ao esquema de checagem das atividades executivas.	5,14
5	Os diferentes órgãos têm esclarecido seu papel.	3,43
6	Reviso a estrutura burocrática com frequência.	4,57
7	Já buscou introduzir a política de menos papel.	3,57
8	Buscou introduzir de maneira pró-ativa a busca de recursos externos.	3,71
9	Promove a cooperação empresa-academia por meio de pesquisas-projeto.	4,14
10	Elabora e executa políticas de distribuição dirigida de verbas para a pesquisa, com base em esquema de avaliações.	3,86
11	A Secretaria-Executiva poderá assessorar a Reitoria na definição de políticas para captação de recursos.	4,57
12	A Secretaria-Executiva é capaz de planejar, organizar e coordenar as atividades da Secretaria de Projetos e Empreendimentos.	4,71
13	O Conselho Consultivo, designado e presidido pelo reitor, é capaz de discutir e assessorar as decisões da Reitoria e da Secretaria.	5
14	A Coordenação de Registro e Arquivo fará o cadastro informatizado de projetos e instrumentos contratuais, além de arquivá-los.	4,86
15	Cabe à Coordenação de Projetos Técnicos e Científicos buscar oportunidades de apoio, financiamento e parceria.	4,43
16	Cabe à Coordenação de Projetos Técnicos e Científicos incentivar os vários grupos de pesquisa e de atividades diversas visando à formatação de projetos cooperativos intra e interinstitucionais.	4,29
17	Oferecer apoio na elaboração de propostas, acompanhar e avaliá-los, além dos acordos, contratos e convênios poderá ser atribuição da Coordenação de Projetos Técnicos e Científicos.	4,86

Ordem	Detalhamento	Grau de concordância
18	Fazer os registros contábeis dos recursos arrecadados e manter o quadro contábil sempre atualizado é atribuição da Coordenação de Contabilidade e Finanças.	4,86
19	Orientar os executores dos instrumentos contratuais, durante todo o processo de aplicação de contas, é competência da Coordenação de Contabilidade e Finanças.	5
20	Caberá à Coordenação de Empreendimentos Especiais propor e realizar empreendimentos de interesse da administração superior da UnB.	5,14

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: (1 = discordo plenamente, 2 = discordo, 3 = discordo parcialmente, 4 = concordo parcialmente, 5 concordo e 6 = concordo plenamente)

Os mais elevados graus de concordância apontam os aspectos mais bem avaliados no modelo proposto, destacando que as rotinas executivas, além de necessárias, estão adequadamente contempladas no modelo proposto. Isso irá fortalecer a geração e a administração dos recursos captados pela Secretaria de Projetos e Empreendimentos.

Os mais baixos graus de concordância revelam os aspectos que devem ser mais bem avaliados no modelo proposto, chamando atenção, no item 5, para a discussão do modelo com a comunidade acadêmica antes de sua implementação, para que com isso muitos obstáculos possam ser superados e a proposta aprimorada pelas contribuições advindas; o item 7 assinala a necessidade de diminuição de procedimentos burocráticos para uma maior agilidade de todo o processo de administração da secretaria; o grau de concordância do item 8 sugere um aperfeiçoamento das práticas pró-ativas na busca de recursos externos; e o item 10 destaca a necessidade de discussão do modelo com os pesquisadores para os ajustes na distribuição mais equitativa dos recursos captados pela secretaria.

Os demais itens apresentam um grau de concordância aproximado, o que nos leva a concluir que o modelo está bem próximo dos anseios da comunidade, refletidas na experiência dos especialistas entrevistados quanto: à eficiência, à coordenação, aos planejamento, à organização, ao

assessoramento, à estrutura burocrática flexível, à cooperação empresa-academia e definição, com o reitor, da política de captação de recursos e parcerias da secretaria.

A análise dos questionários e das entrevistas reforçou a percepção dos gestores de que a criação da secretaria é muito importante para as Ifes e para a UnB, pois dará uma orientação quanto aos objetivos e às metas a serem atingidos para aprimorar a captação de recursos, que a cada dia se torna mais imprescindível para a manutenção das atividades meio e fim das universidades, conforme se pode constatar nas respostas às perguntas do questionário e no grau de aceitação com relação à criação da secretaria.

Considerações finais

Com o aumento do número das instituições mantidas pelo poder público e o fortalecimento do Terceiro Setor, a captação de recursos tornou-se uma das áreas mais importantes das Ifes, exigindo maior profissionalização para enfrentar a inevitável competitividade na busca de recursos financeiros.

Este estudo indicou que o modelo proposto de implantação de uma secretaria voltada para a geração e a administração de recursos na UnB mostra a necessidade de seu aparelhamento para explorar uma grande potencialidade de iniciativas, oferecendo à comunidade um serviço de geração e administração de recursos externos ágil, eficaz e eficiente na sua execução.

Isso seria possível com pessoal qualificado e continuamente atualizado, especialmente quanto ao conhecimento de normas e leis e quanto ao preparo de textos de convênios e contratos; cuidados permanentes no acompanhamento e na avaliação; boa infraestrutura de trabalho, incluindo ambiente informatizado. Seriam necessárias algumas medidas internas, tais como a reestruturação de órgãos da instituição, responsáveis pela execução orçamentária e financeira (DOR/Diretoria de Orçamento, DCF/Diretoria de Contabilidade e Finanças, DRM/Diretoria de Recursos e Materiais e SRH/Secretaria de Recursos Humanos).

O modelo proposto é uma alternativa para que algumas Ifes possam superar dificuldades de geração e gestão de recursos próprios, mantendo liberdade de iniciativa e de gestão e poderá ser também utilizado por instituições privadas.

Esse novo sistema, inicialmente proposto na gestão 2001-2005 do professor dr. Lauro Morhy, aqui desenvolvido, permitirá importantes melhorias no sistema de geração e gestão de recursos da FUB-UnB, pois propiciará ainda mais transparência e facilitará o trabalho de auditagem e controle interno e externo.

A maioria dos entrevistados destacou a viabilidade da implantação da experiência em uma Ifes que pretenda alcançar autonomia universitária, incluindo a financeira, já que esta é um dos mais importantes obstáculos à autonomia plena, e até o presente momento não há *démarches* visíveis que prenunciem, em curto prazo, modificações importantes quanto ao financiamento público para a educação superior.

Por fim, os autores afirmam, com base nos dados da pesquisa e na experiência profissional na UnB, que a criação e a implantação de uma Secretaria de Projetos e Empreendimentos é oportuna e necessária para a geração e a administração de recursos financeiros para as Ifes.

Referências

AMARAL, N. *Financiamento da educação superior*: Estado x mercado. São Paulo: Cortez; Piracicaba: UniMEP, 2003.

CORBUCCI, P. R. Financiamento e democratização do acesso à educação superior no Brasil: da deserção do estado ao projeto de reforma. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 88, p. 677-701, out. 2004.

CRUZ, Célia. Contribuição para captadores de recursos. *Revista Integração,* Fundação Getúlio Vargas, ano 5, 2002.

DAVIDOVICH, Luiz. Educação superior no Brasil: uma nação em risco. In: MULLOLHAND, T. M.; FARIA, D. de. (Orgs.). *Brasil em questão*: a universidade e o futuro do país. Brasília: EDU, 2006.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO - FORPLAD – Regional sul, realizada no centro de treinamentos e eventos da UFRGS/FAURGS, em Gramado, RS, 2003. *Ata*... Gramado, RS, 2003

MORHY, Lauro. (Org.) *Universidade em questão*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003. v. 1 . 515 p.

MORHY, Lauro. Renovar esperança e realizar sonhos. In: *UnB Notícias*, Universidade de Brasília, Brasília, nº 64, jan./fev. 2005.

MORHY, Lauro. *Princípios e subsídios para discussão sobre autonomia universitária.* Portal da Universidade de Brasília, jul. 1999. 8 p.

BRASIL. Decreto nº 500, de 15 de janeiro de 1962. Institui a FUB - Fundação Universidade de Brasília - com a finalidade de manter a Universidade de Brasília. Brasília, DF, 1962.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional.* Brasília, 2005. 201 p.

VELLOSO, J. Custos reais e custos contábeis da universidade pública. In: VELLOSO, J. (Org.). *Universidade pública*: política, desempenho, perspectivas. Campinas: Papirus, 1991. p. 177-222.

VELLOSO, Jacques; MARQUES, P. Marcello F. Recursos próprios da UnB: o financiamento das IFES e a reforma da educação superior. *Revista Educação e Sociedade*, Campinas, v. 26, n. 91, p. 655-680, maio/ago. 2005.

APÊNDICE A

Na entrevista, gravada, foram feitas as seguintes perguntas aos gestores escolhidos:

1. O que você achou da proposta apresentada e quais são os pontos fortes e fracos desse modelo?
2. Com base na sua experiência, quais são os principais obstáculos para a implementação de um modelo com essa configuração?
3. Esse modelo está coerente com a realidade das Ifes, especialmente com a UnB?
4. Qual a viabilidade da implantação do modelo apresentado?

Questionário sobre a implementação de uma Secretaria de Projetos e Empreendimentos: proposta para a Universidade de Brasília

Solicito que, de acordo com sua percepção de gestor, apresente suas opiniões sobre os posicionamentos a seguir, de acordo com o seguinte: **(1 = discordo plenamente, 2 = discordo, 3 = discordo parcialmente, 4 = concordo parcialmente, 5 concordo e 6 = concordo plenamente).**							
Ordem		1	2	3	4	5	6
1	Busco organização administrativa de forma flexível.						
2	Busco tomadas de decisão de forma mais eficiente.						
3	Procuro estar com boa equipe de assessoramento.						
4	Presto atenção ao esquema de checagem das atividades executivas.						
5	Os diferentes órgãos têm esclarecido seu papel.						
6	Reviso a estrutura burocrática com frequência.						
7	Já buscou introduzir a política de menos papel.						
8	Buscou introduzir de maneira pró-ativa a busca de recursos externos.						
9	Promove a cooperação empresa-academia por meio de pesquisas-projeto.						
10	Elabora e executa políticas de distribuição dirigida de verbas para a pesquisa, com base em esquema de avaliações.						

Solicito que, de acordo com sua percepção de gestor, apresente suas opiniões sobre os posicionamentos a seguir, de acordo com o seguinte:

(1 = discordo plenamente, 2 = discordo, 3 = discordo parcialmente, 4 = concordo parcialmente, 5 concordo e 6 = concordo plenamente).

Ordem		1	2	3	4	5	6
11	A Secretaria Executiva poderá assessorar a Reitoria na definição de políticas para captação de recursos.						
12	A Secretaria-Executiva é capaz de planejar, organizar e coordenar as atividades da Secretaria de Projetos e Empreendimentos.						
13	O Conselho Consultivo, designado e presidido pelo reitor, é capaz de discutir e assessorar as decisões da Reitoria e da Secretaria.						
14	A Coordenação de Registro e Arquivo fará o cadastro informatizado de projetos e instrumentos contratuais, além de arquivá-los.						
15	Cabe à Coordenação de Projetos Técnico e Científicos buscar oportunidades de apoio, financiamento e parceria.						
16	Cabe à Coordenação de Projetos Técnicos e Científicos incentivar os vários grupos de pesquisa e de atividades diversas visando à formatação de projetos cooperativos intra e interinstitucionais.						
17	Oferecer apoio na elaboração de propostas e acompanhar e avaliá-los, além dos acordos, contratos e convênios poderá ser atribuição da Coordenação de Projetos Técnico-Científicos.						
18	Fazer os registros contábeis dos recursos arrecadados e manter o quadro contábil sempre atualizado é atribuição da Coordenação de Contabilidade e Finanças.						
19	Orientar os executores dos instrumentos contratuais, durante todo o processo de aplicação de contas, é competência da Coordenação de Contabilidade e Finanças.						
20	Caberá à Coordenação de Empreendimentos Especiais propor e realizar empreendimentos de interesse da administração superior da UnB.						

Proposta de adoção de medidas para a redução de custos em uma Secretaria de Unidade Acadêmica

Eliésio Alcântara Lima
Ângela Maria Rogério de Miranda Pontes

Introdução

O planejamento econômico é a forma de funcionamento de uma organização para fixação de metas a serem atingidas e alocação dos recursos necessários.

Segundo Oliveira e Perez (2005), os custos são os principais indicadores de desempenho nas organizações governamentais. O bom desempenho de uma organização depende da utilização racional dos recursos disponíveis, e sua sobrevivência está cada vez mais atrelada às práticas gerenciais de apuração, análise, controle e gerenciamento dos custos de produção dos bens e serviços, principalmente em um ambiente de competição.

A execução das atividades desenvolvidas nas organizações educacionais gera custos, desde os recursos humanos disponíveis à manutenção do ambiente de trabalho. Esses custos dependem da natureza dos serviços prestados e da forma pela qual são executados. Ou seja, os sistemas de custos devem ser desenhados "sob medida" para as necessidades de cada organização e podem ser apurados periodicamente, sem precisar condicionar a execução orçamentária e financeira, melhorando a eficiência na prestação dos serviços públicos e reduzindo custos. Esse procedimento resultará no bom desempenho de uma unidade.

Esta pesquisa formulou o seguinte problema: quais as medidas a serem aplicadas que possam reduzir os custos em uma secretaria de unidade acadêmica?

Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos: identificar as diferentes medidas que possam reduzir os custos de uma secretaria de unidade acadêmica; realizar a análise sobre a demanda dos serviços desempenhados em uma secretaria de unidade acadêmica; identificar o direcionador dos custos; e apontar situações que possam reduzir os custos em uma unidade acadêmica.

A identificação da origem dos custos e dos desperdícios na área acadêmica contribuirá para racionalizar e planejar os serviços, o que trará diminuição de gastos sem a perda da qualidade e da eficiência. Sugestões serão fornecidas à instituição para a adoção de melhorias no desempenho dos trabalhos.

Utilizou-se o método qualitativo e com base no estudo de casos das secretarias que compõem o Instituto de Artes e a Faculdade de Ciências da Saúde. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e rede eletrônica. A pesquisa também foi fundamentada na análise documental, sendo utilizados documentos de trabalho para consultas. Foram utilizadas, ainda as técnicas de coletas de dados, observação sistêmica e entrevistas não estruturadas.

Fundamentação teórica – despesa pública

Despesa pública é a aplicação de recursos do Estado para custear os serviços de ordem pública ou para investir no próprio desenvolvimento econômico (WIKIPEDIA, 2006). Elas devem ser autorizadas pelo Poder Legislativo, por ato administrativo chamado orçamento público, e devem obedecer aos requisitos de utilidade; legitimidade; discussão pública; possibilidade contributiva; oportunidade; hierarquia de gastos; e legalidade.

Nascimento (1992) esclarece que despesa pública é o meio indispensável à execução dos serviços do Estado em toda sua extensão funcional. O Estado, para cumprir seus fins, tem de gastar. As finalidades

das despesas confundem-se com as do Estado, em seus conceitos lineares, horizontais e verticalmente extensivos.

Em sentido lato, despesa pública é sinônimo de saída financeira, dependente, ou não, de autorização orçamentária, que tanto pode resultar em diminuição como em mera permutação patrimonial (NASCIMENTO, 1992).

Antigamente, a despesa pública tinha apenas a finalidade de possibilitar ao Estado o exercício das atividades básicas. A partir do fim do século XIX, houve um alargamento das atribuições do Estado, passando este a intervir no domínio econômico e social.

No Brasil, o crescimento acelerado das despesas públicas teve início a partir do término da Segunda Guerra Mundial, causado pelo incremento da capacidade econômica do homem contemporâneo e pela melhoria do nível político, moral e cultural da humanidade. Para a realização dos gastos para o atendimento das necessidades de educação, o Estado deve atender a um conjunto de ações denominadas de atividade financeira (GIACOMONI, 2005, p. 23).

Baleeiro (1996) aponta três causas do crescimento real da despesa pública, constatando que é crescente a extensão da rede de serviços públicos, o que motiva maior destinação de renda à satisfação dessas necessidades:

1. o incremento da capacidade econômica do homem contemporâneo, sobretudo devido ao aperfeiçoamento das técnicas de produção;
2. a elevação do nível político, moral e cultural das massas sob o influxo de ideias-força, que levam os indivíduos a exigir e a conceder mais ampla e eficaz expansão dos serviços públicos;
3. as guerras, cujas lutas entre grupos armados e restritos assumiram o caráter de aplicação total das forças econômicas, morais e humanas; enfim, a susceptibilidade de um país na sorte do conflito.

Como regra, toda e qualquer despesa deverá ser previamente autorizada pelo Poder Legislativo ou pelo Poder Executivo. Isto é, nenhuma autoridade pode efetuar ou ordenar despesas sem autorização legislativa ou acima dos limites estabelecidos, nem empregá-la em outra finalidade, ainda que mais relevante, quando despesa especificada. Obedecendo, assim, ao mandamento constitucional sobre o processo legislativo (BALEEIRO, 1996, p. 73).

Para Martins (2003), as despesas são itens que têm como característica representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas. Todas as despesas são ou foram gastas. Porém, alguns gastos muitas vezes não se transformam em despesas, ou só se transformam no momento de sua venda. Os custos que são ou foram gastos se transformam em despesas quando da entrega dos bens ou serviços a que se referem. Muitos gastos são automaticamente transformados em despesas, outros passam primeiro pela fase de custos, e outros fazem ainda a via-sacra completa, passando por investimento, custo e despesa.

Classificação das despesas

O art. 12 da Lei nº 4.320/1964 classifica a despesa em despesas correntes, subdividindo-se em despesas de custeio e transferências correntes, e em despesas de capital, que por sua vez englobam os investimentos, as inversões financeiras e as transferências de capital (BRASIL, 2004).

As despesas de custeio destinam-se à manutenção de serviços públicos, inclusive as direcionadas a obras de conservação e adaptação de bens imóveis. As transferências correntes são despesas que não possuem contraprestação direta, seja em bens seja em serviços, inclusive aquelas destinadas a outras entidades de direito público ou privado (MANHANI, 2004).

A classificação das despesas é a chave estrutural para a organização consciente e racional do orçamento do governo (BURKHEAD, 1971, p. 145).

Segundo Giacomoni (2005), são detalhadas as classificações da despesa orçamentária conforme estabelece a Lei nº 4.320/1964 e suas alterações, a saber:

1. institucional: sua finalidade principal é evidenciar as unidades administrativas responsáveis pela execução da despesa;
2. funcional: fornecer as bases para a apresentação de dados e estatísticas sobre os gastos públicos nos principais seguimentos em que atuam as organizações do Estado;
3. por programas: demonstrar as realizações do governo, o resultado final de seu trabalho em prol da sociedade; e
4. segundo a natureza: essa classificação está assim organizada:

    - categorias econômicas: seu papel principal é dar indicações sobre os efeitos que o gasto público tem sobre toda a economia e são as despesas correntes e despesas de capital;
    - grupos: têm como finalidade principal demonstrar importantes agregados da despesa orçamentária: pessoal, juros, amortização, da dívida etc.
    - modalidade de aplicação: destina-se a indicar se os recursos são aplicados diretamente por órgãos ou entidades no âmbito da mesma esfera de governo ou por outro ente da Federação e suas respectivas entidades, e objetiva, principalmente, possibilitar a eliminação da dupla contagem dos recursos transferidos ou descentralizados; e
    - elementos: identificar o objeto imediato de cada despesa, sua finalidade básica é propiciar o controle contábil dos gastos, tanto pela própria unidade orçamentária ou órgão de contabilidade como pelos órgãos de controle interno e externo.

Despesa pública na educação superior

A educação, como direito social, é um bem público que deve ser assumido pelo Estado e ter sua oferta assegurada, com qualidade, para todos os cidadãos. A eficiência e a eficácia da aplicação dos recursos parte desse mesmo pressuposto, isto é, a melhoria do investimento público para assegurar a ampliação da sua oferta e a democratização do acesso e da permanência, nunca para reduzir a participação do Estado no seu provimento. No Brasil, a aplicação dos recursos em educação está consolidada no artigo 212 da Constituição da República. Segundo o que emana do texto legal, nunca menos de 18% das receitas de impostos da União e 25% das receitas de impostos e transferências constitucionais dos estados e municípios deverão ser aplicados na educação pública (ANPED, 2006).

Alguns dos principais desafios para a manutenção e o desenvolvimento do ensino no Brasil, segundo Davies (2004), são: descumprimento constitucional de impostos; perdas astronômicas provocadas pela inflação dos recursos vinculados; desvio de recursos da educação; sonegação fiscal; fiscalização deficiente; inexistência de controle social; isenção fiscal para escolas privadas e filantrópicas; subsídios às escolas privadas; o clientelismo e o peso da burocracia.

É importante ressaltar que não são apenas desafios da educação, mas também das políticas públicas como um todo, que precisam ser compreendidos e enfrentados como parte dos projetos da sociedade. O governo federal, por exemplo, vem diminuindo a proporção da receita total destinada à educação, mediante artifícios como a criação ou a ampliação de contribuições que, por não serem definidas juridicamente como impostos, não entram no cômputo dos recursos vinculados à educação (DAVIES, 2004).

Controle da execução das despesas e custo no serviço público

O controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, conhecer rapidamente as divergências e suas origens e tomar

atitudes para sua correção. Pode-se dizer que a organização controla seus custos quando: conhece os que estão sendo incorridos; verifica se estão dentro do que era esperado; analisa as divergências e toma medidas para correção de tais desvios. Sistemas de custos podem ser de grande importância para que se consiga obter controle, desde que devidamente completado por fase de correção, condição não suficiente, mas necessária (MARTINS, 2001, p. 323).

Os gastos do governo sempre foram organizados com vistas às necessidades da administração financeira (fluxo de caixa do Tesouro Nacional). O governo sempre teve noção de quanto precisaria cortar, para deter o equilíbrio macroeconômico, mas nunca soube ao certo como e onde deveria cortar. Ou seja, o governo nunca teve condições de promover cortes seletivos de gastos de modo que não comprometesse ainda mais o desempenho da administração pública. Assim, a redução de gastos com melhoria de desempenho tornou-se uma alternativa impraticável, ainda que necessária. Ao comprometer a qualidade dos serviços públicos, os cortes de despesa comprometem, por extensão, a competitividade da economia nacional e das empresas, dado o caráter sistêmico da competitividade (NUNES, 1998).

A contabilização do gasto como custo requer a apropriação deste a algum produto (no custeio tradicional) ou a alguma atividade (no custeio baseado em atividade). O governo financia os recursos que usa ou potencialmente poderá utilizar: despesa com pessoal, com material de consumo, com equipamento e material permanente, com serviços de terceiros, despesas financeiras e outros. E enquanto os custos mostram como o governo financia seus resultados – custo de uma aula, de uma consulta médica, de um serviço administrativo, de uma operação de fiscalização e outros.

O governo não sabe quais atividades agregam valor ao resultado final de suas ações; também ignora qual é a taxa de consumo de recursos pelas atividades e quanto custam os processos de trabalho ou os programas

governamentais; desconhece, em resumo, onde há desperdícios e onde há eficiência na aplicação dos recursos. De fato, o modelo de gestão tradicional do setor público prioriza o controle dos recursos e dos procedimentos formais, e não os resultados, o desempenho e a eficiência (NUNES, 1998).

Segundo Anthony (1972), o controle visa a assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos de uma organização.

O processo de controle pode ser dividido em três partes:

1. planejamento – é o processo decisório sobre o que a organização vai realizar. É o principal dispositivo formal para uma organização fazer planos financeiro, e daí incorporar dados contábeis;
2. operação – na execução real das operações usam-se os dados contábeis para transmitir planos e outra informação e para guiar a organização no sentido em que a administração deseja que ela caminhe;
3. apuração e análise do desempenho – à medida que as operações prosseguem, usam-se dados contábeis na apuração e na análise do desempenho com a finalidade de melhorar os planos para o próximo período.

O orçamento público permite que periodicamente sejam reavaliados os objetivos e os fins do governo, bem como a avaliação comparativa das diversas funções e programas entre si e o relacionamento de seus custos; também facilita o exame da função total do governo e de seu custo em relação ao setor privado da economia.

Segundo Nunes (1998), o governo e a sociedade não sabem, regra geral, quanto custam os serviços públicos. Como não há medida de custos, também não há medida de eficiência na administração pública, dado que

a eficiência é a relação entre os resultados e os custos para obtê-los. Sem um sistema de avaliação de resultados e de custos, a administração pública abre margem para encobrir ineficiência.

Custos como medida de controle

O controle dos custos inclui: monitorar o desempenho do custo para detectar as variações do plano; assegurar que todas as mudanças adequadas estejam registradas corretamente no *baseline* de custo; impedir que mudanças incorretas, não apropriadas ou não autorizadas sejam incluídas no *baseline* de custo; e informar adequadamente as partes envolvidas quanto às mudanças autorizadas.

Segundo Oliveira e Perez (2005), pode-se dizer de maneira simples e concisa que controlar significa, após ter conhecimento de determinada realidade, comparar a realidade com algo que se esperava, analisar as diferenças, identificar as causas e, se possível, tomar decisões com vistas a eliminar ou reduzir tais diferenças. O controle de custos ocorrerá quando for factível a identificação dos custos, dos processos e dos elementos de custos e, posteriormente, forem elaboradas uma análise e uma comparação entre as duas situações, ou seja, entre como deveria ser e o que ocorreu efetivamente.

Para conseguir o máximo de controle de custos, é importante que se tenha conhecimento dele, ou seja, dispor de um bom controle de custos é condição não suficiente, mas necessária (MARTINS, 2003).

Padrões de custo

O custo-padrão é uma meta a ser alcançada. Entretanto, é necessário fixar os critérios para estabelecer o próprio padrão. Segundo Iudícibus (1998), há três tipos básicos de padrão:

- padrões básicos de custo: fixados em determinados períodos e nunca alterados. Esse tipo de padrão é raramente utilizado,

pois as tendências perdem seu significado porque mudanças na produção e nos métodos exigem mudanças nos padrões.

- padrões ideais de custo: representam o ideal, em termos de ser alcançada a máxima eficiência técnica na organização. São utilizados quando se deseja forçar a organização rumo a um desempenho excelente, mas podem ter efeitos contraproducentes; e
- padrões correntes de custo: padrões a serem atingidos, embora sejam elaborados para estimular um bom desempenho, podem ser alcançados, bastando para tanto que a eficiência seja pouco maior do que a dos anos anteriores. Leva em conta certa proporção de desperdício, tempo ocioso, etc., embora em níveis bastante reduzidos.

A preferência é para o terceiro tipo de padrão. O primeiro é demasiado estático. O segundo é uma espécie de "sonho de paraíso de engenheiro", uma organização ideal em que não existe ineficiência, desperdício, tempo ocioso, parada de equipamentos, etc.

A maior parte dos autores considera o custo-padrão mais uma técnica de controle e o orçamento mais uma etapa do planejamento. Esse ponto de vista é respeitado, mas pensa-se que, em contabilidade gerencial, orçamento e custo-padrão estão indissoluvelmente ligados, ou melhor, podem-se aproveitar os conceitos de custo-padrão, como: a) detalhamento, no nível dos custos de produção, do processo orçamentário mais amplo; b) ao mesmo tempo, aproveita-se para custeamento da produção e controle (IUDÍCIBUS 1998).

Para Iudícibus (1998), há duas situações:

1. orçamento expresso num certo volume (diferente do normal) e taxa de custos indiretos de produção calculado no nível normal; e

2. orçamento expresso num certo volume e taxa de custos indiretos de fabricação calculada no mesmo volume.

O grau e a significância das variações entre orçado (custo-padrão) e real vão depender também do que aconteceu na realidade. O mais provável é que o nível real alcançado se aproxime do nível admitido no orçamento, mas outras situações podem ocorrer (IUDÍCIBUS 1998).

Ressalta Martins (2003) que o conceito de custo-padrão corrente apresenta mais validade e mais ampla praticidade em seu uso estabelecido com base nas condições reais de operacionalização da organização. Tendo claramente definido o conceito de custo-padrão a ser utilizado, a organização encontrará nesse método um dos melhores instrumentos para o controle de seus custos.

Reação ao sistema de custos

A primeira grande função do sistema de custos é o conhecimento do que ocorre. Esse levantamento causa diversos problemas de natureza comportamental em qualquer organização. Os funcionários passam a ver o sistema de custos como uma forma de a direção da unidade espioná-los e controlá-los. Chefes tendem a não ver com bons olhos uma obrigação de informar sistematicamente tudo o que ocorre nos setores que são de suas responsabilidades. Por isso, em toda e qualquer implantação de sistemas de custos, a reação dos funcionários costuma ser um problema, mesmo quando o sistema não está voltado essencialmente para a função de controle (MARTINS, 2003).

A importância do sistema de custos na área pública implica vencer impedimentos formais, e, principalmente, dificuldades de ordem prática, dentre as quais a resistência às mudanças e tradicionalismo. Alguns procedimentos serão estatísticos, mas deverão ser acompanhados de forma extracontábil (GIACOMONI, 2005).

Gestão de custos

O modelo tradicional enfatiza os controles formais e o estrito cumprimento da lei. Os modelos de gestão que vêm sendo propostos e desenvolvidos em programas de reforma da administração pública enfatizam a melhora do desempenho ou simplesmente os resultados (NUNES, 1998).

A apuração de custos contribuirá, sem dúvida, para a identificação das atividades que adicionam ou não valor ao usuário do serviço e para combater eficazmente desperdícios. No setor público, as preocupações na gestão de custos não estão relacionadas à avaliação de estoques ou à apuração de lucros, mas sim ao desempenho dos serviços públicos.

A redução de custos está associada ao fato de gastar menos, ou deixar de ter determinados gastos. Para isso, dois fatores são essenciais: primeiro, saber exatamente quais são os custos que a unidade tem e, segundo, refletir quanto à necessidade de cada custo. Aqueles que, a princípio, representarem menor grau de importância serão os primeiros a ser eliminados, ou ao menos reduzidos. Outros, mesmo que importantes, também precisarão ser examinados quanto à possibilidade de redução. Em muitas situações, essa redução de custos passa por análise e busca de alternativas mais econômicas, mas que possibilitam os mesmos, ou melhores, resultados para a organização (Sebrae-ES, 2006).

Duas formas de redução de custos podem ser implantadas nas organizações: espontânea e compulsória. A espontânea é buscada antes de qualquer sinal de crise atingir a organização e visa a manter ou conseguir uma vantagem nos resultados. Seus efeitos são tipicamente expansionistas e, em geral, não sofre restrições por parte dos colaboradores. Já a redução compulsória tem características opostas à espontânea. Geralmente é implantada diante de recursos escassos, e seu objetivo é a sobrevivência da organização. Está baseada no corte de custos, e como áreas vitais para a geração de recursos

podem ser atingidas, a eficácia dessa forma de redução de custos é incerta (IEF, 2006).

Reduzir custos é fundamental para garantir a sobrevivência das organizações. Pequenas despesas somadas podem representar um custo não negligenciável para a organização (MARTINS, 2003).

Martins (2003) define que o custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la, como por exemplo: custo de remuneração; custo de uso das instalações; custo de comunicações e custo de viagens. A fonte de recursos para custear as atividades é a razão geral da unidade.

A atribuição de custos às atividades deve ser feita da forma mais criteriosa possível e exige uma identificação clara, direta e objetiva de certos itens de custos com certas atividades. A gestão de custos pode ser feita por intermédio de direcionadores dos custos, pois é o fator que determina a ocorrência de uma atividade e é a verdadeira causa dos custos. Portanto, o direcionador de custos deve refletir a causa básica da atividade e, consequentemente, da existência de seus custos.

Ainda segundo Martins (2003), há de se distinguir dois tipos de direcionadores: os chamados de "direcionadores de recursos" e os "direcionadores de atividades". O primeiro identifica a maneira como as atividades consomem recursos e serve para custear as atividades, ou seja, demonstra a relação entre os recursos gastos e as atividades. O segundo identifica a maneira como os produtos "consomem" atividades e serve para custear produtos (ou outros custeamentos), ou seja, indica a relação entre as atividades e os produtos.

Os administradores devem utilizar procedimentos que visem à melhor utilização dos recursos públicos, cada vez mais escassos. A alocação dos custos com base nas atividades representa um avanço na distribuição dos custos e na busca de melhoria do desempenho, utilizando os conceitos dos direcionadores de custos e de atividades.

Pesquisa Empírica

As unidades acadêmicas são definidas no Estatuto da UnB como institutos e faculdades, tendo como atribuições: coordenar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas respectivas áreas, decidir sobre a organização interna, respeitados o Estatuto e o Regimento Geral, planejar e administrar os recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob suas responsabilidades (UnB, 2004).

Esta pesquisa foi realizada no Instituto de Artes e na Faculdade de Ciências da Saúde. O Instituto de Artes foi criado em 1962, com o intuito de renovar o ensino das artes no país, fugindo ao padrão tradicional, extremamente oneroso e de baixo rendimento. Ele é composto atualmente de quatro departamentos: Artes Visuais, Artes Cênicas, Música e Desenho Industrial. Atende um total de 1.400 alunos e tem em seu quadro 82 professores e cinquenta funcionários, incluídos os estagiários.

A Faculdade de Ciências da Saúde, herdeira da Faculdade de Ciências Médicas, criada em 1966, tem como objetivo principal formar profissionais capazes de desempenhar um amplo papel na prestação de serviços em prol da saúde de uma comunidade. Possui cinco departamentos: Enfermagem, Farmácia, Nutrição, Odontologia e Saúde Coletiva. Há 1.159 alunos matriculados no primeiro semestre de 2006 e possui 81 professores e 39 funcionários.

Esta pesquisa foi realizada com base na observação e na análise das entrevistas feitas no período de março a junho de 2006 nas secretarias dos departamentos.

Verificou-se que, além da carência de funcionários ou mesmo da má distribuição dos existentes, algumas atividades são comuns a todos os departamentos, tais como: matrículas de alunos; emissão de documentos (históricos, declarações e formulários diversos); manutenção de equipamentos e material didático; acompanhamento de processos; organização de seminários e eventos.

As atividades seguem uma rotina e sinalizam para a identificação dos indicadores de custos despendidos nas unidades analisadas, como se vê a seguir:

Consumo de água – identificado o desperdício de água em alguns departamentos, como torneiras com vazamento e descargas estragadas. Problema detectado em vários setores, causado principalmente por falta de manutenção preventiva. Os reparos solicitados não são atendidos de imediato, talvez por falta de material ou mesmo de pessoal.

Consumo de energia – no prédio do Complexo das Artes foi detectado consumo exagerado. Uma vez acionado o interruptor da sala, todas as luzes do prédio são ativadas, ficando ligadas durante todo o período, já que os cursos funcionam durante o dia e à noite. O prédio, recentemente construído, tem problemas de planejamento na parte elétrica. Nos demais departamentos, muitos aparelhos de ar-condicionado ficam ligados por um bom período. Nos corredores do prédio SG-1 do Instituto de Artes, as instalações elétricas são antiquadas, e as lâmpadas têm duração reduzida, em função dessa situação.

Serviço de telefonia – é utilizado em muitos departamentos o controle das ligações em livros, não existindo, porém, funcionário específico para o referido controle. Verifica-se um excesso de ligações telefônicas para aparelhos móveis. Casualmente, são ultrapassadas as cotas destinadas aos departamentos, quando ocorrem eventos promovidos pelas unidades.

Utilização da fotocopiadora – foi verificado que a impressão de provas é feita em frente e verso, exceto quando a configuração da máquina não permite tal procedimento. Adota-se em todos os departamentos o sistema de cotas para impressão de material por parte dos professores. Nas secretarias, detecta-se um desperdício

na impressão dos documentos usualmente produzidos. Foi verificado também que muito material impresso não é resgatado pelos interessados.

Material de consumo – em alguns departamentos ainda se usam impressoras antigas, que demandam cartuchos de difícil aquisição e de alto preço no mercado, indisponíveis no Almoxarifado Central.

Documentos solicitados – observa-se uma grande demanda na solicitação de documentos. Tem-se adotado quando possível a impressão imediata destes, a fim de evitar o esquecimento de suas retiradas. Adota-se também a solicitação desses pedidos em pastas, para o caso do sistema não estar acessível no momento do pedido.

Algumas medidas sugeridas para a redução de custos das unidades avaliadas:

- para redução do consumo de água, seria necessário que a ma-nutenção de todas as instalações fosse realizada de forma preventiva, ou com maior presteza;
- quanto ao consumo de energia, e em particular no prédio do Complexo das Artes, o próprio departamento fez uma análise detalhada e a encaminhou aos órgãos competentes para que fosse realizado um novo planejamento da parte elétrica;
- deve-se criar uma consciência contrária ao desperdício de energia voltada aos usuários, por meio de campanhas educativas dentro da universidade;
- para uma redução nos custos de utilização da fotocopiadora, seria o caso de racionalizar a impressão, dando prioridade às páginas ímpares, retornando essas cópias à impressora para a impressão das páginas pares; poderá haver também uma redução no custo de impressão se for adotada a impressão em fotocopiadoras centralizadas.

- a adoção de uma seleção prévia de documentos a serem impressos trará uma considerável redução no consumo de papel e demais materiais utilizados nessas impressões.

Ressalta-se a necessidade de implantação de um sistema de custos como ferramenta de motivação para redução de custos. Nota-se que se há uma distribuição de custos comuns entre as unidades, estas deverão preocupar-se em reduzir o consumo de recursos para que haja uma racionalização dos serviços.

Na UnB já existe o desenvolvimento desse sistema realizado por Morgan (2004) em dissertação de mestrado: *A determinação do custo do ensino na educação superior: o caso da Universidade de Brasília.*

Pode-se citar a existência de um trabalho realizado na Fundação Universidade de Brasília (FUB) por Silva e Miranda (2005) intitulado *Manual: modelo de apuração de custos da UnB*, em que há uma proposta de mensuração definida pela UnB e historia as principais atividades desenvolvidas pela equipe.

Destaca-se o nono capítulo, no qual se descrevem as primeiras iniciativas destinadas a avaliar o custo do Centro de Manutenção de Equipamentos da universidade. Tal centro de custo é de fundamental importância para que as atividades da universidade possam funcionar e atender ao seu propósito.

No décimo primeiro capítulo, "Problemas enfrentados na implantação do modelo e recomendações", consta o desenvolvimento de estudo em que foram utilizados como procedimentos metodológicos visitas às unidades acadêmicas e administrativas para realização de entrevistas semiestruturadas, observação assistemática, análise de documentos e relatórios. O trabalho permitiu apurar o custo por aluno, por instituto e por faculdade e expor algumas deficiências nos processos que dificultam a implantação do sistema de custos e impedem uma gestão mais efetiva pelos administradores da universidade.

Os trabalhos de apuração do custo do ensino no Hospital Universitário de Brasília (HUB) possibilitaram a verificação de alguns problemas no sistema de informações do HUB e nos seus processos de controle. Os problemas detectados distorcem as informações de custos e prejudicam qualquer processo decisório (SILVA; MIRANDA, 2005).

Conclusões e recomendações

Ao identificar os indicadores e os direcionadores de custos em uma unidade acadêmica, pode-se propor medidas para a contenção dos desperdícios e para a formação de uma consciência efetiva na adoção de práticas que tragam como consequência a redução dos custos.

Embora não se tenha um sistema de controle de custos efetivo, a adoção correta de algumas medidas permitirá sua redução, são elas: evitar desperdício de água, realizando a efetiva manutenção do sistema; evitar gasto inútil de energia; não usar o telefone abusivamente; providenciar um sistema de matrícula dos alunos *on-line*, incluindo nele informações sobre a grade horária e declaração regular do aluno; centrelizar o sistema de cópia de documentos e de material de ensino em uma copiadora comum, evitando a multiplicidade de impressoras; e disponibilizar material didático não rotineiro via sistema virtual.

Conclui-se que práticas gerenciais de apuração, análise, controle e gerenciamento dos custos são de fundamental importância para a sobrevivência das organizações. Para uma otimização dos serviços, pode-se elaborar um sistema simples de controle. Não fotocopiar e não imprimir um grande volume de documentos e selecionar os que podem ser reutilizados. Criar uma cultura avessa ao desperdício na unidade. Nas compras, usar a internet para procurar os melhores fornecedores e a melhor relação entre qualidade e preço. Na área administrativa há de se seguir uma política rigorosa de prevenção e controle de custos.

É necessário haver campanha de conscientização da comunidade universitária no sentido de evitar o desperdício em todas as atividades.

Essa poderá ser realizada via internet e divulgada nos meios de comunicação locais ou mesmo nas unidades. Exemplos: afixação de avisos ou cartazes do tipo "o último a sair apaga as luzes"; "verificar se o aparelho está desligado"; "em caso de falta de água, não deixar a torneira aberta"; realização de palestras educativas voltadas para os usuários; edição de cartilha com dicas sobre redução de consumo e outras medidas alertando para a necessidade de estabelecer o maior controle possível na execução das atividades visando sempre à redução de custos.

Recomenda-se que seja dada continuidade a este trabalho, com pesquisa mais aprofundada quanto à mensuração dos custos, considerando as necessidades específicas das unidades acadêmicas.

Referências

ANTHONY, Robert N. *Contabilidade gerencial*: uma introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas, 1972.

BALEEIRO, Aliomar. *Uma introdução à ciência das finanças*. 14. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado, 2004.

BRASIL. Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 9 abr. 1964.

BURKHEAD, Jessé. *Orçamento público*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

DAVIES, Nicholas. Financiamento da Educação e seus desafios. *EccoS- Revista Científica*, Uninove, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 43-63, jun. 2004.

GIACOMONI, James. *Orçamento público*. São Paulo: Atlas, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.

MANHANI, Danilo A. Despesa pública na Lei de Responsabilidade Fiscal. *Jus Navigandi*, Teresina, PI, ano 9, n. 542, 31 dez. 2004.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, Beatriz Fátima. *A determinação do custo do ensino na educação superior*: o caso da Universidade de Brasília. 2004. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Programa Multitinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, (UNB/UFPB/UFPE/UFRN), Brasília, 2004.

NASCIMENTO, José O. do. *A despesa pública*: alguns enfoques preambulares. Porto Alegre: CRCRS, 1992.

NUNES, Marcos A. *Custos no serviço público*. Brasília: Enap, 1998. 34 p. (Texto para discussão, 31).

OLIVEIRA, Luiz M.; PEREZ, José H. *Contabilidade de custos para não contadores*. São Paulo; 2005.

SÃO PAULO (Estado). SEBRAE. *Como reduzir custo*. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>

SILVA, César A. T.; MIRANDA, N. Aguiar de. (Coords). *Manual*: modelo de apuração de custos da UnB. Brasília: Fundação Universidade de Brasília, 2005.

SOUZA JUNIOR, Luiz de. Descentralização e controle social dos recursos da educação: os conselhos de acompanhamento do Fundef. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 27., GT Estado e Política Educacional no Brasil, 2004, Caxambu. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2004. 1 CD-ROM.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Estatuto da Universidade de Brasília*. reedição.Brasília, DF, 2004.

Proposta de atividades/tarefas para apuração do custo de uma unidade acadêmica pelo Sistema ABC

Marcos de Freitas Santos

Introdução

Partindo-se da premissa de que as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) são partes fundamentais da estrutura do ensino de nível superior brasileiro e movimentam, somente para seu custeio, recursos da ordem de dezenas de milhares de reais por ano, ainda assim pode-se considerar escassas as verbas públicas destinadas à distribuição entre essas instituições.

Marinho e Façanha (1999) consideram que o processo orçamentário governamental enfrenta drásticas restrições. Ressaltam ainda que ao problema de escassez deve ser acrescida uma restrição adicional: as regras de distribuição das verbas de manutenção, elaboradas pela Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e adotadas pelo Ministério da Educação e do Desporto (MEC), são um exemplo de tomada de decisões por um órgão central com base em informações relativas a um grande número de unidades que operam tecnologias parecidas e comungam de missões institucionais correlatas. Um problema básico na distribuição de recursos entre as Ifes refere-se à necessidade imperiosa de compatibilização desse modelo elaborado pela Andifes.

O Plano de Desenvolvimento Institucional elaborado pela Secretaria de Planejamento da Universidade de Brasília (SPL/UnB), iniciado em 1994 com o processo de planejamento estratégico que nortearia a gestão

universitária de 1994 a 1997, veio coroar a metodologia adotada naquela época, embasada por conceitos e técnicas mais modernas de administração estratégica especialmente desenvolvida para o setor público. Em 1998, foram realizados seis Seminários de Planejamento e Administração Estratégica, com a participação dos dirigentes da administração superior da UnB, em que foram discutidos e definidos a missão e os objetivos. Também foram analisados os ambientes interno e externo para propor iniciativas que visassem a aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças, bem como aumentar os pontos fortes da instituição e minimizar os fracos.

Assim, em 2002, por motivos internos e externos, o processo de planejamento iniciado em 1998 foi retomado, ampliado e enriquecido. Desse trabalho, resultaram os aperfeiçoamentos implantados nos processos de gestão universitária, tais como a introdução do novo Sistema de Planejamento Institucional e a fixação dos Projetos Estratégicos de Apuração de Custos e de Educação Corporativa (UnB, 2005).

Este estudo busca respostas para as seguintes questões: quais as atividades e as tarefas administrativas de uma unidade acadêmica, mais precisamente da Direção da Faculdade de Tecnologia da UnB, que podem ter seus custos apurados pelo sistema Custeio Baseado em Atividades (ABC)?

A identificação das atividades e das tarefas de uma unidade de custo utilizando-se o sistema ABC tem especial importância no modelo desenvolvido pela Secretaria de Planejamento da UnB, por se tratar de uma ferramenta de apuração de custos que mostra, de forma clara e objetiva, os diferentes graus de dificuldade em determinar prioridades de execução de atividades em um departamento ou centro de custo. O sistema ABC identifica as atividades que consomem recursos, atribuindo custos a elas, e também os direcionadores de cada atividade; calcula a taxa por unidade de direcionador de custo ou por transação: cada atividade pode ter mais de uma taxa e atribui os custos aos produtos, multiplicando a taxa do direcionador pelo volume do direcionador consumido pelo produto.

A UnB, como as demais Ifes, teve de enfrentar as mudanças sociais e econômicas ocorridas a partir da segunda metade da década de 1990 que afetaram a vida acadêmica. No cenário externo, as principais alterações estavam associadas às mudanças ocorridas na administração federal, à pressão pela ampliação da oferta de ensino e pesquisa e à concorrência por verbas públicas. Internamente, a UnB teve de enfrentar o crescimento desigual das unidades de ensino, o aumento da demanda pela ampliação das vagas, notadamente nos cursos de pós-graduação, e o aumento das expectativas da comunidade acadêmica por melhores condições de trabalho, até mesmo como reflexo da elevação do padrão nacional das instituições públicas e privadas.

As novas ferramentas implementadas a partir de 2002 estão inseridas na reestruturação do processo de planejamento que foi ampliado além do nível estratégico. Esse processo abrangeu um novo ciclo de atividades, alcançando todas as unidades acadêmicas e administrativas. O processo de planejamento abarcou três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico foi elaborado pela Reitoria, por decanatos e pela Secretaria de Planejamento, a quem coube a readequação da missão, definição dos valores, dos objetivos e das diretrizes institucionais, com base em consultas à comunidade. O planejamento tático foi elaborado pelos institutos, pelas faculdades, pelos órgãos complementares, pelos centros, pela secretaria e, em última instância, pelos decanatos. Essa fase do planejamento foi elaborada de modo a integrar as ações estratégicas e táticas. O arranjo do planejamento operacional foi atribuição das mesmas unidades participantes da fase anterior e das subunidades que as integram as quais respondem pela implementação das atividades e dos projetos previstos.

Ressalta-se que, nos últimos anos, a apuração dos custos do ensino superior foi objeto de estudo de outras instituições, destacando-se, por oportuno, o trabalho desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que vem sendo aplicado desde 2002 por todas as Ifes. Como a análise da fórmula de cálculo do custo definida pelo tribunal revelou-se

inadequada para refletir o custo de instituições que desenvolvem outras atividades, além daquelas tradicionalmente delegadas às autarquias, concluiu-se, internamente, que a UnB, cujo crescimento recente é embasado na ampliação da prestação de serviços a outras organizações, deveria dispor de um Modelo de Apuração de Custos que não apenas refletisse o esforço institucional de captação de recursos, como também promovesse a efetiva separação entre os custos das atividades acadêmicas, da prestação de serviços e da administração de seu patrimônio imobiliário. Em síntese, as definições estratégicas da UnB constam também do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), as ações e os projetos detalhados de cada unidade e seus elementos físicos e financeiros integram o Plano Quinquenal (PQ) e o Plano Anual (PA).

Salienta-se também que nos últimos anos se observa o aumento da demanda por recursos estritamente relacionados ao ensino na Faculdade de Tecnologia, justificando, assim, esta pesquisa.

O estudo de caso – Faculdade de Tecnologia

As informações foram coletadas pessoalmente pelo pesquisador-entrevistador e não foram gravadas. Foram entrevistados dois docentes, o diretor e o vice-diretor da Faculdade de Tecnologia (FT) e dez servidores integrantes da administração central dessa faculdade que respondem diretamente pela manutenção dos cursos.

A metodologia usada no estudo foi estudo de caso, acompanhado de análise de documentos e entrevista não estruturada, sendo alimentada por coleta de dados, usando argumentos relacionados diretamente aos envolvidos.

O método ABC – *Activity Based Costing*

Este método, entre outras funções, pode ser aplicado também aos custos diretos e indiretos. Diferencia-se fundamentalmente dos sistemas tradicionais pela forma como são tratados os custos indiretos.

Para Nakagawa (1998), o ABC tem como objetivo facilitar a mudança de atitude dos gestores de uma empresa no sentido de que estes busquem a otimização do valor dos produtos para os clientes (internos e externos). Para ele, o ABC assume como pressuposto que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades, e não pelos produtos que ela fabrica. Os produtos surgem como consequência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los ou comercializá-los.

Garrison e Noreen (2001) mostram que a principal diferença entre o sistema de custeio tradicional e o ABC é que no primeiro, o objetivo é avaliar os estoques e o custo dos produtos vendidos para fins de relatórios externos; no segundo, é conhecer o custo indireto e a rentabilidade dos produtos e dos clientes.

Shank e Govindarajan (1997) demonstram como a abordagem tradicional e inclusive as abordagens modernas do custo do produto podem ser muito enganosas e relatam uma situação simples que ilustra a metodologia ABC e sua superioridade: trata-se da experiência da empresa Ájax Manufacturing Company. Ela consiste em calcular o preço unitário para três diferentes produtos utilizando cada um dos três diferentes sistemas de contabilidade de custos: sistema tradicional baseado em volumes, sistema moderno baseado em volumes e sistema ABC.

Shank e Govindarajan (1997) discorrem ainda sobre a técnica de *Controller*, em que são usados refinamentos que calculam o custo do produto utilizando o custo da matéria-prima, o custo da mão de obra direta, o custo do *setup* do produto específico, os CIFs de manuseio de materiais atribuídos em proporção ao custo de material e os CIFs atribuídos em proporção às horas-máquina consumidas. Apesar da excelente lógica exibida nos três refinamentos do *controller*, os resultados ainda alocam mal as despesas gerais aos produtos.

Martins (2001) conceitua que o ABC é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio

arbitrário dos custos diretos. É uma ferramenta que permite melhor visualização dos custos por meio da análise das atividades executadas na empresa e suas respectivas relações com os produtos. Para se utilizar o ABC, é necessária a definição das atividades relevantes nos departamentos, bem como as atividades dos direcionadores de recursos que irão alocar os diversos custos incorridos às atividades. Custeadas as atividades, a relação entre estas e os produtos são definidas pelos direcionadores de atividades, que levam o custo de cada atividade aos produtos (unidade, linhas ou família).

Martins (2001) relata ainda que os conceitos e a metodologia do ABC podem ser aplicados também às empresas não industriais, pois as atividades ocorrem tanto em processos de manufatura quanto de prestação de serviços e também em organizações não lucrativas.

Garrison e Norrem (1997) salientam que o sistema ABC é o mais eficaz, pois age diretamente sobre a identificação das atividades que constituirão sua base; porém, consome tempo e implica o envolvimento direto de uma equipe que se encarregará de entrevistar cada um dos envolvidos, produzindo uma extensa relação de tarefas. Dentre elas, destaca-se a apropriação direta do maior número possível de custos indiretos aos objetos finais de custo. Exemplo: o custo indireto da expedição de mercadorias pode ser apropriado diretamente aos pedidos do cliente.

Garrison e Norren, (1997) apresentam, a seguir, um modelo simplificado do ABC e explicam sua estrutura geral. No custeio por atividade, supõe-se que os objetos de custo, como os produtos, causem atividades, assim como a atividade consome recursos. Admite-se, igualmente, que o consumo de recursos gera custos. Dessa forma, o diagrama proposto ficaria assim disposto:

Para Garrison e Norren (1997), os métodos de contabilidade de custo padecem de diversos defeitos, que podem ter como resultado custos distorcidos para fins de tomada de decisão. Todos os custos de fabricação – mesmo os não causados por qualquer produto específico – são alocados aos produtos. Os métodos tradicionais também fazem a alocação dos custos da capacidade ociosa aos produtos. Os produtos, na verdade, são onerados por recursos que eles não utilizam. Finalmente, os métodos tradicionais tendem a utilizar muitos critérios de alocação como mão de obra direta e horas-máquina. Isso resulta em um supercusteamento dos produtos com alto valor de produção e no subcusteamento dos produtos com baixo volume, o que pode levar a enganos na tomada de decisões.

H. Thomas Johnson e Robert S. Kaplan (1993, apud LEONE, 1997) divulgaram não o critério ABC, mas a ideia de que os critérios e os métodos atuais de cálculo de custos precisam ser reformulados diante das alterações tecnológicas crescentes na produção e na administração das empresas.

Leone (1997) destaca ainda cinco razões que motivaram o grande interesse pelo critério ABC:

1. a evolução da tecnologia alterou a composição dos custos dos fatores de produção, tornando os custos indiretos mais significativos do que os custos da mão de obra direta;
2. a competição global determinou mudanças nos processos de produção e, consequentemente, nos modelos de administração;
3. a gerência necessitou de informações mais precisas quanto à redução de custos, às atividades que não acrescentam valor aos produtos e à determinação dos custos;
4. a multiplicidade de produtos diferentes e a diversidade de clientes e
5. o amplo uso de computadores eletrônicos, que veio facilitar o controle automático da produção, a própria mudança nos processos operacionais e as análises das atividades e seu custeamento.

Leone (1997) visualiza ainda cinco campos de aplicação do critério ABC quando:

1. o montante da despesa e dos custos indiretos passa a ser substancial concomitantemente à perda de relevância do montante dos custos da mão de obra direta, diante do custo total de produção;
2. os investimentos em equipamentos fabris são altos, resultando em mudanças significativas no processo de produção e fazendo com que os custos e as despesas indiretos se tornem quase totalmente fixos;
3. a fábrica produz grandes volumes de produtos diferentes que atendem às múltiplas necessidades de uma grande quantidade de consumidores diferentes;

4. as operações, principalmente fabris, podem ser analisadas com facilidade, favorecendo a implantação de técnicas mais sofisticadas que atendem a uma relação favorável entre custos e benefícios e
5. as empresas dispõem de sistemas de informação automatizados, que não só controlam os processos produtivos, como também podem controlar o consumo dos diversos insumos.

Características da Faculdade de Tecnologia (FT) da UnB

A FT tem sob sua responsabilidade a formação no nível de graduação de engenheiros civis, eletricistas, florestais, mecânicos e de redes de comunicação e de pós-graduação em Engenharia Civil (mestrado e doutorado em Estruturas e Construção Civil, mestrado e doutorado em Geotécnica, mestrado em Tecnologia Ambiental e Recursos Hídricos e mestrado em Transportes; Engenharia Elétrica (mestrado e doutorado), Engenharia Florestal (mestrado) e Engenharia Mecânica (mestrado), além de especialização em Engenharia e Segurança no Trabalho.

Completando trinta anos com a colocação no mercado de trabalho nacional e internacional de cerca de seis mil engenheiros e trezentos pós-graduados, a FT destaca-se pela realização de atividades de pesquisa, educação continuada, prestação de serviços à comunidade e assessoramento técnico e científico. Por isso, a faculdade conta com inúmeros laboratórios de apoio ao ensino de graduação, pós-graduação e à pesquisa com equipamentos de última geração localizados nos departamentos, bem como o Laboratório Central de Computação Científica (LCCC), que atende a todos os alunos de engenharia. Sua infraestrutura é composta por quatro anfiteatros, quatro salas de computação e 35 laboratórios. Com cerca de 2.600 alunos, a FT é uma das maiores faculdades da UnB e destaca-se por oferecer pesquisas supervisionadas e cursos numa grande diversidade de temas. Os cursos de graduação e pós-graduação ofertados pela FT, em geral, são ligados a um departamento, com um corpo docente e infraestrutura

específicas, possibilitando maior atenção aos alunos e melhor qualidade do ensino de cada curso. A FT também mantém ligação com diversas empresas e indústrias, o que resulta na realização de pesquisa no próprio ambiente da empresa, estimulando a criatividade dos alunos na resolução de problemas reais. Outra preocupação da FT é com a comunidade do Distrito Federal e entorno, por isso, pesquisas que procuram soluções para problemas locais (lixão, metrô, etc.) são continuamente incentivadas mediante participação em projetos do governo. Para complementar a formação de seus alunos, a FT oferece o programa Jovem Empreendedor, em parceria com o Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT), que visa a difundir a cultura empreendedora no ambiente universitário, transformando pesquisas em produtos e alunos em empreendedores, disciplina a área de iniciação à atividade empresarial em parceria com a Escola de Empreendedores.

Como as tarefas verificadas na FT podem compor um sistema de custos ABC

Sabendo-se que o sistema ABC diferencia-se fundamentalmente dos sistemas tradicionais pela forma como são tratados os custos indiretos, as tarefas exercidas pelos componentes da Direção da FT combinam fatores diretamente ligados a esses custos indiretos, tais como: metro quadrado de espaço para custo de conservação e limpeza, valores divergentes de materiais de consumo, valores ligados à depreciação de equipamentos, custos com pessoal, e outros.

Na atividade 1 – Direção, a tarefa: a tramitação de processos de graduação e pós-graduação envolve outros custos indiretos oriundos de várias fontes, a saber: progressão funcional de professor e afastamento de docente para o exterior, ou seja, processos tratados em conjunto com a administração superior; revisão mensal final, analisada exclusivamente pelo corpo docente; transferência obrigatória ou facultativa a que é tratada pelo pessoal administrativo direcionado pela Secretaria de Administração Acadêmica. O direcionador desta atividade está previsto na quantidade e

na finalidade de processos a serem tratados cuja distribuição ocorre pela forma acadêmica ou administrativa.

Na atividade 2 – Secretaria: o secretário tem por obrigação munir seus dirigentes com toda informação necessária e a correta tramitação de processos de pós-graduação e, na ausência da assistente de direção, assessorá-los em reuniões e agendamentos. Para isso, prepara convocações, atas e correspondências relativas a esses setores, estabelecendo contato com pessoas e órgãos internos e externos à direção da FT e utilizando recursos indiretos.

Na atividade 3 – Setor de Orçamento da FT: para alimentar periodicamente a planilha de receitas e despesas da faculdade, o técnico responsável pelo setor tem, sob sua responsabilidade, tarefas que gravitam em quase todos os meios financeiros da universidade, tais como: controle de gastos de linhas telefônicas monitoradas pela Prefeitura do *Campus*, auxílio no inventário patrimonial da FT, que tem sua operacionalidade baseada no Serviço de Patrimônio da UnB, como também controle dos recursos oriundos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UnB, que são recursos indiretos e devem ser tratados de forma peculiar para cada departamento da faculdade.

Na atividade 4 – Setor de reprografia: o técnico responsável faz cópias e encadernações, usa a guilhotina e atende a todos os departamentos da faculdade, pois se trata de setor especializado e de múltiplas solicitações. O material utilizado para encadernar apostilas nem sempre é encontrado no Almoxarifado Central da UnB, tendo de ser adquirido no comércio local e com recursos oriundos de outras fontes diversas às do Tesouro.

Na atividade 5 – Laboratório de Informática: conta com dois técnicos que, ao exercerem as tarefas de gerenciamento da internet e intranet e dar suporte aos alunos, aos professores e aos funcionários, se relacionam frequentemente com usuários de outros laboratórios de informática que não possuem equipamentos multimídia, por exemplo

plotter, *scanner* e procuram o LCCC para satisfazer suas eventuais necessidades. A apuração dos custos desta atividade é vista como a mais trabalhosa, por onerar diversas fontes de recursos existentes na Faculdade de Tecnologia.

Observa-se nessas atividades da FT, dentre outras, duas visões concebidas para possibilitar a análise de custos indiretos do setor:

- a visão econômica de custeio, que é uma visão vertical, no sentido de que apropria os custos aos objetos de custeio, por meio das atividades realizadas em cada departamento e
- a visão de aperfeiçoamento de processos, que é uma visão horizontal, no sentido de captar os custos dos processos, por meio das atividades realizadas nos vários departamentos funcionais.

Considerações finais

Considerando a proposta deste estudo, fundamentada na identificação de atividades e tarefas para apuração do custo de uma unidade acadêmica pelo sistema ABC, observa-se que sua abrangência não se estende a pouco mais de uma dezena de entrevistados. Ainda assim, essa matéria procura relacionar da forma o mais perceptível possível as técnicas do ABC ao dia a dia de uma instituição de ensino.

Embora este estudo seja direcionado a um limitado centro de custo da UnB, as múltiplas e numerosas atividades em que as operações são subdivididas avançam os limites das áreas de responsabilidade, pois muitas cruzam diversos outros centros, como se observa:

Na Atividade 1 – Direção: a tarefa de homologar processos de graduação e pós-graduação envolve outros custos indiretos oriundos de outras fontes: progressão funcional de professor e afastamento de docente para o exterior, são processos tratados em conjunto com a Vice-Reitoria; revisão mensal final, é analisada pelo corpo docente; transferência obrigatória

ou facultativa, é tratada pelo pessoal administrativo direcionado pela Secretaria de Administração Acadêmica.

Na Atividade 2 – Secretaria: seu responsável prepara convocações, atas e correspondências relativas a outros setores, estabelecendo contato com pessoas e órgãos internos e externos à Direção da FT, utilizando dessa forma recursos indiretos.

Na Atividade 3 – Setor de Orçamento: o técnico responsável tem, sob sua responsabilidade, tarefas que gravitam em quase todos os meios financeiros da UnB, tais como: controle de gastos das linhas telefônicas de toda a faculdade, que são monitoradas pela Prefeitura do *Campus*, inventário patrimonial, controle de recursos do PDI e outros.

Surge então a necessidade do emprego do sistema ABC, que define a atividade como sendo uma conjugação coordenada de recursos que visa a produção de um determinado bem ou serviço.

Dentre as atividades da Direção da FT, nota-se que a atividade 5, Laboratório de Informática, é a que melhor traduz a praticidade do uso do sistema ABC, pois é a que oferece suporte técnico a alunos e professores de outras faculdades e institutos da UnB, utilizando equipamentos multimídia, como *plotter*, *scanner*, projetores e outros, e se vale de recursos das mais diversas fontes que podem ser tanto do Tesouro ou de fundações de apoio.

Referências

GARRISON, R.; NORREN, E. W. *Contabilidade gerencial*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEONE, G. S. *Curso de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

MARINHO A.; FAÇANHA, L. O. *Dois estudos sobre distribuição de verbas públicas para as IFES*. Rio de Janeiro: Ipea, 1999. 44 p. (Texto para discussão, 679)

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*: inclui o ABC. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, M. *ABC*: custeio baseado em atividades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, C. A. T.; MIRANDA, N. A. (Coords). *Manual*: modelo de apuração de custos da UnB. Brasília: Fundação Universidade de Brasília, Secretaria de Planejamento, 2005.

Parte IV - Gestão Acadêmica

Resistências na implementação de políticas de ensino de graduação na UnB: o caso da implementação da orientação acadêmica – Resolução nº 041/2004 do Cepe

Jurandir Rodrigues de Souza

Introdução

Pode-se definir Política de Ensino Superior (PES) como o conjunto de princípios e medidas postas em prática por instituições governamentais e outras para a solução de problemas do ensino superior. Ou ainda o conjunto de objetivos que enfoca determinado programa de ação governamental e condiciona sua execução para garantir a transmissão de conhecimentos, informações, esclarecimentos úteis e indispensáveis à educação ou a um fim determinado, empregando métodos adequados para a formação profissional com foco na modificação da conduta humana. Observa-se que as definições implicam mudança de uma situação considerada não desejada. Embora haja consenso de que se deve realizar a mudança, sua implementação não parece óbvia.

Este trabalho verificou a resistência à mudança como uma dificuldade para a execução de políticas de ensino de graduação na Universidade de Brasília (UnB). Procurou esclarecer os motivos que impedem a implementação da Resolução nº 041/2004, que regulamenta a orientação acadêmica dos estudantes de graduação, aprovada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe), responsável pelo estabelecimento das políticas de ensino de graduação na UnB (UnB, 2004). Entender essas resistências pode ajudar a conceber, a elaborar e a definir estratégias que facilitem aplicação dessas políticas na comunidade universitária.

Este estudo também buscou identificar as possíveis resistências à implementação de políticas de ensino de graduação na UnB; discutir os conceitos de resistência à mudança em organizações; discutir pesquisas sobre resistências às mudanças em organizações de ensino superior; coletar dados que caracterizem a existência ou não de resistências de implementação de políticas de ensino de graduação; discutir a relação entre estratégias organizacionais e a implementação de políticas de ensino de graduação; e propor ações facilitadoras para a implementação de políticas de ensino de graduação na UnB.

Após a elaboração e a aprovação pelos órgãos superiores de muitas das políticas de ensino de graduação, encontram-se dificuldades para sua implementação. Na maioria das vezes, as causas dessas dificuldades são desconhecidas ou pouco avaliadas e não recebem a devida atenção de gestores do ensino de graduação da organização de ensino superior.

A observação cotidiana mostra que a universidade é carente de instrumentos adequados para implementar as políticas de ensino de graduação. No entanto, antes da implementação dessas políticas, é necessária a utilização de ações para a remoção das resistências à mudança.

Mudança organizacional

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições, e ela ocorre para fazer frente à crescente competitividade, cumprir novas normas legais, introduzir novas tecnologias ou atender às preferências dos consumidores ou parceiros. A mudança[1] tornou-se sinônimo de competitividade e sucesso, sucesso este atribuído à habilidade com que as organizações mantêm e sustentam suas estratégias.

1 O termo mudança, neste texto, será utilizado como sinônimo de mudança organizacional.

A mudança traz à tona uma amplitude de visões e perspectivas. Wilson (apud NASCIMENTO; BULGACOV, 2004) fez uma síntese ao dispor as formas de pensá-la sobre duas dimensões. A primeira é um *continuum* que tem dois extremos: de um lado a mudança planejada – caracterizada pelo voluntarismo – e de outro a emergente. A segunda dimensão tem como extremos o processo e a implementação. Entender a implementação da mudança seria focar no gerenciamento; colocar em ação modelos preconcebidos com o intuito de alcançar uma série de resultados esperados.

Anteriormente, as mudanças necessitavam de, no mínimo, uma geração para serem consolidadas. Nos novos tempos, elas ocorrem velozmente e tendem a tornarem-se imprevisíveis chegando à "era da incerteza", conforme Galbraith, ou, ainda, "era de descontinuidade", segundo Drucker (apud COLOSSI; CONSENTINO; QUEIROZ 2001).

Modelos de mudanças organizacionais

Bressan (2006) cita os eventos facilitadores e dificultadores de implementação de mudança e observa que os causadores são também facilitadores, pois influenciam na tomada de decisões. Enquanto os causadores e os facilitadores descrevem o porquê da mudança, os dificultadores são os fatores que a tornam possível ou não.

Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (apud BRESSAN, 2006) identificaram 12 fatores que podem propiciar ou retardar as mudanças e os agrupou em cinco características: do ambiente organizacional; do desempenho organizacional; da alta gerência da organização; da estratégia organizacional; e da estrutura organizacional. Embora cada um desses fatores atue como facilitador ou dificultador de um tipo específico de mudança, o estudo conclui que somente um ambiente turbulento pode causar mudanças significativas e facilitar sua implementação, na medida em que exige um reposicionamento perante as novas demandas do meio.

A American Productivity Quality Center (APCQ) (apud BRESSAN, 2006), ao identificar elementos-chaves responsáveis em empresas bem sucedidas, concluiu que mudanças significativas necessitam de crises e esforços para mobilizar toda a empresa, e o líder deve conduzir esse processo com uma boa comunicação e de forma transparente.

O conceito de mudança organizacional ainda está em construção, e a maioria dos textos refere-se a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança. São conceitos semelhantes em algumas características: necessidade de planejamento da mudança; caráter de resposta às demandas do meio; aumento do desempenho organizacional; abrangência de vários componentes organizacionais (BRESSAN, 2004).

Bressan (2004) resume os tipos de mudança no meio organizacional:

Tabela 1 - Tipos de mudança organizacional - continua

AUTORES	TIPOS DE MUDANÇA	TIPOS DE MUDANÇA
Silva (1999)	**Incremental/organizacional**	**Transformacional/institucional**
	Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura de empresa.	Questionamento e mudança da missão, natureza e objeto da organização.
Welck e Quinn (1999)	**Continua**	**Episódica**
	Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	É uma mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1991)	**1ª Ordem**	**2ª Ordem**
	Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.

AUTORES	TIPOS DE MUDANÇA	TIPOS DE MUDANÇA
Nadler, Shaw, Walton e Cols (1995)	**Incremental/Contínua**	**Descontínua**
	Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas não realizadas no contexto atual da empresa.	Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras e Robertson (1992)	**1ª Ordem**	**2ª Ordem**
	É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontinua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.

Fonte: BRESSAN, 2004

Bressan (2004) também verificou quais fatores podem precipitar mudanças organizacionais:

- natureza de força do trabalho; tecnologia; choques econômicos; concorrência; tendências sociais; política mundial (ROBBINS, 1999).
- descontinuidade na estrutura organizacional; inovação tecnológica; crises e tendências macroeconômicas; mudanças legais e regulamentação; forças do mercado e competição; crescimento organizacional (NADLER; COLS, 1995).
- recessão econômica; mudanças no ambiente de negócios (PETTIGREW, 1987).

Dificuldade em executar mudanças na universidade

Alguns fatores impedem as mudanças, tal como a resistência a elas. Resistência é o "resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio" (LEWIN, apud HERNANDEZ; CALDAS, 2000).

As universidades, embora constituam reconhecidamente um manancial de ideias, têm uma forte resistência à mudança, pois para que esta seja implementada é necessário passar pelos colegiados até o órgão máximo, que é o Conselho Universitário.

Há um conjunto de aspectos que interferem na mudança organizacional. O trabalho de convencimento individualizado merece atenção, pois embora difícil, é mais eficaz. Esse modelo deve representar adequadamente os fatores que podem despertar ou inibir a adoção individual de comportamentos resistentes, pois o indivíduo é um dos "pontos de aplicação" das forças sociais que podem exibir padrões de comportamento resistente. E é nesse ponto que a percepção individual entra em cena (LEWIN, apud HERNANDEZ; CALDAS, 2000).

Nesse modelo, cada indivíduo tem uma percepção diferenciada da mudança que está sendo proposta, e o momento em que ele a conhece é um dos mais importantes. Então, deve-se encontrar uma forma de comunicação com a qual a comunidade universitária se identifique, pois é nesta etapa que a mensagem deve chegar de forma clara, transparente e agradável.

A próxima etapa do modelo sugere que os indivíduos analisem as consequências das mudanças propostas. Na universidade, esse momento acontece quando as ideias vão para os corredores e cada um faz a sua interpretação. Os refratários tentarão convencer os demais de que as mudanças são péssimas.

No terceiro estágio, *Resposta Inicial*, a reação pode ser de aceitação ou de rejeição. Nesse modelo, a maioria dos indivíduos apresentará o que é denominado de percepção de consistência moderada e se sentirá estimulado a buscar novas informações.

Os indivíduos que tendem a aceitar as mudanças começam uma nova discussão. Na universidade não se observa de forma clara a presença desse estágio, pois ou essa parte da comunidade é muito pequena nos

momentos de apresentação da mudança ou ela não quer se manifestar em público, deixando para se exprimir nos momentos decisivos.

Após a resposta inicial, o indivíduo passa a fazer uma análise mais detalhada da mudança proposta, e o resultado dessa avaliação é a percepção da mudança como oportunidade, ameaça ou, em alguns casos, oportunidade e ameaça ao mesmo tempo, é o chamado estágio do *Processamento Estendido*. Parte da comunidade demonstra comportamento de pessoas ameaçadas.

A não observação de comportamento de percepção de oportunidades a serem aproveitadas

Após a análise da proposta de mudança, é comum as comparações entre a situação atual e o que pode vir a acontecer. Segundo Hernandez e Caldas (2000), esse estágio é chamado de *Aceitação e Resistência Emocionais*. Aqueles que não se sentem contemplados manifestam emoções negativas; os demais, emoções positivas. Na universidade, apenas os descontentes se manifestam publicamente. O indivíduo tentará, posteriormente, integrar todas as emoções e respostas cognitivas geradas nesse estágio. Esse é o momento de atuar e tentar reverter as tendências e as resistências à proposta.

Posterior ao estágio de aceitação e resistência, vem o estágio da *Conclusão,* com os seguintes comportamentos possíveis: 1. resistência; 2. decisão para superar a resistência; 3. indecisão; e 4. adoção (ou teste) da mudança.

Para implementar políticas de ensino em uma universidade, é necessário passar por um processo de mudança organizacional em que uma situação preestabelecida deverá ser substituída por uma nova. As novas condições de vida advindas com a chegada do "novo milênio" obriga as Instituições de Ensino Superior (IES) a implementar mudanças para continuar a trabalhar o tripé ensino, pesquisa e pós-graduação e extensão com qualidade, quantidade e eficiência.

Tabela 1 - Força de mudanças no ambiente da educação superior no Brasil

FORÇA DE MUDANÇAS NOVA LDB	SITUAÇÃO ATUAL	FORÇA DE RESISTÊNCIA
Credenciamento e recredenciamento		Resistência natural a mudanças
Provão		
Avaliação institucional		
Qualificação docente e do pessoal técnico-administrativo		
NOVO CENÁRIO SOCIOECONÔMICO		Defesa de interesse de grupos, privilégios pessoais e institucionais
Perda do poder aquisitivo da classe média		
Mudança de valores sobre o ensino superior		Medo de acompanhar novas posturas educacionais
Competitividade entre instituições nacionais de ensino		
Custos crescentes da educação		
GLOBALIZAÇÃO		Medo de acompanhar novas posturas educacionais
Influências mundiais no sistema educacional		
Competição entre instituições de ensino internacionais		
Novos interesses: IES como empreendimento		
Inovações tecnológicas no ensino		Medo de acompanhar novas posturas educacionais
CONCEPÇÃO DE QUALIDADE		
Cultura da qualidade em educação superior		
Ênfase no ensino centrado do aluno		Conservadorismo ingênuo
Valorização de pesquisa e de extensão		
Ensino superior como instituição social		

Fonte: Colossi, Consetino e Queiroz (2001).

Tipo de Pesquisa

Para melhor entender o fenômeno das resistências às mudanças no ensino de graduação na UnB, decidiu-se realizar uma pesquisa quantitativa com o emprego de questionários visando a identificar as lacunas nas ações implementadas objetivando a plena utilização da Resolução nº 041/2004 na orientação acadêmica dos estudantes da UnB (Anexo A).

Censo

Foi realizado um censo com o conjunto de coordenadores de graduação dos 66 cursos de graduação da UnB para obter os dados referentes à aplicação da Resolução nº 041/2004 Cepe (Apêndice A).

Análise do questionário

O questionário, elaborado em conjunto com a psicóloga Aparecida Miranda Cunha, coordenadora do Serviço de Orientação do Estudante (SOU), tem 13 questões que versam sobre o conhecimento da Resolução nº 041/2004 do Cepe e as razões que o coordenador entende terem sido a causa da pouca efetividade da resolução na orientação acadêmica dos estudantes de graduação da UnB (Apêndice A).

O questionário foi enviado a 52 coordenadores de graduação da UnB durante a primeira quinzena de julho. Foi dada a opção aos coordenadores de enviar suas respostas por *e-mail* ou a entregá-las em suas unidades acadêmicas. Dos 52 coordenadores para os quais foi enviado o questionário, 18 responderam, representando 34% da amostragem.

A principal ferramenta para a análise das informações foi a estatística aplicada às respostas obtidas dos questionários.

Os resultados

Após o recebimento dos questionários respondidos pelos participantes da pesquisa, os dados foram tabulados, e os resultados das 13 indagações serão apresentados a seguir.

Questão 1. "Antes deste seu mandato atual, você já exerceu a função de coordenador de graduação na UnB? Durante Quanto tempo?" As respostas demonstram que 47% desenvolveram essa atividade durante 22,5 meses. Os outros 53% não possuem experiência nessa atividade. Como não há exigência formal de experiência para esse cargo, às vezes o coordenador não terá argumentos fortes para conduzir as situações de conflito do estudante com seu curso de graduação.

Questão 2. Perguntados há quanto tempo exercem o mandato atual de coordenador, foi verificado que desenvolvem essa atividade, em média, há dez meses. Dentre os coordenadores, 51% atuam há menos de 12 meses. Eles provavelmente não têm opinião sobre quais problemas afligem os estudantes. Diante disso, recomenda-se que essa atividade seja exercida por docente mais experiente e que haja também treinamento específico.

Questões 3 e 4. Outra informação importante refere-se ao conhecimento da Resolução Cepe nº 041/2004. Dos respondentes, 82% disseram que sim; destes 33% declararam ter tomado conhecimento nas reuniões com o DEG; 27%, por meio do colegiado de graduação de sua unidade; enquanto que outros 40% declararam que por outros meios de informação.

Questão 5. Quando o coordenador disse não conhecer a política de orientação acadêmica, foi solicitado que apontasse a razão para tal: 22% atribuem essa situação "ao reduzido número de participantes das discussões sobre o tema"; 11% disseram que devido "à dificuldade encontrada pelos docentes em se dedicar, com qualidade, ao ensino, pesquisa e extensão". "Aos meios de comunicação usualmente adotados para informar sobre os acontecimentos da graduação" foi a razão de 33%. Outros 22% atribuem esse desconhecimento aos meios de comunicação usualmente adotados

pelas unidades. Outros 11% atribuem "ao excesso de informações transmitidas via *e-mails* institucionais".

É importante observar que declarar conhecimento da resolução não significa estar suficientemente familiarizado para utilizá-la. Portanto, esse seria um dos primeiros obstáculos a dificultar a implementação adequada da orientação acadêmica.

É importante analisar as declarações de coordenadores que declararam desconhecer a política de orientação acadêmica da UnB. Deve haver uma estratégia para que o docente, ao concordar em ser coordenador, conheça o principal instrumento de seu trabalho: a condução da orientação acadêmica dos estudantes de sua unidade.

Quanto aos docentes que já conhecem a resolução, 11 maneiras diferentes de a conhecerem foram declaradas, demonstrando que a UnB possui um sistema de governança que se assemelha ao da "lata de lixo", em que determinadas organizações possuem vários canais de governabilidade. Como consequência dessa característica, verifica-se que os docentes recebem informações de várias fontes e, consequentemente, de formas diferentes.

Questão 6. Outra preocupação deste estudo foi verificar se os coordenadores acreditam que a resolução atende ao necessário para uma boa orientação acadêmica aos estudantes. Cerca de 66% consideraram a política de orientação acadêmica total ou parcialmente adequada, mostrando que a não implementação da OA-UnB não parece estar ligada à percepção de não adaptabilidade. Essa conclusão é reforçada quando se verifica que 7% dos participantes da pesquisa declararam não conhecer a resolução e outros 7% não ter opinião formada sobre a orientação acadêmica. É necessária uma atuação institucional para alavancar a orientação acadêmica de qualidade, em que fique claramente definido por que praticá-la.

Questão 7. Uma das particularidades da Resolução Cepe nº 041/2004 é que ela não estabelece a obrigatoriedade da atividade de orientação acadêmica

por entender que ela deve ser exercida de forma voluntária e, além disso, ela pode ser desenvolvida de várias maneiras. Perguntado aos coordenadores como funciona a orientação acadêmica, como procedimento, na sua unidade, obteve-se o seguinte resultado: apenas 6% dos tipos de orientação são feitas de maneira individual e voluntária. A orientação individual aos estudantes por professor designado é feita por 58% das unidades. A tutoria por turma, com professor voluntário, responsável pela turma ingressante a cada semestre, é desenvolvida por 6% das unidades. Nenhuma atividade de orientação feita por uma comissão de professores voluntários para orientação a grupo previamente escolhido de estudantes é desenvolvida. Em 6% dos casos, a orientação é feita por comissão de professores designados para orientação a grupo previamente escolhido de estudantes. Já 24% dos que responderam ao questionário declararam outros tipos de orientação acadêmica, como: a coordenação continua com essa atribuição; as orientações ocorrem de forma individual, na maioria das vezes são feitas pelo coordenador do curso, tendo em vista a baixa adesão dos professores a voluntariar-se como orientador; no caso dos alunos ingressantes de cada semestre, a orientação é feita pelo coordenador por turma; só o coordenador faz isso; espaço curricular não disciplinar denominado projeto 1 e projeto 2, coordenação de curso com atendimento específico.

Nas décadas de 1970 e 1980, existia na UnB a figura do orientador. Infelizmente, essa atividade estava ligada ao sistema político vigente na época, e seu desenvolvimento foi prejudicado. Assim, durante a elaboração da Resolução Cepe nº 041/2004, sugeriu-se que a orientação acadêmica fosse desenvolvida de forma voluntária. A Câmara de Ensino e Graduação entendeu que, assim, a atividade seria efetuada com mais qualidade e ficaria livre de antigas opiniões sobre a verdadeira razão de sua existência.

Depreende-se dos dados apurados que a orientação, como atividade do docente, está sendo imposta. Não há um trabalho de convencimento para que essa participação seja uma das formas de melhorar e minimizar situações que afetam a relação estudantes-docentes.

A orientação acadêmica pode estar sendo interpretada como uma situação paternalista. No entanto, é preciso lembrar que os estudantes egressos do ensino médio, na maioria das vezes, realizaram seus estudos sob a tutela de seus responsáveis, não tendo nem mesmo a experiência de efetuar sua matrícula em disciplinas. Ao ingressar na UnB, eles passam a ser responsáveis por todo seu desempenho acadêmico, que vai desde a matrícula à liberdade de entrar e sair das salas de aula, até a possibilidade de trancar o semestre sem justificativa.

Ainda considerando esses resultados, 24% dos docentes declararam ser os responsáveis pela orientação acadêmica de sua unidade. Essa situação é indesejável. A OA-UnB veio para minimizar um outro problema recorrente quando da inexistência de uma política de orientação acadêmica: a sobrecarga de trabalho dos coordenadores de graduação. Para os órgãos definidores das políticas de graduação da UnB, a função de um coordenador é gerenciar as atividades do programa de graduação, e não o atendimento individualizado a todos os estudantes da unidade, sob pena de não conseguir realizá-lo. Ao pensar na figura do orientador acadêmico, a UnB tem como objetivo principal garantir a qualidade de orientação acadêmica e, se necessário, fazê-la de forma individualizada (UnB, 2004).

Questão 8. Outra questão formulada foi: "Qual o grau da implantação da atividade de orientação em sua unidade?" Dos respondentes, 12% consideraram que é bom, e a maioria conhece e tem boa vontade em participar. Outros 18% consideraram razoável. No entanto, 58% dos coordenadores declararam que esse grau é ruim, não atingindo, portanto, um bom nível, e não parece haver consenso a respeito desse procedimento como mais uma atividade vinculada à atividade de ensino: "Os estudantes parecem desconhecer esse sistema". Essa percepção pode estar ligada a dois fatores. O primeiro é a formação clássica da maioria dos docentes das universidades e pesquisadores. O segundo fator está ligado ao fato de não haver uma socialização para o trabalho a ser desenvolvido na instituição. Já 12% dos respondentes não opinaram a respeito. Porém,

é importante observar que 30% dos coordenadores consideraram bom (12%) e razoável (18%) o grau de implementação da orientação em suas unidades, mostrando que existe uma parcela significativa dos docentes que se sensibiliza com os problemas dos estudantes e que se interessa em participar dessa atividade.

Questão 9. Outra indagação foi assim apresentada: "Desde 2004 até agora, quais iniciativas foram tomadas na sua unidade de ensino a respeito da implementação da Resolução nº 041/2004?" Realização de reuniões foi a resposta de 12% dos pesquisadas. Outros 12% declararam que não houve iniciativa específica. Já para 47% dos coordenadores, a resolução foi mencionada, mas não discutida. Os outros 29% dos respondentes disseram que desconhecem qualquer iniciativa. Esse comportamento diferenciado mostra, mais uma vez, a diversidade de abordagem dada a uma mesma política de ensino de graduação na UnB, reforçando o modelo da "lata de lixo" sugerido por Cohen e March em 1972.

Questão 10. Sobre a percepção dos orientadores quanto à receptividade da unidade à proposta de orientação acadêmica contida na Resolução Cepe nº 041/2004, nenhum coordenador considera essa percepção alta. Dos respondentes, 41% declararam que o nível de aceitação é médio. A leitura deste dado é de que a comunidade acadêmica considera importante fazer a orientação de seus estudantes, porém ela está sendo realizada sem uma análise das particularidades de cada curso de graduação. Ressalta-se o fato de a política de orientação acadêmica da UnB permitir adaptações que contemplem as diversas áreas de conhecimento que são ensinadas. Baixa foi a resposta de 35% dos respondentes; 24% dos participantes não souberam avaliar esta questão.

Mais uma vez fica clara a dicotomia entre "o conhecer a política" e a "implementação da política". Há um consenso entre os coordenadores sobre a necessidade de uma política de orientação acadêmica na universidade. Eles sabem que ela existe, mas não fazem uso dela. As causas dessa constatação poderiam ser: pouca atenção dos responsáveis pela implantação da política com relação às cobranças de resultados; pouca

afinidade dos docentes coordenadores por esse tipo de atividade; e pouco interesse ou desconhecimento do corpo discente da disponibilidade desse tipo de serviço.

Questão 11. Foi solicitado aos coordenadores participantes da pesquisa que escolhessem algumas sugestões para a melhoria da implementação da orientação acadêmica na graduação. Comunicação escrita do Decanato de Ensino de Graduação (DEG) a todos os professores que compõem a unidade acadêmica foi escolhida por 9% dos coordenadores. A comunicação via *e-mail* do DEG a todos os professores que compõem a Unidade, com confirmação de recebimento da mensagem na própria comunicação, foi apontada por 3% dos respondentes. Comunicação escrita e por *e-mail* foi a sugestão apontada por 12%. Outros 15% dos coordenadores consideram as reuniões gerais com o Decanato de Ensino de Graduação/Diretoria de Acompanhamento e Integração Acadêmica (DEG/Daia); a estratégia de reuniões na unidade com o DEG/Daia foi a melhor sugestão para 34% dos coordenadores. As reuniões do colegiado com discussão foram apontadas por 21% dos pesquisados. Foram sugeridas outras opções de melhoria da orientação acadêmica como: precisa haver, além de uma discussão entre os coordenadores e os docentes, uma maior integração dos alunos ao processo de orientação, pois estes só a procuram para tentar consertar algo ou nunca a procuram, quando na verdade a orientação previne à ocorrência de problemas. Deveria haver uma parceria, uma troca de conhecimentos, encontro entre professores e alunos da unidade para discussão.

A necessidade de um posicionamento mais contundente de autoridades hierarquicamente mais fortes para melhorar a implementação da orientação na UnB foi a percepção deixada pelos coordenadores ao serem estimulados a sugerir ações para alcançar esse objetivo.

Questão 12. Foram solicitadas sugestões de ações aos coordenadores ou professores para que a orientação acadêmica seja plenamente implementada na UnB. Dos respondentes, 15% sugerem reuniões com o DEG; 26%, encontros com coordenadores para discussão; 29%, seminários/oficinas; 30% deram outros tipos de sugestões, dentre as quais

se destacam: participação do DEG nas reuniões de colegiados; permissão para a voluntariedade dos docentes em determinados cursos; promoção de evento de extensão que motive a participação dos alunos e do público externo, servindo como divulgador da iniciativa da UnB em orientação; encontro entre professores e alunos da unidade para discussão; divulgação mais eficiente do sistema entre os estudantes, pois mesmo entre professores que se dispõem a cumprir o disposto na resolução há consenso quanto à falta de demanda.

Novamente esses resultados mostram que as unidades acadêmicas se ressentem de um setor que defina uma direção única para as políticas a serem implementadas e pedem que as instâncias superiores façam este papel. Essa percepção também demonstra a necessidade de parcerias na UnB.

Questão 13. Como último item foi solicitado aos participantes que emitissem sua opinião acerca do procedimento da orientação acadêmica na graduação. As respostas, algumas delas sintetizadas (um docente não tem opinião formada), foram:

> [...] Extremamente importante, pois poderia diminuir a evasão e haveria maior integração entre os professores, além de ajudar em relação à orientação de monografias [...].
>
> [...] Fundamental para o aluno, pois é impossível o coordenador atender de forma aceitável à quantidade de alunos na graduação [...].
>
> [...] É importante que as normas sejam mais divulgadas no meio estudantil. Quanto à participação docente penso que as reuniões dos colegiados deveriam também se voltar para discussões pedagógicas e não apenas para resolver problemas administrativos [...].
>
> [...] Vejo com muito bons olhos esta iniciativa. Na nossa unidade acadêmica, os orientadores são designados pela coordenação em reunião com todos professores, na qual se discute os critérios para tal fim. Normalmente, os professores com mais atividades (pesquisa, ensino, extensão e administração) recebem menos orientados, e o coordenador assume a orientação dos estudantes em casos especiais (sob alguma

condição). Ainda não conseguimos estabelecer realmente uma orientação. Penso que uma discussão envolvendo o colegiado (com boa representação discente) e o DEG poderia resultar em progresso neste sentido [...].

[...] Novo na coordenação, desconheço a referida resolução, e só vi isso acontecendo na prática por uma vez (caso de desligamento de aluno), a mim é impossível discuti-la com propriedade [...].

[...] É totalmente necessária para a melhoria dos cursos, pois com um bom procedimento de orientação podemos integrar melhor o aluno na vida acadêmica, melhorando sua formação [...].

[...] No caso do nosso curso, a OA é imprescindível, são mais de seis dezenas de disciplinas optativas, não sendo possível ao aluno escolhê-las sem uma orientação acadêmica individual, o que não pode ser feito exclusivamente pelo coordenador do curso [...].

[...] Acho o procedimento importante para a efetivação do acompanhamento acadêmico do aluno, e a participação dos professores da unidade é fundamental. Além disso, seria um apoio para os coordenadores que não conseguem fazer um acompanhamento individualizado [...].

[...] Boa iniciativa, mas, por enquanto, serviu apenas para "relaxar" a situação dos alunos com risco de desligamento. Eles não demonstram interesse na orientação acadêmica [...].

[...] É fundamental a orientação acadêmica ao estudante, porque o acompanhamento na formação contribui para evitar problemas no percurso como abandono, trancamentos, atrasos. Ajuda a melhorar a formação profissional e também aproxima o estudante dos problemas da universidade e de sua unidade [...].

[...] Procedimento acessório, pois, quando não há dúvidas sobre situação acadêmica de início os estudantes recorrem diretamente ao posto avançado da Secretaria de Administração Acadêmica, e são atendidos corretamente [...].

Embora esteja claro que a UnB tem dificuldades em implementar a orientação acadêmica, quando perguntados sobre a importância desse

procedimento, a maioria dos coordenadores que participaram da pesquisa respondeu que ela é de suma importância para o bom rendimento dos estudantes. De novo estamos diante de um dilema: a dificuldade de realizar uma tarefa considerada de extrema importância. Pode-se associar esse paradoxo a dois fatores presentes também no modelo da "lata de lixo" de Cohen, March e Olsen (1972): a) várias formas de fluxos de comunicação em uma instituição de ensino superior e b) cada indivíduo da comunidade universitária tem sua forma de interpretar e aplicar as políticas definidas pela universidade.

Considerações finais

A Resolução Cepe nº 041/2004 foi elaborada por uma Comissão da Câmara de Ensino de Graduação com o objetivo de regulamentar a orientação acadêmica na UnB, que é o exercício do diálogo entre estudantes e professores permitindo a troca de experiências e a compreensão dessa relação.

Após a sua aprovação, a resolução foi apresentada à comunidade acadêmica sem, no entanto, prepará-la para uma nova forma de abordar e resolver as dificuldades encontradas nos estudos universitários pelos estudantes da UnB egressos do ensino médio.

Antes da implantação dessa resolução, o estudante da UnB recebia algum tipo de orientação quando se encontrava em fase de desligamento, geralmente em uma situação acadêmica muito depreciada e, na grande maioria das vezes, encontrando-se comprometidas suas chances de manutenção no quadro de estudantes de graduação.

A pesquisa empírica desenvolvida neste trabalho levantou alguns elementos da vida acadêmica dos coordenadores com o objetivo de identificar as razões que dificultam a implementação plena da resolução como uma política de ensino de graduação da UnB.

As principais conclusões obtidas que podem identificar as resistências que dificultam a implementação de políticas de ensino de graduação na UnB foram relatadas no item resultados deste estudo.

Como contribuição efetiva deste trabalho, serão relacionadas algumas ações que podem minimizar as resistências à implementação adequada da Resolução Cepe nº 041/2004, que estabeleceu a política de orientação acadêmica na Universidade de Brasília:

- estabelecer um período de adaptação aos coordenadores de graduação da UnB diminuirá suas exposições a situações críticas de acompanhamento dos estudantes de graduação. A proposta é colocar o coordenador diante de situações que ele conheça e saiba qual o procedimento adequado para sua resolução;
- uma proposta de curso de formação dos coordenadores com discussão das políticas do ensino de graduação parece adequada à implementação da resolução. A UnB pode preparar uma estratégia para que no momento em que o docente concordar em assumir o cargo de coordenador ele já conheça o principal instrumento de seu trabalho: a condução da orientação acadêmica dos estudantes de sua unidade acadêmica.
- a UnB parece procurar por uma política de governança adequada às suas funções e objetivos, pois a universidade se governa de diversas formas e maneiras, impedindo, entre outras coisas, a boa comunicação interna e externa.
- uma ação esclarecedora para a comunidade acadêmica, com o objetivo de elucidar por que se deve fazer a orientação acadêmica e como ela vai modificar o cotidiano da universidade diminuiria o sentimento de que se faz algo sem um objetivo claro;
- conscientizar a comunidade acadêmica de que a OA na UnB é voluntária e não visa a uma ação paternalista aos estudantes;
- promover discussões com a comunidade acadêmica sobre a Resolução Cepe nº 041/2004 para aprimorar sua redação e, assim, sua implementação nas unidades.

Da totalidade de percepções relatadas, existe um conjunto de características que justificam a afirmação da existência de resistências à implementação da resolução. As mudanças ocorrem quando uma das forças mantenedoras desse quase equilíbrio supera a outra, deslocando o equilíbrio para um novo patamar.

Conjugado com o modelo de Kurt Lewin (LEWIN apud HERNANDEZ; CALDAS, 2000), pode-se aliar o modelo da "lata de lixo" (COHEN; MARCH OLSEN, apud OLSEN, 2001) e (COHEN, MARCH; OLSEN apud PETERS, 2002) para explicar as percepções de resistências às mudanças na comunidade universitária. Há indícios de que a universidade busca caminhos diversos para se administrar. Cada unidade acadêmica possui sua autonomia, sem, no entanto, verificar qual é o limite desta. Bastante salutar e desejável como possibilidade de criação científica, a autonomia excessiva na administração de uma organização pode levá-la à ingovernabilidade.

Fica difícil pensar em uma instituição de ensino superior com excesso de canais e formas para sua administração. O ideal é caminhar para um modelo de administração no qual é assegurada a liberdade de evolução científica, política e social, mas sem descuidar de uma administração eficiente e organizada em sistemas administrativos que garantam uma organização social, estável e duradoura, de preferência secular, sem perder a capacidade de mudar para acompanhar aqueles a quem ela tem por obrigação servir. Tais características são essenciais para garantir a qualificação profissional e a promoção do desenvolvimento político, econômico, social e cultural, porque, afinal, o propósito da educação superior é também formar a elite intelectual e científica da sociedade a que serve.

Referências

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DA UNIFAE, 1., 2004, Santa Catarina. *Anais...* Blumenau, SC, Centro Universitário, 2004.

COLOSSI, N.; CONSETINO, A.; QUEIROZ, E. G. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. *Rev. FAE*, Curitiba, PR, v. 4, n. 1, p. 49-58, jan./abr. 2001.

HERNADEZ, J. M.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma abordagem individual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Santa Catarina. *Anais...* Florianópolis, SC, AnPad, 2000.

NASCIMENTO; M. R.; BULGACOV, S. Mudança organizacional e estresse ocupacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, PR, AnPad, 1999.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão nº 41 de 2004. Dispõe sobre a orientação acadêmica de estudante de graduação e condições para desligamento. Brasília: UnB, 2004.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Regimento Geral*. Brasília, 2000.

APÊNDICE A

Questionário elaborado com Aparecida Miranda Cunha aplicado aos coordenadores de curso.

Curso de Desenvolvimento Gerencial
Brasília, 30 de junho de 2006.

Caros colegas,

Estou desenvolvendo um trabalho de monografia no contexto do curso de Desenvolvimento Gerencial da Face-UnB. Minha monografia tem como tema "A análise da implementação da Resolução Cepe nº 041/2004", que regulamenta a orientação acadêmica dos estudantes de graduação da UnB.

Para a finalização deste trabalho necessito de sua colaboração, respondendo ao questionário que estou enviando anexo a esta mensagem.

Com o objetivo de agilizar o processo, estarei recolhendo o questionário respondido em sua unidade acadêmica entre os dias 03/06/2006 e 05/07/2006. Caso V.Sa. não veja nenhum empecilho, o questionário respondido pode ser enviado por *e-mail* para este mesmo endereço eletrônico.

Desde já agradeço sua colaboração.

Jurandir Rodrigues de Souza
Prof. do Instituto de Química da UnB
Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face)

1. Antes deste seu mandato atual, você já exerceu a função de coordenador de graduação na UnB? Durante quanto tempo?
   (__) Sim. Durante ____meses. (__) Não.
2. Há quanto tempo você está exercendo o mandato atual de coordenador de graduação?

Eu estou exercendo o cargo de coordenador de graduação há _____ meses.

3. Você conhece a Resolução Cepe nº 041/2004 que regulamenta a orientação acadêmica de estudantes de graduação e condições para desligamento?

(__) Sim (__) Não.

4. Se a resposta for afirmativa, como tomou conhecimento da resolução?
   (__) Reunião do DEG. (__) Pelo colegiado do curso. (__) Outros. Especifique: _____
5. Se a resposta for negativa, a que você atribui esse problema de comunicação interna na instituição?
   (__) Ao reduzido número de participantes das discussões sobre o tema. (__) À dificuldade encontrada pelos docentes em se dedicar, com qualidade, ao ensino, à pesquisa e à extensão. (__) Aos meios de comunicação usualmente adotados para informar sobre os acontecimentos da graduação. (__) Aos meios de comunicação usualmente adotados pelas unidades acadêmicas. (__) Ao excesso de informações transmitidas via *e-mails* institucionais ou ao excesso de informações transmitido via *e-mails*. (__) Outros motivos. Especifique: _____
6. Você acredita que a Resolução nº 041/2004 atende ao necessário para que a boa orientação acadêmica aos estudantes seja desenvolvida na UnB como um procedimento regular da graduação?
   (__) Sim, totalmente. (__) Sim, parcialmente. (__) Não atende. (__) Não conheço esta resolução. (__) Não tenho uma opinião formada sobre a orientação na graduação.
7. Como funciona a orientação acadêmica, como procedimento, na sua unidade?
   (__) Orientação individual ao estudante por professor voluntário. (__) Orientação individual ao estudante por professor designado. (__) Tutorial por turma, com professor voluntário responsável pela turma ingressante a cada semestre. (__) Comissão de professores voluntários para orientação a grupo previamente escolhido de estudantes. (__) Comissão de professores designados para orientação a grupo previamente escolhido de estudantes. (__) Outro. Especifique:_____
8. Qual o grau da implantação da atividade de orientação em sua unidade?
   (__) Bom: a maioria conhece e tem boa vontade em participar da atividade. (__) Razoável: uma parte dos docentes tem interesse em participar e outra parte não concorda com a atividade e/ou sua implantação na graduação. (__) Ruim, não parece haver consenso

a respeito desse procedimento como mais uma atividade vinculada à atividade de ensino. (__) Não tenho opinião formada a respeito (não sei).

9. De 2004 até agora, quais as iniciativas na sua unidade de ensino a respeito da implementação da resolução nº 041/2004?

   (__) Realizou-se reunião/reuniões para tratar do assunto. (__) Não houve iniciativa específica nesse sentido. (__) A resolução foi mencionada, mas não foi discutida. (__) Desconheço qualquer iniciativa a respeito.

10. Como você avalia o grau de receptividade da sua unidade no que diz respeito a essa proposta para a graduação?

    (__) Alto: boa receptividade com discussões a respeito (__) Médio: há receptividade, com alguma discussão quanto às particularidades da unidade antes da sua implementação como recomendado. (__) Baixo: não há discussão regular quanto a novas propostas, parte-se para a implementação como sugerido/recomendado. (__) Não saberia avaliar. (__) Prefiro não responder.

11. O que você sugere para a melhoria da implementação desse procedimento (orientação acadêmica) na graduação?

    (__) Comunicação escrita do DEG a todos os professores que compõem a unidade acadêmica. (__) Comunicação via *e-mail* do DEG a todos os professores que compõem a unidade acadêmica, com confirmação de recebimento da mensagem na própria comunicação. (__) Comunicação escrita e por *e-mail*. (__) Reuniões gerais com o DEG/Daia para informação e debate. (__) Reuniões na unidade com o DEG/Daia para informação e debate. (__) Reunião do colegiado com discussão. (__) Outros modos. Especifique: _____

12. O que você sugere como ação com os coordenadores e ou professores para que esta atividade seja plenamente implementada na UnB?

    (__) Seminários/oficinas. (__) Encontro com coordenadores para discussão. (__) Reunião com o DEG. (__) outras. Especifique:

13. Qual é sua opinião acerca do procedimento da orientação acadêmica na graduação?

ANEXO A

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO Nº 41/2004

Dispõe sobre a orientação acadêmica de estudante de graduação e condições para desligamento.

O PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO, REITOR DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E PRESIDENTE DO CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, no uso de suas atribuições estatutárias, considerando o disposto no parágrafo único do art. 125 do Regimento Geral da UnB e ouvido o referido Órgão Colegiado, em sua 382ª Reunião, realizada em 23/4/2004,

R E S O L V E:

Capítulo I – Da Orientação Acadêmica

Art. 1º Para fins da presente Resolução, entende-se por orientação acadêmica o exercício do diálogo continuado que perpassa a vida acadêmica de estudantes e professores e apresenta qualidades tais que permitam o aproveitamento recíproco de suas experiências e a compreensão das relações estudante-professor.

Art. 2º A orientação acadêmica é assegurada para o estudante de graduação nas seguintes condições:

I. até a integralização de pelo menos cinquenta por cento do total de créditos do seu curso;

II. estar em situação de risco de desligamento.

Art. 3º A orientação acadêmica ocorrerá conforme as seguintes modalidades:

I. orientação individualizada: que se realiza mediante relação direta entre um professor orientador e o estudante;

II. orientação tutorial: aquela que inclui a modalidade anterior e que prevê também a relação entre um professor orientador e um grupo determinado de estudantes.

III. orientação dirigida: voltada para atender casos específicos de estudantes que procuram a Daia/DEG, que sejam encaminhados a esta por orientadores ou coordenadores de cursos ou, ainda, que sejam convocados por esta com base em indícios de risco de desligamento;

IV. outras modalidades de orientação acadêmica em consonância com os objetivos precípuos desta Resolução, a critério do Colegiado do Curso e com a aprovação da Diretoria de Acompanhamento e Integração Acadêmica DAIA/DEG.

Art. 4º São professores orientadores todos aqueles do quadro permanente da Universidade de Brasília com experiência mínima de 3 (três) anos em docência em IES, sendo pelo menos 1 (um) ano na UnB.

Art. 5º O exercício das atividades de orientação acadêmica será precedido de um processo de preparação e instrumentação do professor orientador sob a responsabilidade conjunta da Coordenação do Curso, da DAIA e da DAA.

Art. 6º Caberá aos Colegiados dos Cursos de graduação:

I. indicar o(s) orientador (es) para os estudantes ingressos em seus cursos e para os estudantes em situação de risco de desligamento;

II. aprovar as ações vinculadas à orientação acadêmica, consubstanciando o plano global de orientação;

III. subsidiar e apoiar a Coordenação de Curso na elaboração do plano global de orientação acadêmica;

IV. proceder à indicação e ou substituição dos professores que realizarão as atividades de orientação acadêmica no período letivo seguinte.

Parágrafo único. O plano global de orientação do curso é aquele que define a modalidade de orientação a ser implementada no curso, bem como ações previstas e a necessidade ou não de relatórios, individuais ou consolidados, conforme a decisão dos colegiados.

Art. 7º São atribuições do professor orientador:

I. instruir os seus orientados sobre a estrutura e o funcionamento acadêmicos da Universidade de Brasília;

II. organizar com cada orientando um projeto acadêmico que articule as funções de ensino, pesquisa e extensão;

III. identificar dificuldades e impedimentos quanto ao cumprimento das atividades acadêmicas de seus orientados, procedendo aos encaminhamentos necessários à superação destes;

IV. proceder, em consonância com o calendário universitário, à orientação do estudante na escolha das disciplinas que irá cursar;

V. colaborar na composição da lista de oferta de disciplinas, informando ao Coordenador de Curso sobre interesses e necessidades de seus orientados;

VI. analisar as solicitações de alteração nos compromissos acadêmicos dos seus orientados, a exemplo de trancamentos, exercícios domiciliares, estágios, monitorias, entre outros, opinando a respeito;

VII. estabelecer e divulgar horários disponíveis para atendimento aos orientados;

VIII. comunicar ao Coordenador de Curso aspectos da orientação que excedam o âmbito de sua competência;

IX. colaborar com o Serviço de Orientação ao Universitário/SOU e com demais serviços de apoio ao estudante.

Capítulo II – Da Orientação de Estudantes em Risco de Desligamento

Art. 8º O estudante de graduação será desligado da Universidade nas seguintes situações:

I. abandono de curso;

II. voluntariamente;/

III. jubilamento;

IV. rendimento acadêmico.

Art. 9º O desligamento por ABANDONO DE CURSO é a forma de exclusão automática do cadastro discente da UnB do estudante que, durante 2 (dois) períodos letivos consecutivos, não tenha efetivado matrícula em disciplinas ou que, embora matriculado, não tenha cursado disciplina.

Art. 10. O Desligamento VOLUNTÁRIO é a forma de exclusão do cadastro discente da UnB do estudante que, por iniciativa própria, tenha desistido do vínculo com seu curso.

Parágrafo único. O estudante aprovado em novo concurso vestibular que optar pelo novo curso, será desligado do curso anterior na presente modalidade.

Art. 11. O desligamento por JUBILAMENTO é a forma de exclusão do cadastro discente da UnB do estudante que tenha esgotado o tempo máximo de permanência estabelecido para a conclusão do curso.

Art. 12. O desligamento por RENDIMENTO ACADÊMICO é a forma de exclusão do cadastro discente da UnB do estudante que não tenha cursado com aproveitamento 4 (quatro) disciplinas do seu curso em 2 (dois) períodos letivos regulares consecutivos, que tenha sido reprovado 3 (três) vezes na mesma disciplina obrigatória de seu curso, ou que não tenha cumprido condição imposta em fase probatória.

Art. 13. Cabe à Comissão de Acompanhamento e Orientação/CAO do Decanato de Ensino de Graduação identificar, notificar e encaminhar para o estudante a orientação de desligamento.

Parágrafo único. A CAO será designada pelo Decano de Ensino de graduação e terá representantes da Diretoria de Administração Acadêmica – DAA, da Diretoria de Acompanhamento e Integração Acadêmica – DAIA, do corpo docente e do corpo discente.

Art. 14. O estudante em situação de risco de desligamento poderá ser submetido à FASE PROBATÓRIA, na qual deverá cumprir as condições estabelecidas para o caso.

§ 1º Caberá à CAO coordenar a análise e o encaminhamento dos casos de estudantes em situação de risco de desligamento, com a participação dos orientadores.

§ 2º Suspendem-se, enquanto durar a fase probatória do estudante, a aplicação dos critérios gerais de desligamento.

Art. 15. Os casos omissos serão resolvidos pela Câmara de Ensino de Graduação.

Art. 16. A presente Resolução entrará em vigor nesta data, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 10 de maio de 2004

Lauro Morhy

Reitor

A Evasão no Curso de Química da UnB: o que mudou após 1997?

Elizabeth Oliveira Santos
Vanderlei Crisóstomo Valverde

Introdução

A evasão estudantil no programa de graduação da Universidade de Brasília (UnB) preocupa os envolvidos com os cursos que apresentam esse problema. Por ser um fator que permeia as universidades públicas, o Ministério da Educação e Cultura, por intermédio da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), criou uma comissão especial para detectar as causas dessa evasão e apresentou relatórios indicando como principais fatores: a pouca dedicação à pesquisa e a ausência de conhecimento mais aprofundado pelos docentes.

A Química é essencial ao desenvolvimento científico e tecnológico mundial, constituindo-se numa ciência de formação básica, sendo importante, portanto, estudos sobre os problemas que ocorrem nos cursos. Ressalta-se a ausência de informações que os candidatos ao vestibular e de Programa de Avaliação Seriada (PAS) têm sobre as atividades do profissional de química, assim como seu mercado de trabalho (MANRIQUE, 1997).

Com o objetivo de verificar se houve mudanças nos cursos de Química após 1997, a pesquisa procurou identificar a evasão ocorrida nesse curso oferecido pela UnB no período de 2000 a 2005, uma vez que entre 1995 e 1997 foram produzidas duas dissertações que apresentaram

sugestões aos responsáveis pela administração acadêmica para diminuição da evasão de alunos que se desligam da instituição sem a devida conclusão do curso.

As instituições de ensino superior e o enigma da evasão

Com o objetivo de quantificar e identificar os fatores que influenciavam a evasão escolar, em 1995 foi realizado o Seminário sobre Evasão nas Universidades Públicas, na sede do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (Crub), e, posteriormente, foi instituída a Comissão Especial de Estudos sobre Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras, com o propósito de quantificar os alunos evadidos, comparar os diferentes cursos e as diferentes instituições e conhecer a extensão do problema no país. No encerramento do trabalho, em 1996, a comissão concluiu que fatores referentes às características individuais e fatores internos e externos à instituição contribuíram para essa evasão (MANRIQUE, 1997).

Senapeschi (apud MANRIQUE, 1997), um dos primeiros a pesquisar sobre a evasão no curso de Química na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), observou o período de 1971/1979. De 495 alunos, 65,2% evadiram-se do curso por razões diversas.

Estudos realizados no Instituto de Química da UFRJ verificaram que de 20% a 30% dos estudantes ingressos tinham 16 anos, e dentre os motivos para a evasão destacam-se: falta de percepção na identificação desses cursos; razões financeiras; existência de várias universidades públicas próximas, denominando a falsa evasão, em que o candidato não frequentava aula e só era desligado após um ano de abandono do curso (MACHADO; MELO FILHO; PINTO, 2005).

Ao analisar a tabela de evolução do aluno no ensino superior no Brasil no período de 1940 a 1991, Silva (apud MANRIQUE, 1997) compreendeu que a oferta era maior que a demanda para os cursos no país.

O ensino na Universidade de Brasília

Na universidade, o ensino, a pesquisa e a extensão estão sempre voltados para a comunidade e, muitas vezes, solucionam grandes problemas. Para Ramon y Cajal (apud MORAES, 1986, p. 92), "o êxito só é atingido quando sobre uma boa ideia é despendido grande esforço", e para solucionar a evasão é importante a adesão da comunidade envolvida.

A integração da universidade se dá pela definição de suas prioridades, pela reforma de seus cursos, pelo comprometimento de seus alunos na busca de soluções para a construção de uma sociedade moderna, competente e a serviço de sua população, e também por um intenso trabalho de extensão (BUARQUE, 2000, p. 99).

Assim, para viabilizar as reformas necessárias no sentido de manter a educação num patamar de destaque, a universidade deve analisar sua conduta, rever seus conceitos e sua missão e se sensibilizar para seus objetivos futuros, isto é, deve traçar um planejamento estratégico.

O custo do aluno da Universidade de Brasília

A Secretaria de Planejamento da UnB desenvolveu um modelo de apuração de custo e, para o período de 2002 a 2004, foi possível estimar como resultado preliminar que o custo total do ensino na instituição ficou em R$ 127.352.133,00, sendo o custo médio/ano por aluno de R$ 5.482,00 (SILVA; MIRANDA, 2005).

De acordo com Silva e Miranda (2005, p. 22), a educação é uma das áreas governamentais em que os gastos têm crescido nas últimas décadas, exigindo um controle mais transparente sobre os custos educacionais. Tradicionalmente, essas informações têm sido processadas pela contabilidade de custo, embora estejam disponíveis estudos baseados no orçamento público.

Observa-se, na Tabela 1, que 50% dos institutos e faculdades reduziram seus custos por aluno, comparando-se 2005 aos demais anos

e que a oferta passou de 13% para 32% de 2003 para 2004 (SILVA; MIRANDA, 2005).

Tabela 1 - Custo por alunos dos vários cursos da UnB

Faculdade/ Instituto	Cursos	Custo por aluno		
		2002	2003	2004
FACE	Administração (...)	4.896	4.137	4.542
FAC	Comunicação Social (...)	6.310	5.574	5.601
FAU	Arquitetura e Urbanismo	9.663	6.873	7.609
FAV	Agronomia, Medicina Veterinária (...)	9.689	8.985	8.971
FD	Direito	3.947	3.582	3.702
FE	Pedagogia (...)	4.801	3.807	3.481
FEF	Educação Física	84.679	7.310	9.496
FM	Medicina (...)	20.244	16.566	11.414
FSD	Enfermagem (...)	12.200	9.707	8.607
FT	Engenharia Civil (...)	9.244	7.317	8.007
IB	Ciências Biológicas (...)	7.140	5.368	6.257
ICS	Ciências Sociais (...)	3.962	3.516	3.529
IDA	Artes Cênicas (...)	6.583	6.050	8.517
IE	Ciência da Computação (...)	4.325	3.391	3.380
IF	Física (...)	5.142	3.784	1.944
IG	Geologia (...)	11.805	3.966	3.561
IH	Filosofia (...)	4.356	3.949	3.173
IL	Letras (...)	3.663	3.201	3.219
IP	Psicologia	4.391	37.675	3.603
IPOL	Ciência Política (...)	5.594	4.441	2.336
IQ	Química (diurno e noturno) Química (mestrado e doutorado)	5.438	4.342	3.340
IREL	Relações Internacionais	5.594	5.056	7.348

Fonte: Manual Modelo de Apuração de Custos da UnB – 2005

Obs.: Não foram ilustrados todos os cursos que compõem cada unidade acadêmica.

A evasão na universidade: tipos e motivações

A exclusão do quadro discente pode acontecer por diversas formas de desligamentos. Ao analisar essas formas e as tabelas disponíveis na SPL, foi possível condensá-las em uma só (Anexo A), observando-se que na UnB, entre o 1º semestre/2000 e o 2º semestre/2005 houve 10.501 evasões.

Em pesquisa realizada na UnB para conhecer as principais formas de evasão do curso de Química e listar o desempenho dos alunos evadidos nas disciplinas no período do desligamento, Silva et al (1995) detectou que o número de formados foi de apenas 22, para um ingresso de 487 no período. Por sua vez, a evasão foi de 283 alunos, totalizando 58,1%. A pesquisa abordou somente os alunos ingressos por meio do vestibular no período de 1º/1985 ao 2º/1992 e apresentou como um dos principais fatores dessa evasão a reprovação em disciplinas – problema detectado nos primeiros quatro semestres do fluxo.

Outra pesquisa sobre a evasão no curso de Química da UnB, realizada por Cunha (1997) com os alunos ingressantes por vestibular entre o 1º semestre de 1990 e o 2º semestre de 1995, detectou como principais fatores motivacionais da evasão: aspectos da vida escolar anterior à entrada na universidade; expectativas não correspondidas pelo curso; burocracia no funcionamento do sistema acadêmico e ainda as experiências pessoais e interpessoais vividas durante a permanência do aluno no curso.

Como sugestão, a pesquisa apontou a necessidade de mudanças urgentes nas rotinas acadêmicas, com o resgate da orientação sistemática e continuada e a revisão da proposta curricular.

A pesquisa relaciona ainda o fluxo de entrada e evasão nos cursos de Química, lembrando que eram destinadas quarenta vagas para o processo de vestibular, número elevado para 44 vagas a partir do 1º semestre/1991, quando ainda não havia sido implantado o PAS. Observa-se, particularmente, um elevado percentual de evasão no período de seis anos: 57% do total de 561 ingressos no período analisado.

Verificou-se ainda que o total de alunos formados no curso, ingressos entre o 1º semestre de 1990 e o 1º semestre de 1993, foi de 14 alunos, enquanto o número de ingressantes no período foi de 302. Isso mostra que apenas 50% dos alunos concluíram o curso no tempo previsto (CUNHA, 1997).

O método de pesquisa

Esta pesquisa foi realizada com base na coleta de dados secundários sobre a evasão de alunos do curso de Química no período que se estende de 2000 a 2005, em consulta aos bancos de dados da Secretaria de Administração Acadêmica, do Decanato de Graduação e da Secretaria de Planejamento da UnB. Com base no levantamento das informações, construímos tabelas sobre o ingresso, a formatura e a evasão no período.

A pesquisa considerou como evasão o desligamento voluntário, o desligamento por não cumprimento das condições impostas pela UnB e o desligamento por abandono. A transferência e a mudança de curso apresentaram um baixo percentual de alunos, em razão disso decidimos excluí-las da análise.

O período foi delimitado após apuração de informações sobre a reformulação processada no currículo do curso de Química, que ocorreu no ano de 2000. Assim, a pesquisa apresenta os resultados obtidos com a implantação do novo currículo e as ações constantes de suas diretrizes, que começaram a ser seguidas pelo Instituto de Química a partir daquele ano, as quais coincidem com as reclamações apresentadas pelos alunos evadidos e entrevistados no trabalho realizado, no ano de 1997, pela mestra Aparecida Cunha.

O período abordado compreende o tempo médio para conclusão do bacharelado pelos calouros que entraram entre os anos de 2000 e 2001, ou seja, pode mostrar o número de alunos concluintes e evadidos do período.

Também tivemos acesso e analisamos o histórico escolar dos alunos, o currículo do curso, o manual do aluno, o documento que norteia a

reformulação curricular, o fluxograma do curso, resoluções, normas e regimentos relacionados.

Os dados analisados referem-se apenas à evasão de alunos que ingressam pelo sistema vestibular e pelo Programa de Avaliação Seriada (PAS).

O curso de Química da UnB e a reforma curricular

A implantação do curso de Química da UnB foi aprovada em 1963, com duas opções: bacharelado (diurno) e licenciatura (noturno), tendo sido reconhecido pelo Conselho Federal de Educação (CFE) no ano de 1973, pelo Decreto nº 71.891 de 12 de março. O currículo do curso passou por reformulações em 1981 e 1988 que provocaram alterações substanciais no tocante à filosofia e à proposta dos currículos anteriores (CUNHA, 1997). Em 1988, foram fixados 216 créditos para as duas habilitações, com tempo de permanência no curso mínimo de seis, médio nove e máximo de 12 semestres, estabelecendo-se um mínimo de 18 créditos por semestre e máximo de 36.

No 2º semestre/2000, o Instituto de Química procedeu à nova reforma do currículo, visando adaptá-lo às necessidades da sociedade e, sobretudo, adequando-o ao novo perfil traçado para o profissional dessa área.

Para a elaboração do projeto dessa reforma curricular, o Instituto de Química constituiu uma comissão composta pelos professores Ricardo Gauche (presidente); Maria Lucilia dos Santos (relatora); Amarilis de Finageiv Neder; Denise Imbroisi; Edagardo Garcia; Gaston Alfredo East Ponce e Karl Eberhard Bessler e o discente Sérgio A. Ferreira. No decorrer dos anos de 1997, 1998 e 1999 foram realizados os processos de avaliação externa do curso de Química pelo Ministério da Educação, a elaboração e a conclusão da proposta de reforma e a aprovação da proposta no Colegiado do Departamento e no Conselho do instituto.

A proposta foi aprovada na Câmara de Graduação em abril de 2000 e homologada no Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão em

setembro de 2000 com as seguintes recomendações: revisão geral do curso; desativação da habilitação da licenciatura em Química (diurno), mantendo somente o noturno; reativação do duplo curso para alunos do bacharelado e da licenciatura.

A proposta de reformulação teve como pontos norteadores a necessidade de fazer com que o bacharel ou o licenciado em Química manifeste ou reflita na sua prática como profissional e cidadão competências e habilidades no contexto de sua formação; a compreensão da química como uma ciência; a busca de informação, comunicação e expressão; e a aplicação do conhecimento em química.

A redução do número de créditos do bacharelado de 214 para 184 situou, como tempo máximo de permanência no curso, 12 semestres, o que equivale a seis anos. O tempo previsto de conclusão para os alunos que seguem o fluxo ficou em quatro anos, permanecendo o tempo mínimo em três anos, como no currículo antigo.

Em relação ao currículo de licenciatura, permaneceram os mesmos números de créditos a serem cursados e exigidos para a conclusão da licenciatura, porém a área de concentração passou de 104 créditos para 90, enquanto a área de domínio conexo teve os créditos alterados de 50 para 46. Ampliou-se, assim, a possibilidade para que o aluno curse disciplinas da sua área de formação e, ao mesmo tempo, adaptou-se o currículo à demanda atual, principalmente no que se refere à área educacional (formação de professores).

O corpo docente e a importância da orientação educacional

O Instituto de Química tem hoje um quadro de professores composto por quarenta doutores e três mestres, que desenvolvem inúmeras pesquisas nas diversas áreas da química.

A orientação educacional pressupõe uma ajuda ao processo de desenvolvimento do aluno, com o objetivo de torná-lo capaz de tomar

decisões diante de situações acadêmicas: opção curricular, trabalho final de curso, e até mesmo profissional.

O sistema de orientação acadêmica da UnB existiu entre 1970 até por volta de 1986, e na reformulação a Comissão o reativou, porém individualizado e com caráter voluntário, buscando atingir a qualidade do vínculo estabelecido entre professores e alunos

Cabe observar que pontos incluídos no projeto de reforma do currículo dos cursos de Química, assim como nas diretrizes a serem seguidas no desenvolvimento do curso, constam das carências apontadas pelos alunos evadidos e entrevistados por Cunha (1997, p. 117-118).

Formas de ingresso no curso de Química

O ingresso nos cursos de Química, assim como em toda a UnB, obedece às normas estabelecidas pelo Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão e pelo Conselho Nacional de Educação. O processo de seleção dos novos alunos é coordenado pelo Centro de Seleção e Promoção de Eventos (Cespe) da UnB, sendo realizado por meio do concurso de vestibular, que acontece duas vezes no ano, pelo PAS, uma vez por ano, e pelo processo de transferência facultativa realizado duas vezes por ano. Fora isso, existe o processo de transferência obrigatória e o Programa de Estudante de Convênio (PEC-G).

No período de 2000 a 2005, os cursos de Química receberam um total de 836 alunos, via vestibular (624) e PAS (212), sendo 427 alunos para o bacharelado e 409 para a licenciatura. O quantitativo destinado ao processo de vestibular e ao PAS é de 88 vagas semestrais, 44 para o bacharelado e 44 para a licenciatura, cuja demanda é variável entre 9 e 15 candidatos por vaga.

A evasão no curso de Química da UnB

A evasão nos cursos de Química no período de 2000 a 2005 aconteceu basicamente pelo processo de desligamento voluntário,

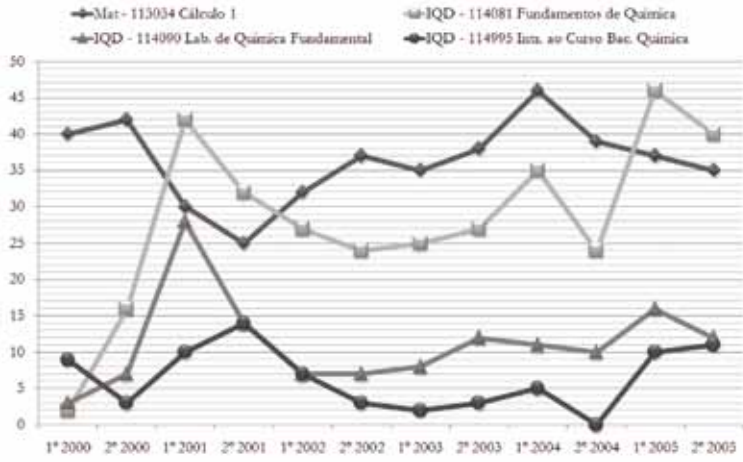
por abandono e pelo não cumprimento de condição. Esse processo é prejudicial não só ao estudante, mas também à instituição, pois gera vagas ociosas que não são contempladas com recursos financeiros do Ministério da Educação.

As pesquisas realizadas por Silva et al. (1995) e Cunha (1997) comprovaram que o problema da evasão no curso de Química é sério e requer soluções.

O desligamento dos alunos de Química, como mencionou Silva et al. (1995), continua ocorrendo com maior frequência nos quatro primeiros semestres dos cursos, ciclos em que são localizadas as disciplinas introdutórias para ambos os cursos, como fica evidente nos gráficos a seguir. Os fluxos dos cursos de Química estão como Anexos B e C.

Verifica-se, no Gráfico 1 – bacharelado –, que no primeiro semestre do curso os alunos deparam com dificuldades nas disciplinas de Cálculo I do Departamento de Matemática e Fundamentos de Química do próprio curso, as quais apresentam índice de reprovação bastante alto.

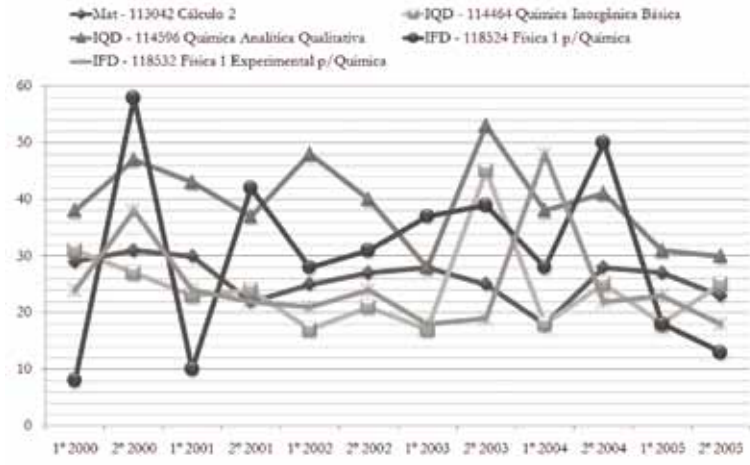
Gráfico 1 - Disciplinas do bacharelado – 1º semestre % de reprovação



Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (Sigra), 05/07/2006

O Gráfico 2 refere-se ao segundo semestre do curso e sinaliza que parte significativa do alunado é reprovada em Cálculo II, Química Inorgânica e Química Analítica.

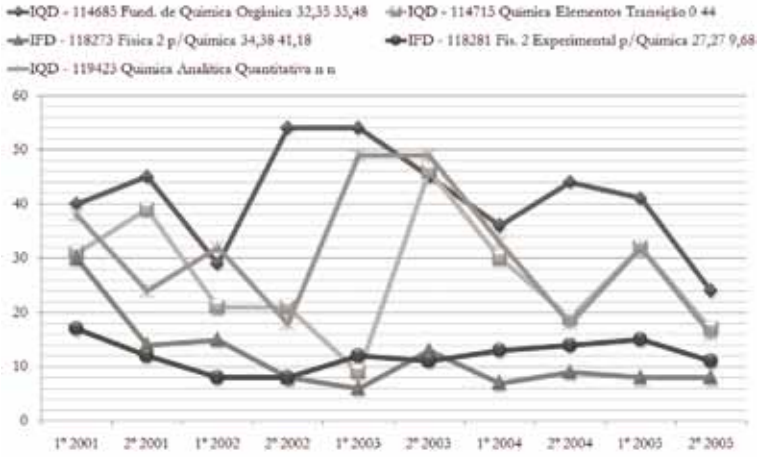
Gráfico 2 - Disciplinas do bacharelado – 2º semestre – % de reprovação



Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA), 05/07/2006

No Gráfico 3, verifica-se que as disciplinas Fundamentos de Química Orgânica, Química Elementos de Transição e Química Analítica Quantitativa apresentam um índice de reprovação alto no período de 2002 ao 1º semestre/2005 com significativa queda no 2º semestre/2005.

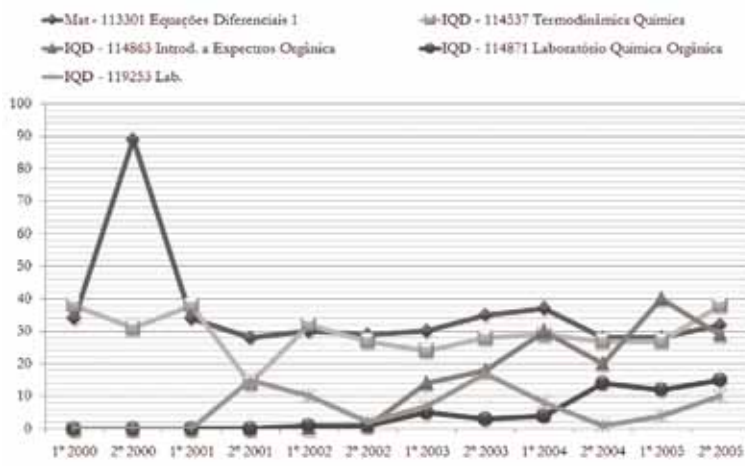
Gráfico 3 - Disciplinas do bacharelado – 3º semestre % de reprovação



Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA), 05/07/2006

O 4º semestre do fluxo apresenta Equações Diferenciais da Matemática, Termodinâmica Química e Introdução a Espectros Orgânica, com reprovações mais significativas, porém mais modestas que os três primeiros semestres. Cabe observar que no 2º semestre/2000 o índice de reprovação em Equações Diferenciais chegou a quase 90%.

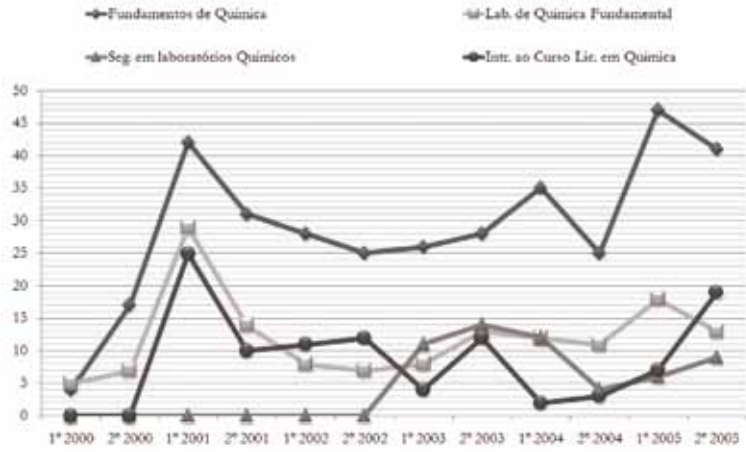
Gráfico 4 - Disciplinas do bacharelado – 4º semestre % de reprovação



Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA), 05/07/2006

O Programa de Licenciatura em Química, a exemplo do bacharelado, de 2000 a 2005 apresentou índices significativos de reprovação nas disciplinas dos primeiros quatro semestres do curso. No Gráfico 5, nota-se que a disciplina Fundamentos de Química apresenta o maior índice de reprovação, seguido por Introdução ao Curso de Licenciatura em Química.

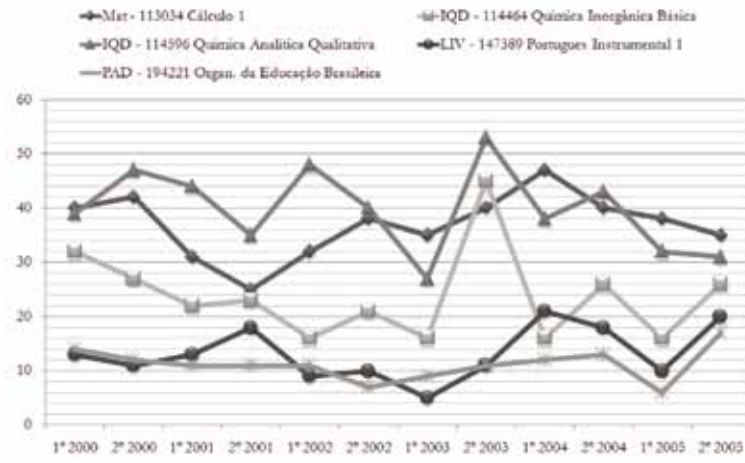
Gráfico 5 - Disciplinas da licenciatura – 1º semestre % de reprovação



Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA), 05/07/2006

As disciplinas Cálculo 1, Química Analítica Qualitativa e Química Inorgânica apresentam índices entre 25% e 40% de reprovação no 2º semestre (Gráfico 6).

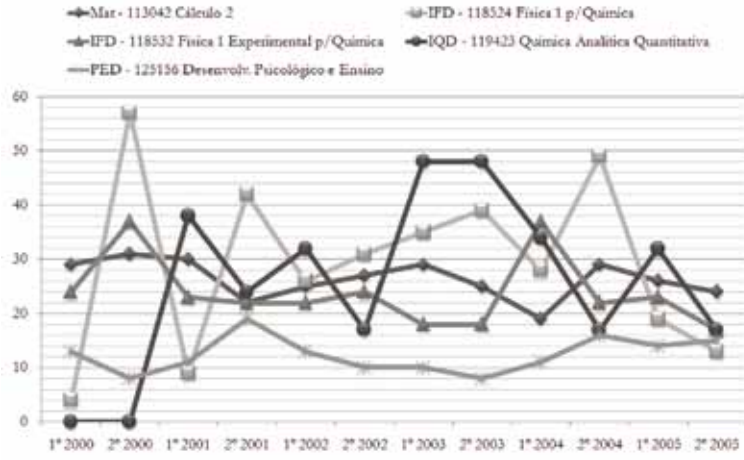
Gráfico 6 - Disciplinas da licenciatura – 2º semestre % de reprovação



Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA), 05/07/2006

No 3º semestre detecta-se uma média de reprovação bastante alta no período de 2001 ao 2º semestre/2004 nas disciplinas Física 1 para Química, Física 1 Experimental para Química e Química Analítica Quantitativa, reduzindo-se bastante a partir do 1º semestre/2005.

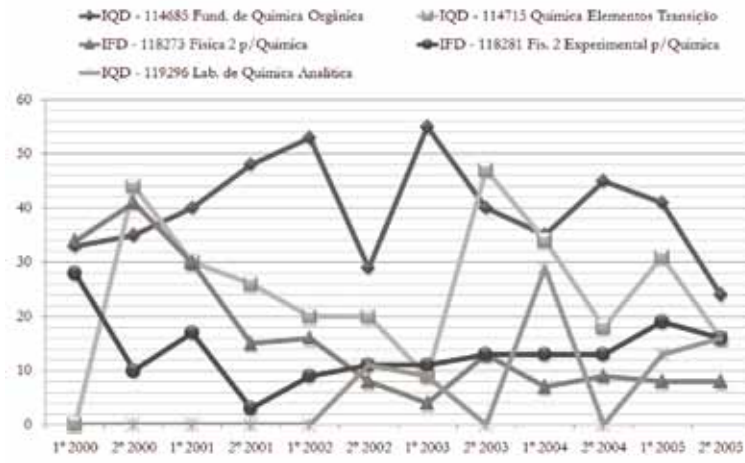
Gráfico 7 - Disciplinas da licenciatura – 3º semestre % de reprovação



Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA), 05/07/2006

No 4º semestre da licenciatura (Gráfico 8), as disciplinas Fundamentos de Química Orgânica e Química Elementos de Transição apresentam índices bastante elevados de reprovação no período de 2000 ao 1º semestre de 2005, com acentuada queda no 2º semestre.

Gráfico 8 - Disciplinas da licenciatura – 4º semestre % de reprovação



Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA), 5/07/2006

Considerando que a maioria das disciplinas do 3º e do 4º semestres exigem, como pré-requisitos as disciplinas dos dois primeiros semestres, verifica-se que Cálculo I, Fundamentos de Química e Química Analítica fazem parte das variáveis que mais desestimulam os alunos a prosseguirem no curso, pois o índice de reprovação de 2000 a 2005 gira em torno de 35% a 40% em todos os semestres. Isso se comprova nos históricos escolares de alguns alunos, quando se detectam até duas reprovações nas disciplinas mencionadas.

Situação no bacharelado

Tabela 2 - Demonstrativo de evasão do curso de Química ingresso pelo PAS – 1º semestre/2000 a 2º semestre/2005

Sem.	BACHARELADO							Total hom.	Total mulher	Total geral	Percent.
	Entr.	DV		AB		DNCC					
		Hom.	Mulher	Hom.	Mulher	Hom.	Mulher				
1º/2000	22	3	3	1	4	2	6	6	13	19	86,4
2º/2000	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
1º/2001	22	3	4	4	2	0	1	7	7	14	63,6
2º/2001	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
1º/2002	16	2	1	1	0	1	2	4	3	7	43,8
2º/2002	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
1º/2003	20	1	2	1	1	2	2	4	5	9	45
2º/2003	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
1º/2004	16	2	0	1	1	1	1	4	2	6	37,5
2º/2004	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
1º/2005	16	1	0	1	0	0	0	2	0	2	12,5
2º/2005	0										
Total		12	10	9	8	6	12	27	30		
Total Geral	**112**	**22**		**17**		**18**				**57**	**50,8**

Legenda: DV – desligamento voluntário; AB – abandono; DNCC – desligamento não cumprimento de condições.

Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (Sigra) (extrator de dados SPL) – 29/06/2006

Tabela 3 - Demonstrativo de evasão do curso de Química ingresso pelo Vestibular – 1º semestre/2000 a 2º semestre/2005

Sem.	BACHARELADO							Total hom.	Total mulher	Total geral	Percent.
	Entr.	DV		AB		DNCC					
		Hom.	Mulher	Hom.	Mulher	Hom.	Mulher				
1º/2000	22	1	1			3	5	4	6	10	45,5
2º/2000	44	3	1	7	2	10	4	20	7	27	61,4
1º/2001	22	1	1	1	1	3	0	5	2	7	31,8
2º/2001	33	1	3	2	3	9	3	12	9	21	63,6
1º/2002	16	1	2	0	2	2	1	3	5	8	50
2º/2002	32	1	0	1	1	6	2	8	3	11	34,4
1º/2003	16	1	2	2	1	3	0	6	3	9	56,3
2º/2003	34	4	3	1	1	5	0	10	4	14	41,2
1º/2004	16	1	0	1	0	1	0	3	0	3	18,8
2º/2004	32	2	0	1	0	1	0	4	0	4	12,5
1º/2005	16	2	0	0	0	0	0	2	0	2	12,5
2º/2005	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		18	13	16	11	43	15	77	39		
Total geral	**315**	**31**		**27**		**58**				**116**	**36,8**

Legenda: DV – desligamento voluntário; AB – abandono; DNCC – desligamento não cumprimento de condições.
Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (Sigra) (extrator de dados SPL) – 29/06/2006

Situação na Licenciatura

Tabela 4 - Demonstrativo de evasão do curso de Química ingresso pelo PAS – 1º semestre/2000 a 2º semestre/2005

Sem.	LICENCIATURA							Total hom.	Total mulher	Total geral	Percent.
	Entr.	DV		AB		DNCC					
		Hom.	Mulher	Hom.	Mulher	Hom.	Mulher				
1º/2000	16	2	0	0	1	4	5	6	6	12	75
2º/2000	0							0	0	0	
1º/2001	15	1	2	2	1	0	1	3	4	7	46,7
2º/2001	0							0	0	0	
1º/2002	16	1	1	1	1	0	0	2	2	4	25
2º/2002	0							0	0	0	
1º/2003	21	1	3	0	1	0	0	1	4	5	23,8
2º/2003	0							0	0	0	
1º/2004	16	2	1	1	1	1	1	4	3	7	43,8
2º/2004	0							0	0	0	
1º/2005	16	0	0	2	0	0	0	2	0	2	12,5
2º/2005	0										
Total		7	7	6	5	5	7	18	19		
Total Geral	**100**	**14**		**11**		**12**				**37**	**37**

Legenda: DV – Desligamento voluntário; AB – abandono; DNCC – desligamento não cumprimento de condições

Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (Sigra) (Extrator de dados SPL) – 29/06/2006

Tabela 5 - Demonstrativo de evasão do curso de Química ingresso pelo Vestibular – 1º semestre/2000 a 2º semestre/2005

Sem.	LICENCIATURA							Total hom.	Total mulher	Total geral	Percent.
	Entr.	DV		AB		DNCC					
		Hom.	Mulher	Hom.	Mulher	Hom.	Mulher				
1º/2000	22	1	1	4	2	1	6	6	9	15	68,2
2º/2000	44	3	0	4	3	11	5	18	8	26	59,1
1º/2001	17	2	0	4	1	6	1	12	2	14	82,4
2º/2001	32	3	0	8	1	9	2	20	3	23	71,9
1º/2002	16	1	0	1	1	2	1	4	2	6	37,5
2º/2002	32	1	0	1	0	2	2	4	2	6	18,8
1º/2003	15	3	0	1	0	2	0	6	0	6	40
2º/2003	34	3	0	3	1	8	1	14	2	16	47,1
1º/2004	17	0	0	0	0	3	2	3	2	5	29,4
2º/2004	32	1	1	1	0	0	0	2	1	3	9,4
1º/2005	16	0	0	0	1	0	0	0	1	1	6,3
2º/2005	32	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3,1
Total		18	3	27	10	44	20	89	33		
Total Geral	**309**	**21**		**37**		**64**				**122**	**39,5**

Legenda: DV — Desligamento voluntário; AB – abandono; DNCC – desligamento não cumprimento de condições.

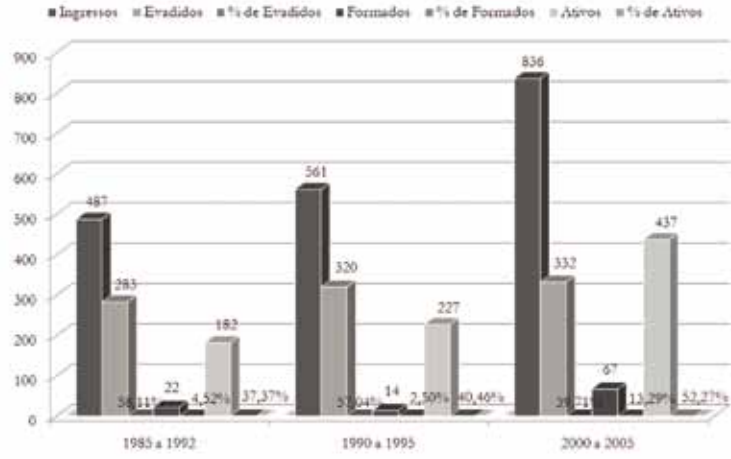
Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (Sigra) (extrator de dados SPL) — 29/06/2006

Evolução nos programas de graduação de Química

O Gráfico 9 mostra a evolução do alunado ativo nos programas de bacharelado e licenciatura em Química do 1º semestre/1985 ao 2º semestre/2005, com percentuais que variaram de 37,37% para 52,27%, assim como uma redução no percentual dos alunos evadidos de 58,11% para 39,71%. Houve também um aumento significativo no quesito formatura, que passou de 4,52% para 13,29%. Ou seja, isso representa

uma recuperação da imagem do curso após a reforma do seu currículo e de outras ações implementadas em conjunto com essa.

Gráfico 9 - Fluxo de alunos ativos, formatura e evasão nos programas de bacharelado e de licenciatura em Química – 1º semestre/l985 ao 2º semestre/2005.



Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA) 14/06/2006

Considerações finais

A reforma curricular e as diretrizes propostas pela comissão de reforma, aprovadas pelo Instituto de Química e homologadas pelo Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão em reunião extraordinária no mês de setembro de 2000, pelo que se apurou já surtiram efeitos positivos. Ao longo dos últimos seis anos, o número de alunos evadidos tem diminuído sistematicamente, tanto no bacharelado como na licenciatura, e aumentado o número de formados, se comparado com as pesquisas realizadas anteriormente.

A pesquisa ora realizada, abordando somente os alunos admitidos por concurso de vestibular e pelo PAS, no período de 1º semestre/2000

ao 2º semestre/2005, trabalhou com uma amostra de 836 admitidos e evasão de 39,7%. Ou seja, comprova-se que houve diminuição dos desligamentos nos programas.

Outro fato interessante é que se nos detivermos no período de admissão de 1º semestre/2000 ao 2º semestre/2003 chegaremos a um percentual de 30% de formados nos dois programas de Química (bacharelado e licenciatura), considerando um total de 249 alunos efetivos admitidos até aquele período. No entanto, esse percentual cai para 13,29% se considerarmos até o 2º semestre/2005, uma vez que não houve formaturas de alunos admitidos entre o 1º semestre/2004 e o 2º semestre/2005.

A reativação da figura do professor orientador, responsável pelo acompanhamento do aluno desde sua entrada no curso, pode ser outra variável que tenha ajudado na diminuição da evasão, pois era um dos pedidos dos alunos evadidos e entrevistados pela pesquisadora Cunha (1997).

Para futuras pesquisas, sugerimos a aplicação de questionário abordando a parte socioeconômica dos alunos oriundos do PAS e do vestibular, em separado, para que se faça uma comparação do desempenho acadêmico baseado na formação anterior (ensino fundamental e médio). O resultado dessa análise poderá confirmar ou não se a comissão da reforma do currículo estava certa quando pressupunha que a entrada de alunos pelo PAS melhoraria o curso, o que poderia refletir no desenvolvimento dos programas, pois esses alunos teriam um melhor desempenho no decorrer do curso.

Ressalta-se também a necessidade de que nas próximas pesquisas sejam observados os cursos de Pedagogia e de Letras, que apresentam, em números absolutos, evasão superior ao curso de Química na UnB nos últimos seis anos (Anexo A).

Referências

BUARQUE, Cristovam. *A aventura da universidade*. 2. ed São Paulo: Paz e Terra, 2000, 99 p.

CUNHA, Aparecida M. *Evasão do curso de química da UnB*: a interpretação do aluno evadido. 1997. 137 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

MACHADO, Sergio T. P. ; MELO FILHO, João M.; PINTO, Ângelo C. A evasão nos cursos de graduação de química: uma experiência de sucesso feita no Instituto de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro para diminuir a evasão. *Química Nova*, São Paulo, v. 28, nov./dec. 2005.

MANRIQUE, Waléria B. S. *Desempenho do curso de química da Universidade Federal de Goiás*. 1997. 75 f. Dissertação (Mestrado em Química) – Departamento de Química, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

MORAES, Irany N. *Perfil da universidade*. São Paulo: Pioneira, 1986. 131 p.

SILVA, R. R; et al. Evasão e reprovações no curso de química da Universidade de Brasília. *Química Nova*, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 210-214, 1995.

SILVA, C. A. T.; MIRANDA, NAIR A. (Coords.). *Manual*: modelo de apuração de custos da UnB. Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília, 2005.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Manual do aluno de graduação*. Disponível em: <http://www.unb.br/portal/graduacao/manual/10_desligamento.php>. Acesso em: 6 jun. 2006.

ANEXO A

Desligamento de alunos da graduação por curso, turno e sexo do aluno, números absolutos de 1º semestre/2000 a 2º semestre/2005.

CURSO	TURNO	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Administração	Diurno/noturno	308	127	435
Agronomia	Diurno	131	44	175
Arquitetura e Urbanismo	Diurno	38	40	78
Arquivologia	Noturno	74	26	100
Artes Cênicas	Diurno	32	54	86
Artes Plásticas	Diurno/noturno	69	119	188
Biblioteconomia	Diurno	50	47	97
Ciência da Computação	Diurno	138	20	158
Ciência Política	Diurno	123	88	211
Ciências Biológicas	Diurno/noturno	178	167	345
Ciências Contábeis	Diurno/noturno	273	82	355
Ciências Econômicas	Diurno	172	57	229
Ciências Farmacêuticas	Diurno	37	30	67
Ciências Sociais	Diurno	172	142	314
Computação	Noturno	209	25	234
Comunicação Social	Diurno	83	82	165
Desenho Industrial	Diurno	61	34	95
Direito	Diurno/noturno	155	59	214
Educação Artística	Diurno/noturno	76	85	161
Educação Física	Diurno	83	40	123
Enfermagem e Obstetrícia	Diurno	43	165	208
Engenharia Civil	Diurno	136	37	173
Engenharia de Redes de Comunicação	Diurno	106	13	119
Engenharia Elétrica	Diurno	167	10	177
Engenharia Florestal	Diurno	144	59	203

ANEXO B

Curso 167 – Química – Opção: 1.449 – Bacharelado em Química

CURSO	TURNO	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Engenharia Mecânica	Diurno	208	20	228
Engenharia Mecatrônica	Diurno	131	8	139
Esquema I	Noturno	1	0	1
Estatística	Diurno	113	38	151
Filosofia	Diurno	110	36	146
Física	Diurno/noturno	409	61	470
Geografia	Diurno	171	50	221
Geologia	Diurno	123	24	147
História	Diurno	133	71	204
Letras	Diurno/noturno	343	416	759
Letras – Espanhol	Noturno	84	64	148
Letras – Japonês	Noturno	90	40	130
Letras – Tradução	Diurno	60	148	208
Matemática	Diurno/Noturno	454	114	568
Medicina	Diurno	35	19	54
Medicina Veterinária	Diurno	41	41	82
Música	Diurno	57	30	87
Nutrição	Diurno	16	52	68
Odontologia	Diurno	29	34	63
Pedagogia	Diurno/noturno	199	547	746
Pedagogia p/professores	Diurno	18	159	177
Psicologia	Diurno	58	66	124
Química	Diurno/Noturno	402	256	658
Relações Internacionais	Diurno	40	54	94
Serviço Social	Diurno	31	87	118
TOTAL DESLIGADOS	-	6.414	4.087	10.501

Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA) (extrator de dados SPL) – 14/06/2006
Formas: Desligamento por abandono voluntário; desligamento por falta de rendimento acadêmico ou por não ter cumprido condição.

ANEXO C

Curso: 761 – Química Opção: 1.503 – Licenciatura em Química

PERÍODO: 1 CRÉDITOS: 20				
Pr.	**Tipo**	**Cód.**	**Nome**	**Créditos**
1	F	MAT – 113034	CALCULO 1	004 – 002 – 006
2	F	IQD – 114081	FUNDAMENTOS DE QUÍMICA	006 – 000 – 004
3	F	IQD – 114090	LAB DE QUÍMICA FUNDAMENTAL	000 – 004 – 000
5	C	IQD – 114995	INTR AO CURSO BAC QUÍMICA	002 – 000 – 000
PERÍODO: 2 CRÉDITOS: 20				
Pr.	**Tipo**	**Cód.**	**Nome**	**Créditos**
8	F	MAT – 113042	CALCULO 2	004 – 002 – 006
9	F	IQD – 114464	QUÍMICA INORGÂNICA BÁSICA	004 – 000 – 004
10	F	IQD – 114596	QUIMICA ANALITICA QUALITATIVA	004 – 000 – 004
7	F	IFD – 118524	FISICA 1 PARA QUIMICA	004 – 000 – 000
6	F	IFD – 118532	FIS 1 EXPERIMENTAL P/ QUIMICA	000 – 002 – 000
PERÍODO: 3 CRÉDITOS: 20				
Pr.	**Tipo**	**Cód.**	**Nome**	**Créditos**
13	F	IQD – 114685	FUND DE QUIMICA ORGANICA	004 – 000 – 004
14	F	IQD – 114715	QUÍMICA ELEMENTOS TRANSIÇÃO	004 – 000 – 004
12	F	IFD – 118273	FISICA 2 PARA QUIMICA	004 – 000 – 004
11	F	IFD – 118281	FIS 2 EXPERIMENTAL P/ QUIMICA	000 – 004 – 004
15	F	IQD – 119423	QUÍMICA ANALÍTICA QUANTITATIVA	004 – 000 – 004
PERÍODO: 4 CRÉDITOS: 22				
Pr.	**Tipo**	**Cód.**	**Nome**	**Créditos**
16	F	MAT – 113301	EQUACOES DIFERENCIAIS 1	004 – 000 – 006
17	F	IQD – 114537	TERMODINÂMICA QUÍMICA	004 – 000 – 004
20	F	IQD – 114863	INTROD A ESPECTROS ORGÂNICA	002 – 000 – 004
20	F	IQD – 114871	LABORATÓRIO QUÍMICA ORGÂNICA	000 – 004 – 004
18	F	IQD – 119253	LAB QUÍMICA INORGÂNICA	000 – 004 – 004
19	F	IQD – 119296	LAB DE QUÍMICA ANALÍTICA	000 – 004 – 004

Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA) (extrator de dados SPL) – 14/06/2006

PERÍODO: 1 CRÉDITOS: 14				
Pr.	Tipo	**Cód.**	**Nome**	**Créditos**
1	F	IQD – 114081	FUNDAMENTOS DE QUÍMICA	006 – 000 – 004
2	F	IQD – 114090	LAB DE QUÍMICA FUNDAMENTAL	000 – 004 – 000
3	C	IQD – 114804	SEG EM LABORATÓRIOS QUÍMICOS	000 – 002 – 002
4	C	IQD – 119385	INTR AO CURSO LIC EM QUÍMICA	002 – 000 – 002
PERÍODO: 2 CRÉDITOS: 22				
Pr.	**Tipo**	**Cód.**	**Nome**	**Créditos**
6	F	MAT – 113034	CALCULO 1	004 – 002 – 006
9	F	IQD – 114464	QUÍMICA INORGÂNICA BÁSICA	004 – 000 – 004
10	F	IQD – 114596	QUIMICA ANALITICA QUALITATIVA	004 – 000 – 004
8	C	LIV – 147389	PORTUGUES INSTRUMENTAL 1	002 – 002 – 004
7	F	PAD – 194221	ORGAN DA EDUCACAO BRASILEIRA	003 – 001 – 004
PERÍODO: 3 CRÉDITOS: 20				
PR	**Tipo**	**Cód.**	**Nome**	**Créditos**
13	F	MAT – 113042	CALCULO 2	004 – 002 – 006
12	F	IFD – 118524	FISICA 1 PARA QUIMICA	004 – 000 – 000
11	F	IFD – 118532	FIS 1 EXPERIMENTAL P/ QUIMICA	000 – 002 – 000
15	F	IQD – 119423	QUÍMICA ANALÍTICA QUANTITATIVA	004 – 000 – 004
14	F	PED – 125156	DESENVOL. PSICOLOGICO E ENSINO	004 – 000 – 004
PERÍODO: 4 CRÉDITOS: 20				
Pr.	**Tipo**	**Cód.**	**Nome**	**Créditos**
18	F	IQD – 114685	FUND DE QUIMICA ORGANICA	004 – 000 – 004
19	F	IQD – 114715	QUÍMICA ELEMENTOS TRANSIÇÃO	004 – 000 – 004
16	F	IFD – 118273	FISICA 2 PARA QUIMICA	004 – 000 – 004
15	F	IFD – 118281	FIS 2 EXPERIMENTAL P/ QUIMICA	000 – 004 – 004
17	F	IQD – 119296	LAB DE QUÍMICA ANALÍTICA	000 – 004 – 004

Fonte: Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA) (Extrator de dados SPL) – 14/06/2006

Parte V - Gestão da Comunicação, da Imagem Institucional e da Responsabilidade Social

Usabilidade da intranet como instrumento de comunicação interna: o caso da Biblioteca Central da Universidade de Brasília

Clarimar Almeida Valle
Maria José Moreira Serra da Silva

Introdução

A divulgação de procedimentos e normas para manter o servidor informado sobre tudo o que acontece na Biblioteca Central (BCE) da Universidade de Brasília (UnB) era feita de forma manual, distribuindo-se cópias de circulares e de memorandos e afixando-as em quadros de avisos. Com o objetivo de modernizar esses procedimentos, em 2005, a intranet foi disponibilizada para ser o principal canal de comunicação interno da BCE.

Essa rede só pode ser acessada por servidores da própria biblioteca, mediante senha, e foi projetada dando autonomia para publicação e gerenciamento das informações. Quando essas atividades não ficam restritas somente à equipe da área de tecnologia da informação, o tempo de publicação pode ser reduzido consideravelmente.

A usabilidade é a facilidade de uso de um produto – no caso a intranet da BCE – e seu estudo é indispensável para garantir a eficiência, a eficácia e a satisfação no processo de comunicação com os servidores.

Este estudo buscou responder à seguinte questão: "A intranet da BCE da UnB possui os requisitos de usabilidade para servir como instrumento de comunicação interna?".

Para tanto, foram verificados o *site* da intranet da BCE em relação à sua usabilidade como instrumento de comunicação interna entre os

servidores da Biblioteca; identificado o perfil dos servidores da BCE; caracterizado o uso da intranet como instrumento de comunicação interna entre os servidores; e identificadas as dificuldades encontradas pelos servidores em relação ao uso do *site* da intranet da BCE.

Desde a implantação da intranet na BCE, nenhum estudo sobre sua usabilidade e sua satisfação foi levado a efeito para detectar problemas de interface, verificar como as pessoas estão usando o produto ou se conseguem ou não usá-lo para implementar soluções e garantir a eficiência, a eficácia e a satisfação no processo de comunicação interna da instituição.

A Biblioteca Central da Universidade de Brasília, órgão público federal, tem a obrigação de melhorar sua atuação e contribuir de forma eficaz com a difusão da informação, seja ela externa ou interna.

Base teórica

Diversos estudos mostram que a intranet é uma solução valiosa para as organizações (HOMMERDING; VERGUEIRO, 2004; BREMMER; IASI; SERVATI, 1998), e a Biblioteca, com seu papel de informar, encontrou nessa nova tecnologia um serviço importante para o incremento e a divulgação dos trabalhos desenvolvidos entre os seus servidores.

Para Hommerding e Vergueiro (2004), o profissional da informação não é o único elemento adequado para definir a publicação e o compartilhamento de documentos, mas pode assumir essa responsabilidade. Na metodologia da gestão do conhecimento, deve estar prevista a figura do gerente de conteúdo – um técnico ou com nível gerencial e de diretoria que autoriza a publicação das informações via intranet, bem como o estabelecimento de políticas internas quanto à publicação de informações.

Além dos aspectos da intranet como veículo de comunicação interna e os critérios de usabilidade, outros itens são considerados inter-

relacionados e devem ser abordados, tais como a satisfação no trabalho relacionada à comunicação interna e o *endomarketing*.

Comunicação interna e satisfação no trabalho

Segundo Chiavenato (1994a, p. 122), "comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas"; nas organizações mais bem-sucedidas, a comunicação recebe a máxima prioridade. Para compreender adequadamente seu conceito, o primeiro passo é entender outros dois: o de dados e o de informação.

Dado é um registro de um determinado evento ou ocorrência. Os dados em si são destituídos de sentido, mas quando um conjunto de dados possui um significado, tem-se uma informação. À medida que a sociedade se torna mais complexa, cresce proporcionalmente a importância da disponibilidade de informação ampla e variada (CHIAVENATO, 1994a).

Do ponto de vista científico, segundo Kuze (2003), a informação é tudo aquilo que efetua um trabalho lógico sobre a orientação da pessoa em relação ao mundo que a cerca.

Chiavenato (1994a; 1994b) afirma que a comunicação se processa por meio de cinco elementos: a) emissor ou fonte; b) transmissor ou codificador; c) canal; d) receptor ou decodificador; e e) destino. Externo ao processo, mas influente na comunicação, há o ruído, que provoca uma interferência estranha à mensagem, tornando a comunicação ineficaz.

Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada.

Segundo Robbins (1999), a comunicação serve a quatro grandes funções em um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A comunicação interna pode ser divulgada por meio de instrumentos tradicionais, como circulares, quadro de avisos, jornais, revistas, eventos de confraternização e outros; e por meio de instrumentos inovadores, tais como: rádio-empresa, telejornal e videojornal, correio eletrônico, terminais de computador e intranet (KUNSCH, s. d.).

Segundo Oliveira (2004), felicidade no trabalho era a carteira assinada, a estabilidade e a especialização no que se fazia. No século XXI, as variáveis aumentaram, indo do reconhecimento profissional, passando pelo desenvolvimento e pelo crescimento no trabalho, até a qualidade de vida e o ambiente de trabalho.

Hastenreiter Filho e Quintella (1999) apontaram as seguintes variáveis para o estudo da satisfação no trabalho: autonomia, comunicação, liderança, oportunidade de crescimento, reconhecimento e recompensa e espírito de equipe. Um dos preceitos de Chiavenato (1994b; 1999) refere-se à melhoria da qualidade na organização por meio da elevação do clima organizacional e da satisfação no trabalho. A comunicação interna é sem dúvida um dos mecanismos para a melhoria do clima organizacional.

Normalmente, os empregadores ou os administradores são apontados como os grandes vilões das satisfações e das insatisfações do empregado, porém isso depende tanto de fatores externos – do ambiente e das características organizacionais – quanto dos fatores internos – personalidade, emoções, motivações (CHIAVENATO, 1994b).

Segundo Chiavenato (1994b, p. 121), a primeira área a ser focalizada ao se estudar "as interações humanas e os métodos de aprendizagem para mudança de comportamento ou para influenciar o comportamento das pessoas" é a comunicação.

Em uma organização, a mudança da comunicação interna em suporte de papel para a comunicação virtual pode ocasionar resistência e, segundo Chiavenato (1994a, p. 121), para preparar sua equipe de trabalho:

> o gerente deve proporcionar um sistema de comunicação capaz de integrar os participantes, fortalecer a consonância e o desempenho, deve proporcionar treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, bem como otimizar sua eficácia e eficiência.

Tanto as literaturas acadêmicas quanto gerenciais tendem a apontar a resistência à mudança, isto é, qualquer conduta que objetiva manter o *status* em face de pressão para modificá-lo, como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida. Entretanto, o único resultado concreto tem sido a proposição de soluções para superar a resistência (KURTZ; DUNCAN, 1998; COGHLAN, 1993).

Chiavenato (1998) apresenta estratégias para contornar a resistência a mudanças e orienta que elas não devem ser usadas isoladamente: educação e comunicação por meio de reuniões, relatórios e outros; participação e envolvimento; tentativa de influenciar e manipular pessoas-chave, trazendo-as para o grupo; coerção explícita ou implícita.

Intranet como veículo de comunicação interna

O uso da intranet como disseminação da informação no ambiente interno é uma estratégia mais abrangente de implementação da gestão do conhecimento como ferramenta para identificar, analisar e administrar o ativo intelectual da empresa e seus processos associados.

Segundo Rowley (2002), as aplicações da intranet dependem do objetivo para a qual ela foi desenvolvida, podendo ser unidirecionais e interativas. Em uma biblioteca, as unidirecionais podem ser aplicadas em guias de viagens, mapas, boletins, calendários de eventos, manuais, periódicos eletrônicos, listas de assuntos, horários e outros materiais de suporte ao desempenho de atividades de informação. Nas interativas, as aplicações incluem correio eletrônico, treinamento e aprendizado informatizado, videoconferências, sistema de reserva, relatórios e levantamentos, quadro de avisos,

suporte técnico, renovação de empréstimos, acesso ao catálogo da biblioteca (ROWLEY, 2002).

Percebe-se que a aplicabilidade da intranet é variada e quase ilimitada; portanto, conhecer o que é uma intranet e suas possibilidades de uso contribui para a gestão do conhecimento nas organizações.

A intranet e a internet são espaços informacionais distintos, com objetivos e públicos diferenciados. A internet tem um âmbito global, e a intranet é limitada, mas utiliza a mesma arquitetura e os protocolos básicos da internet (PILLA; SAVI, 2002; INFNET, 1998 apud RODRIGUES FILHO, 2000). A diferença mais óbvia é que os usuários da intranet são servidores, usam-na profissionalmente, ao passo que os da internet são clientes, consultam o *site* por conta de seus negócios ou sua empresa (NIELSEN, 2000).

Para Bremmer, Iasi e Servati (1998), alguns conceitos sobre a intranet devem ficar claros:

- a intranet é uma versão da internet baseada em uma empresa. As intranets fornecem uma solução barata para o compartilhamento e a comunicação de informações;
- os custos de instalação são baixos, e a versatilidade é elevada;
- a intranet facilita a comunicação entre os usuários, bem como o compartilhamento de documentos, mesmo que os computadores sejam uma mistura de PCs e Macintoshes;
- algumas organizações estão expandindo sua intranet para permitir que os clientes acessem os documentos e os bancos de dados internos;
- a maioria das empresas pode montar uma intranet funcional usando pessoal interno e um mínimo de equipamentos novos;
- um dos desafios para sustentar uma intranet é manter a ordem e o controle sobre o conteúdo, bem como lidar com as mudanças em todas as empresas na cultura corporativa.

Segundo Rodrigues Filho (2000), uma das características da intranet bem-sucedida é revolucionar a cultura de uma empresa, a maneira com que os funcionários se comunicam e se relacionam.

Rodrigues Filho (2000) afirma que para a intranet fazer sucesso é essencial a colaboração de todos os servidores da instituição e que, em seu processo de promoção e implantação, ela pode terminar por mudar radicalmente a cultura de uma empresa.

O fato de a intranet ser uma nova tecnologia torna sua assimilação mais complicada, uma vez que esse processo está muito mais ligado aos indivíduos que compõem a organização.

Usabilidade da intranet

Segundo a NBR 9241-11, norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2002, p. 3) baseada na ISO 9241, usabilidade é a "medida na qual um produto pode ser usado por usuários específicos para alcançar objetivos específicos com eficácia, eficiência e satisfação em um contexto específico de uso", sendo eficácia a propriedade que permite ao usuário atingir totalmente o resultado esperado; eficiência, os recursos gastos para executar um trabalho sem erros, com qualidade e abrangência com as quais os usuários atingem objetivos; e satisfação, o produto da comparação do desempenho esperado e o resultado final em relação à expectativa do usuário, que se reflete em um sentimento de prazer ou de desapontamento.

A referida norma esclarece os benefícios de medir usabilidade em termos de desempenho e satisfação do usuário pela extensão na qual os objetivos pretendidos de uso são alcançados, pelos recursos gastos e pela extensão na qual o usuário considera aceitável o uso do produto. Há três maneiras de medir de forma direta a usabilidade, pelas análises: de suas características requeridas num contexto específico de uso; do processo de interação; da eficácia e da eficiência que resultam do uso de um produto (BARBOZA; NUNES; SENA, 2000).

A usabilidade pode ser definida como a facilidade de uso de determinado *website*. Estudar a usabilidade é estudar a interface *site*-usuário com a observação direta do usuário e o caminho percorrido por este no acesso e como ele executa determinada função.

Segundo Nielsen (2000), todos os métodos de engenharia de usabilidade-padrão utilizados para a internet podem ser aplicados a projetos de intranet, sendo ainda mais relevantes, considerando-se o fato de que qualquer melhoria em termos de usabilidade contribui diretamente para os resultados da empresa.

No caso de *websites* da internet, os atributos de usabilidade estão relacionados à capacidade de aprendizado e à satisfação subjetiva, ou seja, o *site* deve agradar ao usuário para que ele retorne. Nas intranets, os atributos mais importantes são a eficiência, a memorabilidade e a redução de erros (NIELSEN, 2000). Entretanto, apreende-se que, além desses atributos, as intranets devem ser de fácil aprendizado, permitindo a execução das tarefas com rapidez.

A coerência das páginas e das informações é essencial à usabilidade da intranet. Sobre o *design*, Nielsen (2000) acredita que o estilo visual da internet deve ser diferenciado do da intranet para que os servidores distingam mais facilmente quando estão acessando as informações internas ou externas, preservando a confidencialidade das informações internas.

Para o estudo da usabilidade, Nielsen (2000) recomenda que os testes de usuários da intranet devem ser da mesma forma que os testes de usuários de *websites* externos. A usabilidade pode ser testada no laboratório ou no campo, sendo ambos os testes importantes e úteis para o estudo da intranet.

A NBR 9241-11 (ABNT, 2002) prescreve que para medir a usabilidade é necessário identificar os objetivos e decompor as medidas de usabilidade (eficácia, eficiência e satisfação) e os componentes do contexto de uso (usuário, tarefa, equipamentos, ambiente) em subcomponentes com atributos mensuráveis e verificáveis.

A descrição dos objetivos pretendidos, dos componentes do contexto de uso, dos valores de eficácia, eficiência e satisfação são informações necessárias para medir a usabilidade. Conhecimento, habilidade, experiência, educação, treinamento são características relevantes para a descrição dos usuários, bem como as atividades executadas, a frequência de uso, o ambiente físico e o ambiente técnico. Características relevantes dos equipamentos, tanto de *hardware* como de *software*, devem ser levadas em consideração, bem como as características das tarefas a serem executadas para alcançar o objetivo (ABNT, 2002).

Método de pesquisa

Foi realizada uma pesquisa exploratória fundamentada em um estudo de caso que teve por base a usabilidade da intranet da BCE da UnB como ferramenta de comunicação interna.

O universo de estudo foi restrito aos servidores da biblioteca com as seguintes características: técnicos administrativos (bibliotecário e não bibliotecário, mas com cargo de nível superior), assistentes administrativos de nível médio, compreendendo, além dos servidores do quadro, bolsistas, estagiários e prestadores de serviço. Foram incluídos os servidores de nível operacional, que, pela própria atividade, não utilizam o computador ou o utilizam eventualmente; além de outros dois tipos de servidores que prestam serviço à BCE: a encarregada da limpeza, contratada por firma terceirizada, e o coordenador de segurança.

Os servidores que se enquadraram nos critérios foram selecionados com base em lista fornecida pelo Serviço de Administração da Biblioteca para compor o universo da pesquisa, perfazendo 183 indivíduos.

A coleta de dados foi realizada por meio de dois questionários estruturados com questões fechadas, levando-se em consideração as seguintes variáveis: caracterização do perfil do usuário-servidor da BCE; relação do usuário com a tecnologia; caracterização do uso da intranet pelos servidores-usuários; perfil de uso; usabilidade da intranet.

Para contextualizar o ambiente da pesquisa, foi realizado resgate histórico sobre a criação da internet e da intranet da Biblioteca Central, com dados coletados em documentos internos da Biblioteca.

Posteriormente, buscou-se caracterizar o perfil do servidor usuário, sua relação com as tecnologias e o uso de computador. Finalmente, objetivou-se caracterizar o uso da intranet e identificar as dificuldades encontradas em relação ao uso da intranet na BCE.

Um questionário foi destinado aos servidores da BCE (Apêndice A) e o outro (Apêndice B) foi construído para a encarregada da limpeza e o coordenador de segurança da BCE. Para o coordenador de segurança e a encarregada da limpeza, que receberam o instrumento de coleta diferenciado, as variáveis específicas estão relacionadas ao interesse em obter o acesso para acompanhamento das notícias da BCE.

Os dados coletados por meio dos questionários foram analisados com o auxílio do programa SPSS Data editor.

A intranet da BCE da UnB

A BCE utiliza vários canais de comunicação para divulgar suas atividades. Para o usuário externo, é utilizado como ferramenta de comunicação o *Webmail* da UnB, o boletim diário *UnB Hoje*, em cartazes afixados em um prisma na entrada principal da Biblioteca e em pontos de convergência. Para o usuário interno, além das ferramentas citadas, são utilizados: quadro de avisos, distribuição de comunicação escrita entre os servidores, mensagens enviadas via correio eletrônico e intranet. Quando necessário, são afixados cartazes em pontos estratégicos da BCE, como o elevador e as escadas de acesso.

Breve histórico

O primeiro *website* da BCE foi implantado em 11/1997, em decorrência da criação da RedUnB (Rede da UnB). Nesse período, o

Centro de Processamento de Dados (CPD), que se encontrava ligado à Embratel, conectou a BCE à RedUnB por meio de cabo de fibra óptica.

Foi instituído, então, o hoje Núcleo de Informática e Tecnologia (NIT) para planejar e implementar a rede da BCE, possibilitando a criação da primeira *homepage* que ficou disponível para os servidores da BCE e, posteriormente, para a comunidade acadêmica. Em 1998, houve mudanças no *layout* da *homepage*, no conteúdo e na disposição informacional, eliminando algumas dificuldades. De 2000 até junho de 2001, o *design* foi modificado, porém com o mesmo *layout* e disposição das informações (COSTA, 2001).

Em novembro de 2000 uma comissão elaborou o novo *site* que foi lançado para a comunidade acadêmica em agosto de 2002, com *layout* mais moderno e informações mais completas e atualizadas e novos serviços, como os tutoriais de busca do livro nas estantes. Em 2004, o *site* passou por nova reformulação, mas as informações basicamente não mudaram.

Com o crescimento e o aprimoramento dos *softwares* livres, o NIT constatou ser viável a criação da intranet. A ideia principal era colocar o quadro de avisos em um ambiente virtual, permitindo o acesso remoto. O servidor, previamente cadastrado, poderia acessar a intranet, com *login* e senha, em sua casa e saber o dia e o horário em que estaria escalado para o plantão, por exemplo.

Em 2005, implantou-se na BCE a intranet como meio de comunicação interna entre a direção e os servidores e dos servidores entre si. Subdividida em itens, permite a inclusão, pelos próprios servidores, de notícias, eventos sociais e classificados, bem como as comunicações administrativas, estas restritas às chefias.

Página principal e módulos informacionais da intranet da BCE

Para acessar a intranet da BCE, os servidores devem entrar, primeiramente, no *website* (http://www.bce.unb.br) e clicar no *link*

intranet, no rodapé da página, à direita, e entrar com seu *login* e senha para acessar a intranet.

A página principal da intranet é semelhante à da internet, permitindo os mesmos acessos que os usuários externos. Recentemente, foi acrescentado o termo "Biblioteca Central: intranet", que permite identificar que o usuário se encontra na rede interna.

A intranet da BCE foi criada com dez módulos de serviço, possuindo atualmente 11, e cada módulo corresponde a uma atividade com função específica, conforme descrição a seguir. A responsabilidade pela manutenção e pela atualização depende do objetivo de cada módulo.

- Almoxarifado: os pedidos de material da BCE podem ser feitos pela intranet por meio de formulário. O responsável pelo setor recebe os pedidos em seu próprio computador de trabalho. Este módulo é de responsabilidade de cada setor, divisão ou serviço.
- Aniversariante do mês: este módulo tem como objetivo a socialização dos servidores, disponibilizando a relação dos aniversariantes do mês corrente.
- Circulares: disponibiliza circulares da direção da BCE a todos os servidores. São inseridas na intranet pelo Serviço de Administração. Para ter acesso à comunicação administrativa, o servidor deverá clicar na data correspondente à circular ou memorando.
- Classificados: é permitido ao servidor anunciar bens para compra ou venda ou oferecer serviços particulares. A inserção é permitida a todos os servidores da BCE.
- Informativo social: item criado em substituição ao boletim "BCE Viva", originalmente em papel, que se encontra atualmente desativado.

- Ordem de serviço: em fase de implementação, o sistema tem o objetivo de registrar pedidos e solicitações de atendimentos de manutenção dos diversos setores da BCE pelo NIT. Estas solicitações serão registradas para atendimento, estatísticas e histórico de ocorrências.
- Perfil de usuário: módulo de cadastro do servidor que pode ser alterado e atualizado pelo próprio, permitindo a inclusão de foto. Registra os acessos na intranet e permite identificar quando foi realizado o último *login* e quantos *logins* foram efetuados.
- Plantão: objetiva manter o servidor informado sobre a escala de plantão para o mês atual. Permite acesso à escala do mês anterior. A permissão de inserção da escala é restrita à Secretaria Administrativa, responsável pela geração da escala. Clicando-se com o *mouse* nas datas em vermelho (sábados, domingos e feriados), serão exibidos os nomes dos servidores de plantão no dia, os setores em que os plantonistas estarão lotados e os horários.
- Projetos: informa os servidores sobre o andamento dos projetos em desenvolvimento na BCE. Clicando-se em um dos títulos de projeto, abre-se uma segunda tela com informações sobre ele.
- Sistema de cabinas: este módulo controla o empréstimo das cabinas de estudo para os alunos da UnB realizado via Sistema Pergamum (sistema de gerenciamento bibliográfico utilizado pela BCE) e controlado pelos servidores da sala de reserva.
- Tutoriais: com o objetivo de orientar os servidores da BCE sobre as normas de trabalho, uso da intranet e treinamento virtual.

Encontra-se projetada a inclusão do acesso ao correio eletrônico pela intranet.

Categorias de usuários da intranet da BCE

Existem quatro perfis de usuários da intranet, com permissões distintas de uso. Cada perfil subsequente inclui permissões próprias e as do perfil anterior. São elas:

- Perfil 01 – usuário: este perfil corresponde à categoria mais simples e tem somente acesso às informações da intranet para leitura. Permite apenas a alteração de seu cadastro pessoal, no módulo "Perfil de usuário" e a inclusão de notas no módulo "Classificados".
- Perfil 02 – catalogador: inclui, além das permissões do perfil 01, permissão para inclusão de informação nos módulos da intranet. A função deste perfil é mais de digitação da informação. As informações incluídas, antes de serem disponibilizadas aos servidores, deverão ser validadas pelos moderadores e pelos administradores.
- Perfil 03 – moderador: tem como função validar as informações que estejam na área de validação e verificar as estatísticas do *site* da BCE. Neste perfil, o usuário pode inserir e alterar informações já existentes, validar suas próprias inclusões e acessar a alteração de seu cadastro pessoal.
- Perfil 04 – administrador: o usuário desta categoria tem como função administrar a internet e a intranet. Além de possuir as permissões dos perfis anteriores, é o administrador que inclui ou exclui usuários da intranet ou muda o servidor de categoria. O administrador possui permissão inclusive para inserir, excluir e alterar o conteúdo existente na intranet.

Perfil do usuário-servidor da BCE

Os questionários foram respondidos no período de 19 a 23 de junho de 2006. Excetuando-se os servidores de licença e férias, dos 183

questionários distribuídos foram obtidas respostas de 148 servidores, perfazendo um total de 80,87% de respostas positivas.

Desses servidores, 51,37% são homens, e 48,63%, mulheres. A maioria dos homens tem entre 21 e 30 anos, e as mulheres, entre 41 a 50 anos.

A incidência de servidores entre 21 e 30 anos é resultante da grande porcentagem de servidores contratados como bolsistas/estagiários e bibliotecários em estágio técnico.

Na faixa etária de 41 a 50 anos concentram-se os servidores efetivos dos três segmentos: bibliotecários, técnicos não bibliotecários e assistentes administrativos, demonstrando que as políticas governamentais não investem na realização de concursos para renovar o quadro efetivo.

Quanto à escolaridade, foi observado que a biblioteca conta com um quadro funcional de bom nível educacional. O maior percentual é de estagiários cursando nível superior. Constatou-se que uma parcela significativa de servidores de nível médio possui graduação e especialização (Apêndice A). A esses servidores agregam-se os técnicos de nível superior, bibliotecários e não bibliotecários, que possuem mestrado e doutorado.

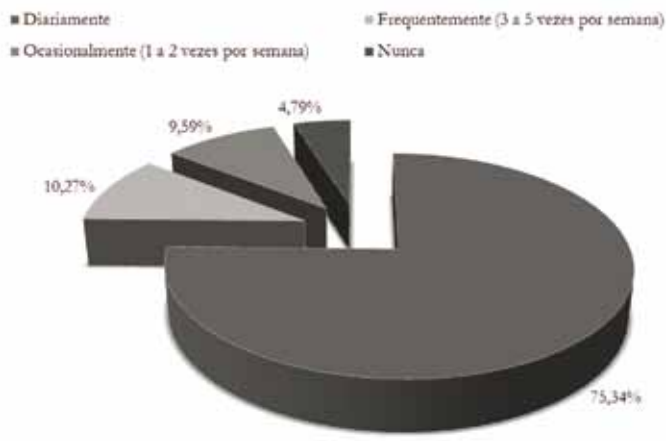
Relação do usuário com a tecnologia

Neste item, foram identificados os servidores familiarizados com a tecnologia e que fazem uso do computador, relacionando-os pela idade e por categoria funcional.

Como demonstrado no Gráfico 1, a maioria dos servidores da BCE possui familiaridade com a tecnologia, fazendo uso do computador diária e frequentemente. Uma pequena parcela dos servidores utiliza o computador ocasionalmente, e uma minoria nunca o utiliza.

Quanto à encarregada da limpeza e o coordenador de segurança, ambos têm familiaridade com o computador. O coordenador o utiliza diariamente em casa e no trabalho, e a encarregada, ocasionalmente e somente no trabalho.

Gráfico 1 - Frequência de uso do computador



Constata-se que o fator idade não é elemento determinante para o uso do computador, pois acima de 60% de todas as faixas etárias acessam diariamente essa ferramenta (Gráfico 2). Percebe-se que os servidores têm facilidade de acesso à tecnologia, pois, como demonstrado no Gráfico 3, têm o hábito do uso do computador em casa e no trabalho. Alguns respondentes utilizam o computador em casas de amigos e em cybercafés. No caso dos servidores estudantes, o acesso é realizado, também, em suas instituições de ensino.

Gráfico 2 - Frequência de uso do computador em relação à idade

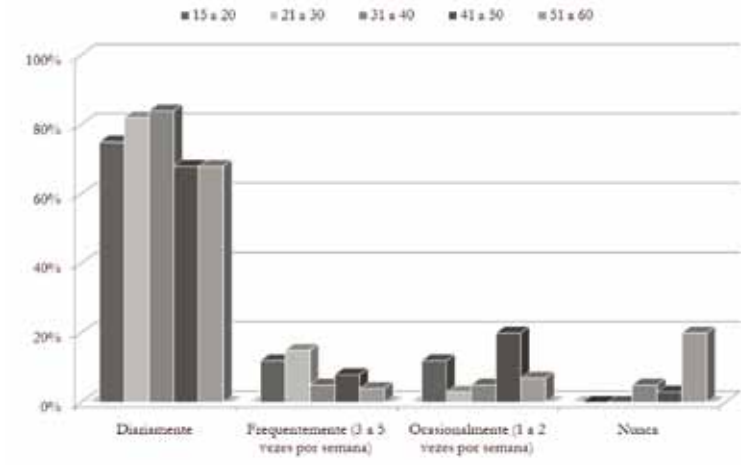
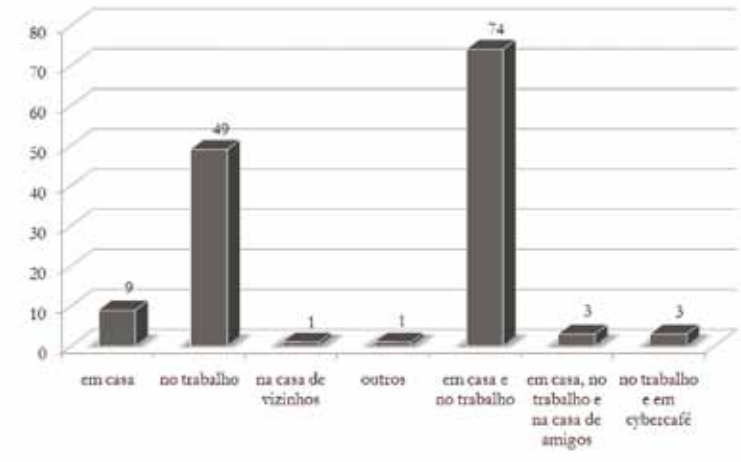


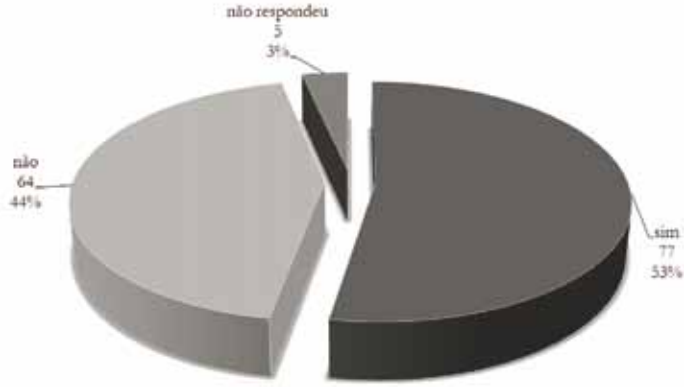
Gráfico 3 - Local de uso do computador



Pela análise das respostas, depreende-se que a maior parte dos servidores possui computador em casa, tem familiaridade com a

tecnologia e conhece a intranet da Biblioteca Central (Gráfico 4), o que não constitui impedimento para o acesso à intranet.

Gráfico 4 - Conhecimento da intranet pelos servidores da BCE



A maioria dos servidores é familiarizada com a tecnologia, fazendo uso do computador diária e frequentemente. Uma pequena parcela utiliza o computador ocasionalmente, e uma minoria nunca o utiliza. A encarregada da limpeza o utiliza de forma ocasional e somente no trabalho, e o coordenador de segurança, diariamente em casa e no trabalho.

Constata-se que o fator idade não é elemento determinante para o uso do computador, pois acima de 60% de todas as faixas etárias o acessam diariamente e têm facilidade com essa ferramenta. Alguns respondentes utilizam o computador em casas de amigos e em cybercafés. Os servidores estudantes o acessam também em suas instituições de ensino.

Conclui-se que a maior parte dos servidores tem familiaridade com a tecnologia e conhece a intranet da BCE, o que não constitui impedimento para o acesso a ela.

Caracterização do uso da intranet pelos servidores-usuários

A maior parte dos servidores não respondeu a esta questão. Entretanto, observa-se que um universo pequeno de servidores acessa a intranet diariamente ou de três a cinco vezes por semana (1,37%), enquanto um grande percentual (35,62%) nunca acessa.

A encarregada da limpeza não respondeu à pergunta "você conhece ou já ouviu falar sobre a intranet da BCE?", mas avaliou que ela é importante como ferramenta de trabalho e gostaria de ter acesso. O coordenador de segurança já ouviu falar na intranet, considera muito importante esse recurso e gostaria também de ser usuário. Ele relatou que somente a BCE e o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (Cespe) possuem intranet na UnB. Sugeriu que as informações externas da BCE fossem disponibilizadas primeiro aos servidores, pela intranet, antes de serem divulgadas ao público em geral.

Cruzando-se os dados de frequência de uso e faixa etária, constatou-se que a maior frequência à intranet está representada pela faixa de 21 a 30 anos. Na faixa de 51 a 60 há maior resistência. Outros fatores devem ser analisados, posteriormente, para verificar a baixa frequência de uso, principalmente nas faixas etárias entre 15 e 20 anos e entre 31 e 40 anos.

O baixo uso da intranet (10,13%) concentra-se entre os servidores efetivos. Dos que responderam a esta questão, 25,32% acessam frequentemente e 33% nunca acessam. Entre os servidores, 32% dos efetivos e 40% dos contratados não responderam a esta questão. Estes dois resultados podem estar relacionados à necessidade de capacitação e treinamento para o uso da intranet.

Usabilidade da intranet da BCE

Quanto à importância do uso da intranet como ferramenta de comunicação interna e de trabalho, os servidores assim responderam (Tabela 1).

Tabela 1 - Importância da intranet como ferramenta de comunicação interna e de trabalho

AVALIAÇÃO	FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA		FERRAMENTA DE TRABALHO	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Muito importante	42	28,8	28	19,2
Importante	33	22,6	42	28,8
Pouco importante	6	4,1	14	9,6
Nenhuma importância	5	3,4	4	2,7
Não respondeu	60	41,1	58	39,7
TOTAL	146	100	146	100

Quanto à questão se o uso da intranet gera satisfação no trabalho, a maioria concordou parcialmente ou plenamente. Nota-se a repetição dos que não responderam (42,5%).

Quanto ao item "o uso da intranet aumenta a eficiência no desempenho das atividades", o maior índice de respostas foi de 23,3% para concordância parcial, e o menor, de 9,6% para nem concordo nem discordo.

O número de não respondentes sobre a importância da intranet para a comunicação interna e de trabalho indica que ainda não despertaram para os benefícios dessa ferramenta.

Sobre o acesso à intranet, verifica-se que o índice é baixo (Tabela 2), provavelmente pela desatualização das informações, como alguns citam: "Gostaria que a intranet estivesse sempre atualizada sobre os acontecimentos da biblioteca [...] outro assunto que seja de interesse dos funcionários"; "Mais divulgação das atividades dos setores da BCE".

Tabela 2 - Itens acessados na intranet

ITENS	Sim		Não		Não respondeu		Total	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Escala de plantão	33	22,6	1	0,7	112	76,7	146	100
Notícias	32	21,9	2	1,4	112	76,7	146	100
Informações sociais	9	6,2	3	2,1	134	91,8	146	100
Memorandos e circulares	16	11	2	1,4	128	87,7	146	100
Projetos em andamento	8	5,5	4	2,7	134	91,8	146	100
Classificados	5	3,4	3	2,1	138	94,5	146	100

Há uma alta percentagem (32,88%) de servidores que não responderam a essa questão, deduzindo-se que não foram treinados e tampouco conhecem a intranet.

Do universo de 11,64% que foram treinados, 29,41% são bibliotecários, 23,53% são técnicos não bibliotecários de nível superior e 43,06% são assistentes administrativos. Dos 55,48% que não participaram do treinamento, 13,58% são bibliotecários e 3,7% são técnicos não bibliotecários, 43,21% são assistentes administrativos, 7,41% são auxiliares operacionais e 41,67%, de um total de 32,8%, não responderam a essa questão.

Enfatizando as inferências sobre treinamento, alguns comentários dos respondentes indicam essa falta, como: "Não posso opinar, pois não conheço a intranet", ou: "[...] acho também que para conseguir melhores índices de acessibilidade na intranet na BCE é preciso cativar os usuários, isto é, esclarecer melhor esta importante ferramenta de trabalho" (Apêndice A).

Sobre os perfis de usuários para acesso à intranet (administrador, moderador, catalogador e usuário), um alto percentual de respondentes não forneceu essa informação, um respondeu que conhece os perfis "mais ou menos", o que vem corroborar a percepção de que a rede interna é pouco conhecida e pouco utilizada.

Quando questionado se gostaria de possuir um perfil que incluísse informações na intranet, o maior percentual foi o de "não respondeu" (47,55%) e o menor de "sim" (16,08%). Alguns servidores responderam que gostariam de possuir o perfil de "usuário", denotando desconhecimento, pois esse perfil acessa somente a leitura das informações disponíveis.

Do universo pesquisado, 49,32% não respondeu à questão "qual o grau de familiaridade que você tem com a intranet". Por sua vez, os dados demonstram que não há problemas de navegação, pois 24,66% têm facilidade de navegar, contra 13% que enfrentam dificuldades ou sempre enfrentam dificuldades.

Quanto aos problemas enfrentados, apesar de boa parte não ter respondido, muitos (9,6%) apresentaram algumas dificuldades (Tabela 3). Na alternativa "outros", os maiores percentuais foram relativos à senha e ao atendimento do Núcleo de Informática e Tecnologia.

Tabela 3 - Problemas de navegação

Problemas apontados	Respostas	Quantidade	%	% Válidos	% Acumulados
Dificuldade em se localizar dentro da intranet	Sim	7	4,8	4,8	4,8
	Não	0	0	0	0
	Não respondeu	139	95,2	95,2	95,2
Dificuldade em encontrar informações na intranet	Sim	14	9,6	9,6	9,6
	Não	1	7	7	10,3
	Não respondeu	131	89,7	89,7	100
Dificuldade em inserir informações na intranet	Sim	12	8,2	8,2	8,2
	Não	0	0	¨0	0
	Não respondeu	134	91,8	91,8	100
Demora na resposta	Sim	12	8,2	8,2	8,2
	Não	0	0	0	0
	Não respondeu	134	91,8	91,8	100
Dificuldade de acessar a intranet de casa	Sim	12	8,2	8,2	8,2
	Não	0	0	0	0
	Não respondeu	**134**	**91,8**	**91,8**	**100**

Dos aspectos relacionados à estrutura da página da intranet e seu *layout*, de forma geral, a análise foi positiva, e o resultado demonstra que é de fácil compreensão. A avaliação negativa encontra-se na frequência da atualização que não está satisfatória, tendo esse quesito sido indicado por 24,7% dos respondentes.

Na questão 19, "Os serviços oferecidos pela intranet atendem à sua expectativa?", 22,6% responderam que sim; 21,2% que não e 55,5% não responderam, índice este que pode estar relacionado à falta de treinamento e divulgação da intranet.

Analisando a questão 20: "O que você sugere para melhoria da página da intranet da BCE" (Apêndice A), verifica-se que o maior número de sugestões foi relativo a atualização (45,16%) e treinamento (29,03%) do total dos respondentes desta questão.

Considerações finais e recomendações

A intranet tem como principal objetivo a disseminação rápida e eficiente de informações generalizadas entre os usuários de uma instituição, além de diminuir o uso de papel.

Uma hipótese levantada quanto ao baixo uso da intranet na BCE foi a resistência à mudança na estratégia de disseminação da informação entre os servidores. Embora o correio eletrônico seja amplamente utilizado, outro recurso tecnológico pode ter gerado resistência.

Outro fato, mesmo não comprovado pela pesquisa e que ajuda a entender o pouco uso da intranet, foi a greve deflagrada em junho de 2005 e encerrada em setembro.

A intranet da BCE possui os requisitos de usabilidade; sua estrutura é agradável e sua navegabilidade não apresenta grandes dificuldades, atendendo ao requisito de eficiência, mas não atende à medida de satisfação, pois não está sendo atualizada, e esse fator não permite que o usuário possa obter informação como esperado.

Foi identificado o perfil dos usuários-servidores da BCE. Faixa etária, sexo e nível de escolaridade não parecem influenciar o uso da rede interna. As dificuldades em relação ao uso da intranet foram identificadas, e, dos problemas relacionados, o índice maior foi em relação às senhas. A página de classificados da intranet poderia apresentar ao público usuário a data de inserção da notícia e o período em que ficará disponibilizada, evitando desatualização. Outro problema levantado foi em relação à capacitação do servidor quanto ao uso da intranet, embora ao ser implantada tenha sido divulgada, houve treinamento e distribuição de senhas.

O treinamento para uso da ferramenta intranet foi insuficiente e inadequado, porque não atingiu a totalidade dos servidores, trazendo sérios prejuízos ao acesso e à disseminação das informações. Conclui-se que há necessidade de capacitação contínua para abarcar as mudanças periódicas de servidores contratados. É importante a inclusão na rede interna de manuais e rotinas de trabalho, bem como maior divulgação da intranet e de seus benefícios.

Para que a intranet seja uma ferramenta eficaz de trabalho e de comunicação interna, é necessário contar com todos os segmentos institucionais. Desde o perfil de administrador ao perfil de usuário, todos são responsáveis pelo seu crescimento e sua utilização.

Tendo em vista a limitação de uso da intranet, alguns aspectos a serem considerados podem contribuir para o dinamismo da rede interna. Cada serviço, divisão ou setor pode ter sua página na intranet mantendo os servidores da organização informados sobre a missão, os objetivos organizacionais e as atividades sob a responsabilidade do servidor. É possível também ter uma página privativa com as informações necessárias ao andamento dos trabalhos e as avaliações de desempenho.

No gerenciamento da intranet, outros profissionais, que não sejam bibliotecários, podem vir a ser o elemento definidor da publicação e do compartilhamento de documentos pela intranet, porém o bibliotecário, pela sua formação acadêmica e profissional, deve exercer um papel

fundamental nesse gerenciamento. Recomenda-se o estabelecimento de políticas internas quanto à publicação de informações e quanto à definição do papel de cada perfil.

As políticas internas de publicação deverão estar definidas de acordo com os módulos existentes, sendo recomendável a definição de quem é o responsável pela publicação em cada módulo e a manutenção da notícia atualizada. Quanto aos perfis, como sugestão, eles devem possuir os seguintes requisitos:

- perfil 1 – usuário: deve ser servidor da BCE, não importando o tipo de contrato com a FUB, ou servidor convidado que tenha ligação com as atividades executadas;
- perfil 2 – catalogador: para este perfil, são requisitos que o servidor possua familiaridade com a tecnologia e proficiência em digitação;
- perfil 3 – moderador: deve saber redigir, ter raciocínio lógico, bom-senso e familiaridade com a tecnologia e, de preferência, ser gerente de uma das divisões da BCE;
- perfil 4 – administrador: deve estar destinado a um técnico de nível superior, que pode ser bibliotecário ou não. Como o administrador possui permissão ilimitada na intranet e na internet, é requisito indispensável ser gerente de serviço, gerente do Núcleo de Tecnologia e Informática ou diretor da BCE.

Da mesma forma que a internet, a intranet é uma ferramenta de comunicação. Em uma organização, a intranet pode não somente ser aplicada à comunicação interna como ao treinamento e/ou aprendizagem a distância dos servidores em relação às atividades executadas. Treinar os servidores no uso da intranet torna-se um aspecto de fundamental importância para transformar e manter o ambiente seguro e eficaz.

Esta pesquisa contribuiu para despertar o interesse dos servidores para o uso da intranet. Após a aplicação do questionário, algumas ações já foram implementadas, como a atualização do módulo de plantão para o mês de agosto de 2006 e o planejamento do treinamento para todos os servidores no uso da intranet. Na página principal, as notícias sobre a BCE foram atualizadas.

Por último, não se pode deixar de mencionar que cabe ao servidor a iniciativa de acessar a intranet, portanto é necessário atraí-lo com informações de interesse, atualizadas e que aumentem a satisfação e a eficiência no trabalho.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 9241-11*: requisitos ergonômicos para trabalho de escritórios com computadores – parte 11 – orientações sobre usabilidade. Rio de Janeiro: ABNT, 2002. 21 p.

BARBOZA, E. M. F.; NUNES, E. M. de A.; SENA, N. K. Web sites governamentais, uma esplanada à parte. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 29, n. 1, p. 118-125, jan./abr. 2000.

BREMMER, L. M.; IASI, A. F.; SERVATI, A. *A Bíblia da intranet*. São Paulo : Makron Books, 1998.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas*: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books Brasil, 1994a. 257 p.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Campus, 1999. 457p.

CHIAVENATO, I. *Os novos paradigmas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos na empresa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994b. 525 p.

COGHLAN, D. A. Person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership and organization Development Journal* , v. 14, n. 4, 1993, p. 10-14.

COSTA, M. M. *O site da Biblioteca Central como instrumento promocional*: sua concepção. 2001. 58 f. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia)- Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

HASTENREITER FILHO, H. N.; QUINTELLA, R. A satisfação no trabalho e seus aspectos correlatos na organização Petrobras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Paraná. *Anais...* Campinas: AnPad, 1999.

HOMMERDING, N.; VERGUEIRO, M. S. W. Profissionais da informação e o mapeamento do conhecimento nas organizações: o caso da KPMG Brasil. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, SP, v. 2, n. 1, p. 17-36, jul./dez. 2004.

INSTITUTO DE FORMAÇÃO INTERNET - INFNET. *O poder da tecnologia Internet na sua empresa*. 1 CD-ROM, 1998.

KUNSCH, M. M. K. *Comunicação integrada*: estratégias empresariais e ações de comunicação e marketing sob a mesma direção. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo. Apresentação em Power Point.

KURTZ, P.; DUNCAN, A. Shared service centres: overcoming resisteance to implementation of a shared service centre. *Management Accounting*, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.

KUZE, A. C. B. *Comunicação corporativa*. 2003. 76 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NIELSEN, J. O design da intranet. In: NIELSEN, J. *Projetando Websites*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 265-294.

OLIVEIRA, G. de. Satisfação no trabalho: investimento seguro. *Gestão RH*, ano X, n. 57, 2004.

PILLA, B. S.; SAVI, N. O uso da intranet no processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências de executivos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador, AnPad, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES FILHO, A. L. M. *Avaliação do uso de rede intranet*: um caso empresarial. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em gestão empresarial) – Universidade Federal do Rio Grando do Sul, Porto Alegre, 2000.

ROWLEY, J. *A biblioteca eletrônica*. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2002. 399 p.

APÊNDICE A

PESQUISA SOBRE A USABILIDADE DA INTRANET NA BCE DA UNB

Prezados colegas:

A intranet é um serviço disponibilizado pela BCE, na internet, no endereço http://www.bce.unb.br, para divulgar notícias, memorandos, circulares e normas de interesse dos servidores da BCE e serve como meio de comunicação entre os servidores e a administração da Biblioteca.

Precisamos de sua ajuda para realizar uma pesquisa sobre o uso da intranet da BCE. Ao ocupar um pouco do seu tempo para responder a este questionário você estará contribuindo para melhorar a qualidade dos serviços e agilizar a comunicação entre a administração e os servidores da BCE. As respostas serão tratadas estatisticamente, e a identidade dos respondentes será preservada.

Obrigada por sua colaboração – Maria José e Clarimar

QUESTIONÁRIO 1

1. Idade
   [ ] 15 a 20 anos [ ] 21 a 30 anos [ ] 31 a 40 anos [ ] 41 a 50 anos
   [ ] 51 a 60 anos [ ] 61 a 70 anos
2. Escolaridade
   [ ] Nível fundamental. [ ] completo. [ ] incompleto. [ ] Nível médio.
   [ ] completo. [ ] incompleto
   [ ] Graduação em _____
   [ ] Especialização em _____
   [ ] Mestrado em _____
   [ ] Doutorado em _____
3. Com que frequência você utiliza o computador?
   [ ] Diariamente. [ ] Frequentemente (3 a 5 vezes por semana).
   [ ] Ocasionalmente (1 a 2 vezes por semana). [ ] Nunca.
4. Onde você utiliza o computador? (Marque mais de uma resposta se houver necessidade)
   [ ] Em casa. [ ] Na casa de vizinhos. [ ] No trabalho. [ ] Em cybercafés.
   [ ] Na casa de amigos. [ ] Outros. Quais? _____

5. Você conhece a intranet da BCE?
   [ ] Sim [ ] Não (você não deverá responder os próximos itens)
6. Você participou do treinamento sobre a intranet?
   [ ] Sim [ ]Não
7. Com que frequência você acessa a intranet?
   [ ] Diariamente. [ ] Frequentemente (3 a 5 vezes por semana).
   [ ] Ocasionalmente (1 a 2 vezes por semana). [ ] Nunca acesso.
8. O que você acessa na intranet da BCE?
   [ ] Escala de plantão. [ ] Informações sociais. [ ] Projetos em andamento. [ ] Classificados. [ ] Notícias sobre a BCE.
   [ ] Memorandos e circulares.
9. Qual o grau de importância do uso da intranet como ferramenta de comunicação interna?
   [ ] Muito importante. [ ] Pouco importante. [ ] Importante.
   [ ] Nenhuma importância.
10. Qual o grau de importância do uso da intranet como ferramenta de trabalho?
    [ ] Muito importante. [ ] Pouco importante. [ ] Importante.
    [ ] Nenhuma importância.
11. O uso da intranet gera satisfação no trabalho.
    [ ] Concordo plenamente. [ ] Discordo parcialmente. [ ] Concordo parcialmente. [ ] Nem concordo nem discordo.
    [ ] Discordo plenamente.
12. O uso da intranet aumenta a eficiência no desempenho das atividades.
    [ ] Concordo plenamente. [ ] Discordo parcialmente. [ ] Concordo parcialmente. [ ] Nem concordo nem discordo.
    [ ] Discordo plenamente.
13. Você tem conhecimento dos diferentes perfis de usuários (administrador, catalogador, moderador, usuário) da intranet?
    [ ] sim [ ] não
14. Você conhece as atribuições de cada perfil de usuário (administrador, catalogador, moderador, usuário) na intranet?
    [ ] sim [ ] não
15. Você gostaria de possuir um perfil que permitisse incluir informações na intranet?

[ ] sim qual? _____ [ ] não

16. Qual o grau de familiaridade que você tem com a intranet da BCE?

[ ] Navego na intranet com facilidade. [ ] Enfrento algumas dificuldades durante a utilização da intranet. [ ] Sempre enfrento dificuldades na utilização da intranet.

17. Indique os problemas que você costuma enfrentar na utilização da intranet da BCE:

    [ ] Dificuldade em se localizar dentro da intranet. [ ] Dificuldade em encontrar informações na intranet. [ ] Dificuldade em inserir informações na intranet. [ ] Demora na resposta. [ ] Dificuldade de acessar a intranet da BCE de casa. [ ] Outros.

    Quais? _____

18. Quanto à página da intranet:

	sim	não
• É fácil entender sua estrutura.	[ ]	[ ]
• É fácil localizar as informações na intranet.	[ ]	[ ]
• Os textos são longos.	[ ]	[ ]
• Os *links* (conexões com outras informações) não funcionam.	[ ]	[ ]
• A frequência de atualização está satisfatória.	[ ]	[ ]
• O leiaute da página (organização e disposição das informações, apresentação da página) é agradável.	[ ]	[ ]
• Há poluição visual.	[ ]	[ ]
• As cores são adequadas e combinam entre si.	[ ]	[ ]
• As informações disponíveis são úteis.	[ ]	[ ]
• As informações são confiáveis.	[ ]	[ ]

- As informações são confusas.
  [ ] [ ]
- Frequentemente você acha a informação que procura.
  [ ] [ ]
- As informações poderiam ser mais específicas.
  [ ] [ ]

19. Os serviços oferecidos pela intranet atendem à sua expectativa?
    [ ] sim [ ] não
20. O que você sugere para a melhoria da página da intranet da BCE?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO 2

As perguntas de 1 a 4 são iguais a do primeiro questionário

5. Você conhece ou já ouviu falar sobre a intranet da BCE?
   [ ] sim [ ] não
6. Qual o grau de importância do uso da intranet como ferramenta de comunicação entre a BCE e seu setor de trabalho?
   [ ] Muito importante. [ ] Pouco importante. [ ] Importante. [ ] Nenhuma importância.
7. Qual o grau de importância do uso da intranet como ferramenta de trabalho para o desempenho das atividades relacionadas ao seu setor de trabalho?
   [ ] Muito importante. [ ] Pouco importante. [ ] Importante. [ ] Nenhuma importância.
8. Você gostaria de ter acesso à intranet da BCE?
   [ ] sim [ ] não
9. Para acessar ou incluir informações na intranet existem diferentes perfis de usuários (administrador, catalogador, moderador, usuário). Você gostaria de possuir um perfil de usuário que permitisse incluir informações na intranet?
   [ ] Sim. Qual? _____ [ ] Não
10. Se desejar, exponha a sua expectativa quanto aos serviços oferecidos pela intranet.

APÊNDICE C

Relação dos títulos obtidos pelos servidores da BCE

GRADUAÇÃO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administração	5	3,4	12,5	12,5
	Biblioteconomia	21	14,4	52,5	65
	Letras	1	0,7	2,5	67,5
	Turismo	1	0,7	2,5	70
	Teologia	1	0,7	2,5	72,5
	Geografia	1	0,7	2,5	75
	Administração e Direito	1	0,7	2,5	77,5
	Engenharia Florestal	1	0,7	2,5	80
	Biblioteconomia e Informática	1	0,7	2,5	82,5
	Contabilidade	1	0,7	2,5	85
	Estudos Sociais	2	1,4	5	90
	Economia	2	1,4	5	95
	Arquivologia	1	0,7	2,5	97,5
	Pedagogia	1	0,7	2,5	100
	Total	40	27,4	100	
Missing	System	106	72,6		
Total		146	100		

GRADUAÇÃO EM CURSO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administração	2	1,4	6,5	6,5
	Biblioteconomia	7	4,8	22,6	29
	Contábeis	1	0,7	3,2	32,3
	Educação Física	3	2,1	9,7	41,9
	Engenharia Ambiental	1	0,7	3,2	45,2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sistemas de Informação	3	2,1	9,7	54,8
	Letras	4	2,7	12,9	67,7
	Direito	3	2,1	9,7	77,4
	Pedagogia	2	1,4	6,5	83,9
	Publicidade e propaganda	1	0,7	3,2	87,1
	Antropologia	2	1,4	6,5	93,5
	Gerenciamento de Redes	1	0,7	3,2	96,8
	Engenharia Florestal	1	0,7	3,2	100
	Total	31	21,2	100	
Missing	System	115	78,8		
Total		146	100		

ESPECIALIZAÇÃO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administração de Bibliotecas	2	1,4	25	25
	Informática	1	0,7	12,5	37,5
	Análise de Sistemas	1	0,7	12,5	50
	Contabilidade Comercial	1	0,7	12,5	62,5
	Educação Pré-Escolar	1	0,7	12,5	75
	Educação a Distância	1	0,7	12,5	87,5
	Análise de Sistemas e Docência Universitária	1	0,7	12,5	100
	Total	8	5,5	100	
Missing	System	138	94,5		
Total		146	100		

MESTRADO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ciência da Informação	1	0,7	50	50
	Biblioteconomia	1	0,7	50	100
	Total	2	1,4	100	
Missing	System	144	98,6		
Total		146	100		

DOUTORADO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	História	1	0,7	100	100
Missing	System	145	99,3		
Total		146	100		

APÊNDICE D

COMENTÁRIOS E SUGESTÕES

sujeito	Sugestões/comentários
4	"Que as informações sejam alimentadas constantemente".
5	Considera a intranet "importante para saber dos plantões e ficar informada sobre os projetos da BCE" e que atende à sua expectativa "pois o meu setor não necessita de Intranet para o desenvolvimento do seu trabalho no dia a dia, mas é bom, pois tem a escala de plantão e informações sobre projetos, aniversariantes". Não foi treinada "uma funcionária que me informou como acessar". Conhece os perfis "mais ou menos"
6	"Não posso opinar pois não conheço a intranet" (mas na questão 5: você conhece a intranet da BCE respondeu sim).
7	"Mais informações relativas às rotinas de trabalho da BCE. Informações úteis que possam me ajudar no desempenho do trabalho. Normas da BCE."
8	"Um treinamento para utilizar livros, pois nunca entrei a não ser para consultar livros" Análise: sugere confusão entre intranet e internet.
25	Questão 17: "Dificuldade com senha. Nunca entra."
34	"Gostaria de obter maiores informações sobre a intranet."
36	"Atualização e que a mesma seja um canal de informações dos funcionários da BCE."
42	"Maior quantidade de informações sobre vários assuntos."
43	"Eu não conheço a intranet."
44	"Atualização de conteúdo constante."
49	"Apesar de conhecer o serviço de intranet, não utilizo, pois tenho problemas com a senha e desisti. Sei que é muito bom, atende aos anseios mas não consigo usar." Questão 17: "Problemas com a senha."
50	"Dentro das expectativas".
51	"Acho que a intranet, na BCE, não pegou! Antes de melhorar a página é preciso analisar os motivos/causas do não sucesso. Acho também que para conseguir melhores índices de acessibilidade na intranet na BCE é preciso cativar os usuários, isto é, esclarecer melhor esta importante ferramenta de trabalho."
52	"Que realmente funcione". Questão 5: Conhecer eu conheço, porém até hoje não apresentou nenhum objetivo satisfatório". Questão 7: "Meu acesso é menor que uma vez por semana". Questão 18: Não pude responder porque há dias aguardo a visita do suporte para verificar a intranet"

sujeito	Sugestões/comentários
56	"Que as pessoas responsáveis pelo seu setor colocassem as informações necessárias." (Possui perfil de administrador.)
57	"Tudo"
64	"Treinamento para acessar."
67	"Melhorar o desempenho dos funcionários."
81	"Divulgação e treinamento."
84	"Que a atualização da página fosse eficaz e precisa nas informações relativas aos plantões."
85	Questão 17: "Alimentação (desatualização das informações na página)". "Melhor atualização; avisos sobre congressos, simpósios; notícias sobre o Sintfub e notícias sobre o servidor público federal; um *link* de discussão e bate-papo para os funcionários darem suas sugestões, críticas – forum de debate" (possui o perfil de administrador).
86	"Divulgação mais das atividades dos setores da BCE."
94	"Ter maior número de informação sobre a biblioteca."
101	"Até hoje nunca usei a intranet, apenas sei que a mesma existe. A única coisa que me passaram foi a senha e *login* do *e-mail*. Acho que poderia ser mais divulgado."
102	Questão17: "Dificuldade de acesso, por problema de senha, ficamos dependentes do pessoal da informática". "Maior facilidade de acesso, pois desde sua implantação sentimos que estamos dependentes do pessoal da informática, sempre que precisávamos utilizar a nossa senha expirava ou estava bloqueada, além de lentidão do sistema".
103	"Gostaria que a intranet estivesse sempre atualizada sobre os acontecimentos da biblioteca (?) outro assunto que seja de interesse dos funcionários".
104	"Nada, está ótima."
107	"Que ela fosse efetivamente utilizada por todos, da forma que está, creio que quase ninguém está acessando."
111	"Não participei do curso, mas na primeira oportunidade vou fazer, porque é muito importante e no mais agradeço a toda a equipe da intranet. Obrigado."
115	"Mais fácil acesso" (mas o servidor respondeu que navega na intranet com facilidade)
116	"Constante atualização."
126	"Em primeiro lugar, atualização das informações e confiabilidade de que os campos serão alimentados com regularidade."
127	"As informações têm que ser mais claras e diretas."
128	"Mais informações internas para que os funcionários fiquem mais bem informados."

sujeito	Sugestões/comentários
130	"Já acessei no começo". "acessava escala de plantão só que não tinha a informação." Deseja o perfil "que mais se adequar ao meu perfil". tem problemas de acesso. na época em que utilizou a intranet ela atendeu às suas expectativas. "tem que ter uma maior divulgação desse meio de comunicação. No começo quando acessei nem a escala de plantão tinha. A intranet é um meio de comunicação importante mas se não existir uma conexão maior entre usuário e programa (familiaridade) de nada vai adiantar essa ferramenta."
132	"Um incentivo para as pessoas se inteirarem mais da intranet, acessar mais e que tivesse mais facilidade quando a pessoa esquecesse a senha, ter alguém mais disponível para lembrar essa senha."
133	"Atualização das informações."
134	"Informações sobre processos."
136	Questão 17: problema "na demora de atualização de dados. Ex. escala de plantão". "Sugiro que a escala de plantão seja divulgada mais rapidamente na página, pois na maioria das vezes que tentei acessar, não haviam disponibilizado ainda."
144	"Um catálogo telefônico sempre atualizado dos servidores desta."
152	"A utilização de senhas melhores."
155	"Que houvesse um recadastramento de usuários, ou que os usuários deste serviço que perderam a senha tivessem oportunidade de ter outra senha, pois só tive acesso à intranet apenas um mês dos dois anos que trabalho aqui" (sugere falta de treinamento, pois a intranet gera senha automática, clicando em **Esqueceu a senha?**)
161	"Uma revisão de todos os aspectos da intranet."
163	Questão 17: Vive com problemas. "Que todos utilizem a intranet e que se resolva todos os problemas" (não especificou quais problemas ele encontra na intranet).
164	Questão 15: Já possui o perfil de administrador. "As informações devem ser mais bem dispostas."
166	Questão 17: "Como fico muito tempo sem acessar esqueço a minha senha". "Maior divulgação das vantagens de uso. Sensibilização dos servidores sobre a importância da intranet. Treinamento adequado."
172	"Gostaria de ter acesso."
178	"Viabilizar a página da internet. Quanto mais simples for melhor e maior será o número de usuários acessando a página."
182	"No inicio de sua implantação eu consultei diversas vezes, porém as informações existentes eram sempre as mesmas, ou seja, não eram atualizadas e faltavam muitas informações também, como por exemplo: as tabelas de plantões. Bom... desejo uma intranet mais dinâmica, quer dizer que seu conteúdo possa realmente nos ajudar em nossas atividades (trabalho), atualizada, sem excesso de informações, mas pouca porém pertinentes". "Para que uma intranet evolua duas coisas são fundamentais: ela precisa passar a ser mais dinâmica do que estatática e seu conteúdo precisa cada vez mais aproximar-se dos objetivos da empresa"

Avaliação do grau de satisfação da qualidade de atendimento médico-hospitalar do cliente do Hospital Universitário de Brasília (HUB)

Isabela Pereira Rodrigues
Vanessa Conceição Rocha Araújo de Menezes

Introdução

Os estudos de satisfação de usuários ganharam destaque na década de 1970, nos Estados Unidos e na Inglaterra. No Brasil, eles desenvolveram-se a partir do fortalecimento do controle social do Sistema Único de Saúde (SUS), nos anos 1990, com a participação da comunidade nos processos de planejamento e avaliação (ESPERIDIÃO, 2006).

Ressalta-se que a característica das organizações de saúde é diferenciada, pois nelas convive-se diariamente com a vida e a morte. Um erro pode levar a consequências letais e colocar em questão a qualidade da assistência médico-hospitalar.

Conforme Esperidião (2006), usuários satisfeitos tendem a aderir ao tratamento prescrito, a fornecer informações importantes para o provedor e a continuar utilizando os serviços de saúde. A busca pela qualidade é condição imprescindível para a melhoria contínua dos processos internos e dos valores da organização.

Este estudo buscou compreender a satisfação do cliente cirúrgico com relação ao atendimento na consulta médica, na internação e no retorno no pós-alta e também procurou responder à questão: até que ponto avaliar o grau de satisfação do cliente cirúrgico do Hospital Universitário de Brasília pode contribuir na qualidade da assistência médica-hospitalar?

Buscou-se verificar se o grau de satisfação dos pacientes com diagnóstico de hérnia pode contribuir na qualidade da assistência médico-hospitalar do Hospital Universitário de Brasília (HUB); quais os principais problemas enfrentados pelos usuários em relação ao atendimento e tratamento médico hospitalar; e o estado de saúde dos pacientes nos diferentes momentos de assistência; além de propor modelos viáveis de atendimento coerente com a estrutura organizacional com vista à humanização do hospital.

Várias são as justificativas para se realizar estudos dessa natureza. Uma é ouvir o cliente, entendê-lo e atendê-lo; outra é a revisão dos processos de atendimento, e vários outros aspectos, dentre eles a construção de um indicador de satisfação. Assim, o desafio maior não é apenas recolher informações de queixas e o que está errado com os serviços prestados, é conhecer o pensamento e a voz dos pacientes e incorporá-los aos serviços do hospital.

Este estudo permitiu, portanto, identificar os problemas percebidos pelos pacientes do HUB, o grau de satisfação de atendimento prestado, o estado de saúde dos mesmos e contribuirá para o aperfeiçoamento dos processos administrativos, relacionados à Saúde, da instituição.

Definição de serviços

Conforme Zeithaml e Bitner (apud OLIVEIRA; ROCHA, 2003, p. 2),

> o serviço é consumido na hora em que é produzido e provê valor agregado (em formas, como: conveniência, divertimento, economia de tempo, conforto ou saúde), que é essencialmente intangível e dedicado, primordialmente, a quem compra.

Kotler e Armstrong (apud OLIVEIRA; ROCHA, 2003, p. 2) definem serviço como "um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico".

Satisfação do cliente

De acordo com Mezomo (2001, p. 229), o objetivo da "melhoria continua da qualidade" é fazer com que a organização toda cumpra sua obrigação de atender e exceder as expectativas dos seus clientes. E para isso é preciso que se institua métodos de medição dessa satisfação.

Pode-se entender por cliente tanto quem compra produto ou serviço (relação "vendedor-comprador") quanto quem está envolvido numa negociação ou contato realizado entre as duas partes. O paciente é um cliente, mas o médico também é, por exemplo, do laboratório, que, por sua vez, o é dos fornecedores.

> Nas organizações da Saúde "cliente" é toda pessoa dentro do sistema que mantém qualquer relacionamento com outra, seja ele de caráter temporário (relação médico-paciente, por exemplo) ou permanente (relação médico-laboratório, ou médico-administrador) (MEZOMO, 2001, p. 229).

A conceituação de satisfação encontra duas dimensões, transação específica e acumulada. A transação específica envolve o julgamento individual da experiência com um produto ou serviço, sendo uma visão particular e de curto prazo; na abordagem cumulativa, a satisfação é caracterizada como um conceito abstrato que descreve a experiência total de consumo com um produto ou serviço (BOULDING apud MOURA, 2005).

Qualidade e gestão da qualidade

Para Mezomo (1992, p. 1) a qualidade "é o conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidões para atender necessidades expressas ou implícitas".

A obtenção da qualidade desejada necessita do comprometimento de todos da empresa e a responsabilidade de sua gestão é função da administração (MEZOMO, 1992).

A administração estratégica, a alocação de recursos e as atividades operacionais com vista à qualidade são fatores que estão envolvidos na gestão de qualidade (MEZOMO, 1992).

A gestão de qualidade deve contemplar sua avaliação e pode ser aferida por auditorias para determinar se as ações e os resultados estão de acordo com o que foi pré-estabelecido, de forma a atender, com eficiência, os objetivos da empresa (MEZOMO, 1992).

Percepção da Qualidade

Conforme Garvin (apud URDAN, 2001) a qualidade percebida (QP) envolve critérios subjetivos na avaliação.

> A qualidade percebida resulta da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente. A QP é boa quando a qualidade experimentada ultrapassa (ou ao menos alcança) as expectativas do cliente (qualidade esperada). Esta qualidade pode ter a dimensão técnica (o que foi feito) e a funcional (o como foi feito) (GROONS apud URDAN, 2001, p. 45).

A qualidade dos serviços de Saúde pode ser adquirida com o aumento do bem estar do paciente e compreende os aspectos: técnico (aplicação do conhecimento) e interpessoal (interação social e psicológica entre cliente e profissionais). Dessa forma, na avaliação do atendimento esses aspectos são considerados pelo paciente, e o componente interpessoal é mais fácil de se avaliar se comparado ao técnico (DONABEDIAN apud URDAN, 2001).

Qualidade nos serviços de saúde

A qualidade dos serviços hospitalares deve ser "a expressão clara de sua crença no valor da pessoa e na missão da organização." É necessário, portanto, que os grupos, além de estarem envolvidos na melhoria da qualidade, prestem contas "à comunidade do bom uso dos recursos disponíveis" (MEZOMO, 1992, p. 3).

As organizações de saúde possuem três características que as diferenciam de outras: incertezas quanto ao tempo na resolução problema, dificuldade dos pacientes em avaliar aspectos técnicos e as características administrativas da unidade hospitalar, em que há linhas de

autoridades diferentes: o pessoal administrativo e a equipe de assistência à saúde (GARVIN apud URDAN, 2001). O gerenciamento da qualidade da assistência médica a partir do modelo industrial foi descrito por Donabedin (apud MALIK; SCHIESASARI, 1998, p. 14-16) (Quadro 1).

Quadro 1 - Gerenciamento da qualidade pelo modelo de assistência médica

NATUREZA DA QUALIDADE	MODELO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA
Qualidade	Aquilo que é bom para o consumidor, definido por ele e pelo prestador de serviços.
Interação cliente/fornecedor	Relação médico-paciente complexa.
Consumidor	Relação médico-paciente complexa.
Baixo custo	Menor importância.
Otimização e equidade	Grande importância, dependendo de políticas e de sua implementação.
ESCOPO DA QUALIDADE	
Ênfase	Performance profissional e técnica, interação paciente-profissional, contribuição do paciente, acesso/equidade.
Valorização – riscos	Procedimentos médicos em detrimento dos demais profissionais.
NATUREZA DO PROBLEMA DE QUALIDADE	
Problemas decorrentes	Competência do profissional e variabilidade na prática clínica.
ESTRATÉGIAS DE GARANTIA E MELHORIA DA QUALIDADE	
Ênfase	Influência da performance profissional por meio da educação, treinamento, supervisão.
Modelo de Gestão	Realidade vivida, sobretudo por médicos, poucos com treinamento em métodos de qualidade.
MÉTODOS DE MONITORAMENTO	
Monitoramento	Processos e resultados por meio de padrões análogos, dificuldade de minimizar resultados a posteriori.
Periodicidade de monitoramento	Contínua.
Metodologia	Métodos semelhantes (epidemiologia), reduzido emprego da estatística, revisão de caso clínico muito empregada.

Mezomo (1992, p. 5) considera que

> a garantia da qualidade vai de encontro à legítima preocupação do paciente, que deseja o acesso, conforto e segurança dos cuidados que lhe são prestados. Como também, os instrumentos e métodos de gestão da qualidade são necessários para o hospital melhorar sua credibilidade e sua eficácia e para justificar sua performance ou desempenho.

A qualidade do atendimento ao paciente hospitalar, que possui o direito à informação, ao bem-estar e à resolutividade dos seus problemas depende do comprometimento de toda a equipe de saúde (MEZOMO, 1992).

Para Avedis Donabedina (apud Malik; Schisasari, 1998), a qualidade nos serviços de saúde é propriedade da atenção médica, obtida em diversos níveis em que há maiores benefícios e menores riscos para o paciente. Tais benefícios são definidos diante do possível, com os recursos disponíveis e os valores sociais existentes.

Avaliação da qualidade dos serviços de saúde

Para Gonzales (1984 apud SANTOS et al., 1990), os mecanismos de avaliação da qualidade dos serviços de saúde sempre foram foco de preocupação, e utilizam, inicialmente, como meio a opinião pública e os conselhos corporativos.

No entender de Donabedian (apud SANTOS et al., 1990) a avaliação da qualidade do atendimento médico poderia se dar em três componentes (estrutura, processo e resultado).

A avaliação da estrutura aborda as características dos recursos que se empregam na atenção médica; já a avaliação do processo descreve as atividades do serviço do atendimento médico e a avaliação do resultado aborda o estado de saúde do paciente como resultado da interação ou não com os serviços de saúde, conforme Donabedian (apud SANTOS et al, 1990).

O objetivo da avaliação da qualidade é determinar o grau de sucesso das profissões relacionadas à saúde em se autogovernarem, de modo a impedir a exploração ou a incompetência. E o objetivo da monitorização da qualidade é exercer vigilância contínua, de tal forma que desvios dos padrões possam ser precocemente detectados e corrigidos (DONABEDIAN apud SANTOS, 1990, p. 5).

Os estudos sobre avaliação da qualidade dos serviços de saúde podem diferenciar-se em estudos corporativos, que abrangem aspectos como auditoria médica, análise de custos e avaliação de eficácia e segurança de tecnologia médica e estudos antropossociais, metodologia que aborda o estudo da acessibilidade e da satisfação dos pacientes (DONABEDIAN apud SANTOS, et al., 1990).

Para o autor, ora citado, dois aspectos podem ser distinguidos na acessibilidade: o sócio-organizacional, que inclui os atributos referentes aos recursos quanto à organização, que podem facilitar ou dificultar os esforços do cliente em obter o cuidado; e o geográfico, que é determinado em função do tempo e da distância física a ser percorrida pelo paciente para obter o cuidado.

A satisfação do paciente engloba percepções complexas como suas experiências anteriores. Diversos estudos sobre a qualidade da atenção à saúde determinaram fatores relevantes na percepção de qualidade para os pacientes, como: interesse pessoal do médico pelo paciente, acessibilidade, qualidade profissional, acompanhamento por pessoal treinado, informação dos médicos, pessoal "solícito" e privacidade (HULKA, 1972; LEBOW, 1974; SOMMERS, 1983; WARE JR. 1978 apud SANTOS et al., 1990).

Pesquisa descritiva

A pesquisa realizada foi descritiva, de acordo com Vergara (2000), porque avaliou as percepções da população estudada quanto à satisfação da assistência de saúde prestada em um hospital universitário.

Com relação aos meios, a pesquisa foi documental, por utilizar documentos internos (mapa cirúrgico) e de campo, pois tratou-se de uma investigação empírica realizada no local do serviço prestado com aplicação de questionários.

A amostra utilizada nesta pesquisa foi do tipo não probabilística associada a formas por acessibilidade e por tipicidade.

O universo da pesquisa foi o conjunto de pacientes atendidos no ambulatório e submetidos a cirurgias eletivas de hernioplastia no HUB, que conta com 33 especialidades médicas, 289 leitos ativos, 121 salas de ambulatório e 41.170 m² de área construída. Seu corpo clínico é formado por professores da UnB, servidores do Ministério da Saúde e profissionais concursados e contratados. Seu atendimento mensal é de, aproximadamente, 28 mil consultas e procedimentos no ambulatório, novecentos internações, 8 mil atendimentos e procedimentos no pronto socorro, 60 mil exames complementares e quinhentas intervenções cirúrgicas.

Como instrumento de pesquisa foi utilizado o questionário EQ-5D, formulado pelo grupo holandês EuroQol, com o objetivo de avaliar a qualidade de vida dos pacientes, sua capacidade física e mental. Esse questionário utiliza cinco dimensões de análises: a mobilidade, os cuidados pessoais, as atividades habituais, a dor e as ansiedades. Cada uma das cinco dimensões usadas possui três variáveis de escala: sem problemas, alguns problemas e muitos problemas. Foram totalizadas 245 possibilidades de estado de saúde, ao consider os estados de inconsciência e de morte.

Esse questionário mostra-se ser um instrumento padrão para a mensuração de resultados de tratamento de saúde, e á aplicável a uma ampla gama de tratamentos e situações de saúde. Além de oferecer perfil simples e descritivo e único indicador de valor sobre o nível de saúde, que pode ser usado na avaliação clínica, na econômica e nos censos de saúde.

Além disso, foi verificada a necessidade de outro questionário complementar ao EQ-5D – com linguagem apropriada aos participantes – que indicasse possíveis fatores ou causas da satisfação dos pacientes. Assim sendo, foram selecionados os seguintes fatores a serem explorados: (1) atendimento prestado, (2) conhecimento do paciente sobre seu estado de saúde, (3) percepção do paciente quanto à alta hospitalar no dia da cirurgia e (4) satisfação da assistência.

Dessa forma, o instrumento buscou informações necessárias sobre a satisfação do atendimento médico-hospitalar ao cliente, por meio das percepções, e avaliar seu estado de saúde naquele momento da entrevista, em cumprimento aos objetivos específicos previamente definidos.

O questionário (Apêndice A) foi aplicado pelos pesquisadores *in loco*. A aplicação foi individual e em três locais: no consultório, onde é definida a cirurgia, na unidade de internação e no ambulatório de egressos, quando o paciente retorna ao hospital após a sua alta para retirada de pontos e revisão da cirurgia.

A coleta dos dados do questionário consistiu na busca ativa de pacientes incluídos no mapa operatório do centro cirúrgico e centro de cirurgia ambulatorial. E também acesso aos pacientes que foram internados ou consultados para diagnosticar e definir cirurgia ou aqueles que retornaram após procedimento cirúrgico ao ambulatório de egressos para revisão e retirada de pontos.

Para facilitar a comunicação, cada pesquisador leu todos os itens do questionário e registrou as informações imediatamente.

Quanto às técnicas utilizadas para análise de dados, foram utilizadas ferramentas de estatísticas por meio do programa SAS (*versão* 9.1). Dentre os recursos disponíveis utilizou-se: frequência, percentual, correlação de dados e de variáveis.

Neste estudo os dados foram analisados em dois momentos distintos: análise estatística no programa SAS e o envio do questionário EQ-5D ao grupo EuroQol.

Os resultados encontrados

Foram preenchidos 39 questionários, dos quais nove (23%) aplicados no consultório, cinco (12,9%) na unidade de internação e 25 (64,1%) no pós-alta. Dos pacientes, 85% realizaram o procedimento no centro cirúrgico e 15% na cirurgia ambulatorial.

Com relação ao contato com doenças graves os pacientes relataram, em sua maioria, não ter tido experiências anteriores, e essa ausência foi assim exposta: no próprio paciente (89,80%), na família (74,40%) e ao cuidar de outras pessoas (94,90%).

A maior parte dos pacientes era do gênero masculino (59%). Júdica et al. (2002), em estudo realizado com 152 pacientes de hernioplastia num hospital público brasileiro, encontrou a incidência de 99% do sexo masculino. Para Rutkow (apud JÚDICA et al., 2002) a relação de hérnia inguinal, comprovada por Malgaigne, quanto ao sexo é de 1 em cada 13 homens (7,7%) e 1 em cada 52 mulheres (1,9%). A diferença entre as porcentagens pode ser discutida, haja vista que a pesquisa foi efetuada com pacientes submetidos a hernioplastias inguinais e umbilicais, e não apenas do tipo inguinal.

Neste estudo, a idade variou de 15 a 76 anos. Na casuística de Lichtenstein (apud JÚDICA et al., 2002) foi encontrado de 13 a 96 anos. Em relação aos pacientes do HUB, observou-se a frequência maior na faixa etária de 31 a 45 anos (12%), seguido de 46 a 60 anos (11%), e apresentaram iguais 8%, as faixas de 15 a 30 anos e acima de 61anos.

Com relação a variável fumo, 59% nunca fumou, 33% são ex-fumantes e 7% são fumantes. Ao relacionar fumo e idade, foi detectado que a maioria dos ex-fumantes e fumantes encontra-se na faixa etária de 46 anos a 60 anos.

Sobre nível de escolaridade, não mais que 13% tinham curso superior. Tal perfil pareceu conveniente com o tipo de clientela atendida nesse hospital.

Quanto à atividade desempenhada, a maior parte dos entrevistados (43%) eram empregados; cerca de 23,1%, aposentados. Os autônomos e os

do lar representaram, igualmente, 10,2%, e os outros 12,8% exerciam outras atividades.

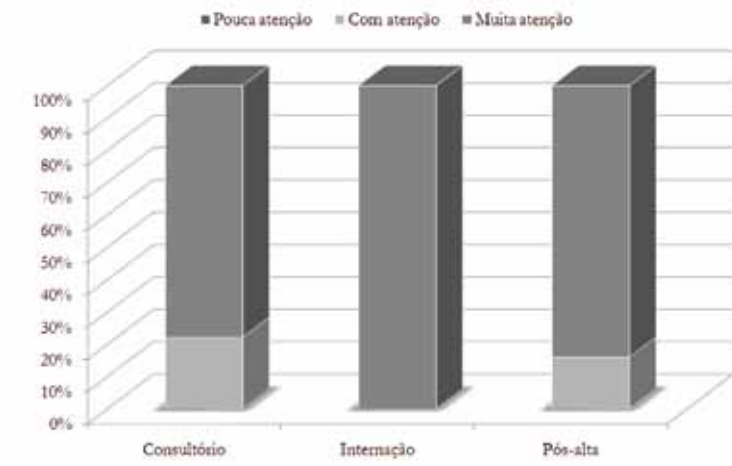
A maioria dos usuários entrevistados (64,1%) era proveniente do Distrito Federal, principalmente das regiões administrativas.

Com relação ao atendimento prestado pelos profissionais de saúde, 84,6% dos clientes avaliaram que foram atendidos com muita atenção e, 15,4% deles, com atenção.

Conforme Donabedian (apud URDAN, 2001), o aspecto interpessoal (que é a interação social e psicológica entre clientes e profissionais) pode favorecer a qualidade de atendimento, como revelou a pesquisa. Os pacientes, em geral, avaliaram a assistência pelo cuidado, evidenciado pelo interesse e preocupação dos profissionais com sua saúde e seu bem-estar.

A boa percepção do usuário, quanto ao atendimento realizado pelos profissionais de saúde, foi observada nos três momentos da coleta de dados, conforme Figura 1.

Figura 1 - Comparação da avaliação do atendimento no consultório, internação e pós-alta

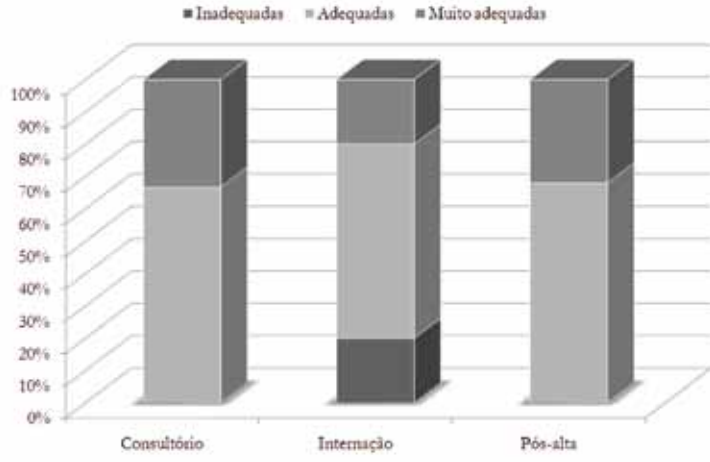


Com relação às informações que o paciente recebeu do profissional, a maioria (66,7%) considerou adequada, e 30,8%, muito adequadas, o que revela bom nível de conhecimento sobre o estado de saúde, e apenas 2,6% consideraram essas informações inadequadas.

Ao analisar-se o nível de compreensão com o nível de escolaridade encontrado nesta pesquisa, pode-se sugerir que apesar da maioria não apresentar terceiro grau, as informações foram assimiladas pelos usuários. Contudo, percebe-se a necessidade de tornar as informações cada vez mais precisas para que a compreensão passe para muito adequada.

Quando relacionam-se os resultados de assimilação das informações nos três grupos, a maioria reconhece como adequados os conhecimentos (Figura 2).

Figura 2 - Comparação da avaliação da informação oferecida no consultório, internação e pós-alta



Dos 39 pacientes, 18 (46%) não se preocupariam se obtivessem alta no dia da cirurgia, 12 (31%) preocuparam-se pouco e nove (23%) relataram que preocuparam-se muito.

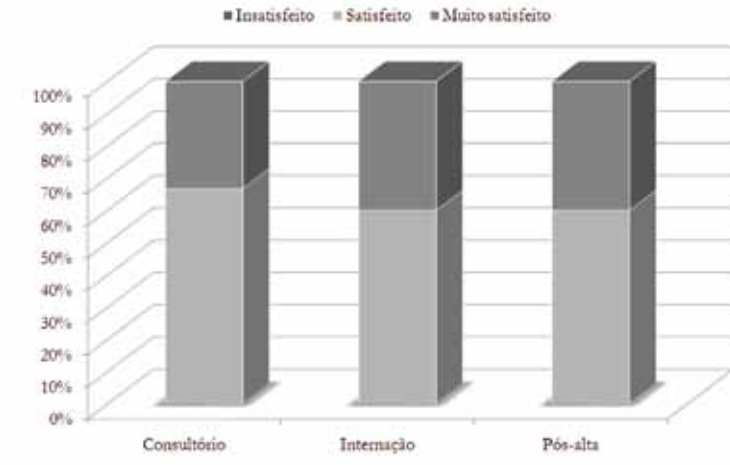
Quanto à localização dos procedimentos cirúrgicos, a implementação de cirurgias ambulatoriais contribuiu para a diminuição do uso de leitos hospitalares, ao permitir vagas para atendimentos de pacientes que exigem cuidados mais complexos (SANTOS et al., 1990).

A cirurgia ambulatorial apresenta vantagens, como: diminuição do risco de infecção hospitalar e redução da ansiedade pré-operatória, tanto do paciente como de seus familiares; e proporciona retorno mais rápido para o ambiente social. As desvantagens seriam: a não obediência às recomendações pré-operatórias, a ausência de acompanhante e a falta de retaguarda caso ocorram complicações cirúrgicas (PEREIRA et al., 1998).

O nível de satisfação do tratamento da patologia foi adequado, não sendo apresentado insatisfação, pois 61,5% sentiram-se satisfeitos e 38,5%, muito satisfeitos.

Ao avaliar a satisfação do tratamento nos três momentos de entrevista, foram observadas semelhanças, pois a maioria dos usuários respondeu que estão satisfeitos e não houve nenhuma manifestação de insatisfação (Figura 3).

Figura 3 - Comparação do grau de satisfação da assistência recebida



A satisfação do paciente agrega percepções complexas como: experiências anteriores, acessibilidade, resolutividade, boa relação médico-paciente, informação, qualidade profissional, educação e privacidade (HULKA, 1972; LEBOW, 1974; SOMMERS, 1983; WARE JR. apud SANTOS et al., 1990).

Ao avaliar-se os resultados de satisfação do tratamento, é importante notar que há como realizar melhorias contínuas, e é possível elevar as percepções para muito satisfeito, pois, conforme Mezomo (2001, p. 229), "a organização, como um todo, deve cumprir sua obrigação de atender e exceder as expectativas dos seus clientes".

Sobre o ponto de vista do estado de saúde no momento da entrevista, a maior parte dos entrevistados não apresentava problemas com a mobilidade (82%) nem em realizar os cuidados pessoais (97,4%) e atividades habituais (56,4%). A presença de dores foi relatada por 25 pacientes, caracterizadas como dor suportável (61,5%). A maioria respondeu negativamente (66,7%) quando perguntada pela presença de ansiedade ou depressão, mas 30,8% referiram-se à ansiedade ou à depressão moderada.

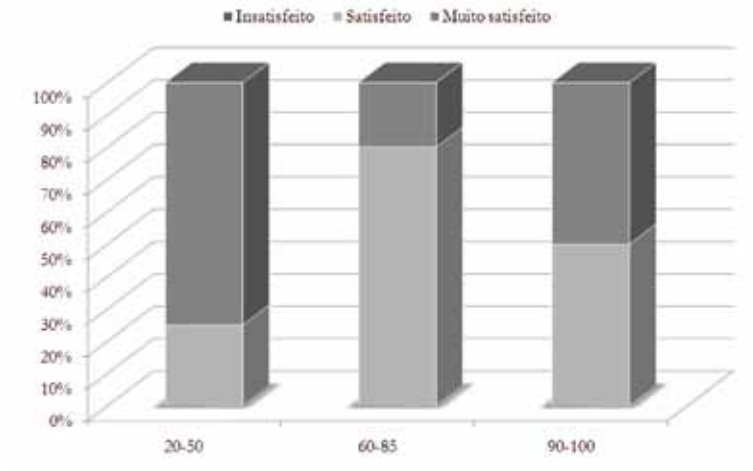
Quanto as variáveis de mobilidade, conhecimento, autocuidado, atividades habituais, dor ou mal-estar e ansiedade ou depressão, estudos realizados na Alemanha (BROOKS; RABIN; CHARRO, 2005) e no Chile (OLIVARES, 2005), por meio do instrumento EQ-5D, revelaram resultados semelhantes a esta pesquisa – mesmo com amostras de pacientes gerais e não apenas cirúrgicos.

Ao avaliar-se os resultados encontrados, deve-se considerar que a patologia hérnia não comprometeu a mobilidade e o autocuidado com o banho e a troca de roupa. Deve-se considerar ainda, em menor grau, as atividades habituais, como trabalho e lazer, nos três momentos investigados.

As notas quanto ao estado de saúde em escala de um a cem, variaram entre vinte (mínimo) e cem (máximo), com maior frequência

da nota oitenta (32%). Ao correlacionar-se a satisfação do tratamento com a escala de estado de saúde, foi observado que inclusive os pacientes que classificaram o seu estado abaixo de 50, não houve influência nos resultados de satisfação do tratamento de uma forma geral (Figura 4).

Figura 4 - Associação entre o grau de satisfação com o tratamento e a nota de autoavaliação do estado de saúde



Conclusões e sugestões

A avaliação da satisfação do atendimento médico-hospitalar trouxe evidências de que os pacientes de hérnia, ou submetidos a hernioplastia, atendidos no HUB, possuem percepções positivas, quanto ao atendimento dos profissionais de saúde, aos conhecimentos oferecidos sobre a patologia e ao tratamento médico-hospitalar recebido.

O nível de satisfação foi maior na variável do atendimento profissional e apresentou índices adequados para conhecimento do estado de saúde e tratamento. Ressalta-se que, apesar de a escolaridade de nível superior não ter prevalecido na amostra, o fator conhecimento da saúde, transmitido

pela equipe médica, revelou-se compreensível nos três locais de aplicação do questionário (consulta ambulatorial, internação e pós-alta).

O estado de saúde da população estudada foi condizente com a doença e não foram observadas complicações na mobilidade, no autocuidado, nas atividades habituais e nos aspecto psicológico. Verificou-se, no entanto, a presença de dores suportáveis, devido à hérnia e ao procedimento cirúrgico. Contudo, os percentuais de dor não influenciaram na avaliação positiva da satisfação do tratamento, o que revela semelhanças a estudos europeus e latino-americanos sobre estado de saúde.

Ao observar os pacientes no momento do preenchimento do questionário, o estudo mostrou aspectos importantes como a infraestrutura precária no ambulatório de egressos: há falta de assentos para os usuários e acompanhantes e é frequente a presença de pacientes operados, com dor e em pé. Além disso, foi detectado um elevado tempo de espera para o atendimento, o que sugere a necessidade de alternativas de melhorias na atenção do pós-alta.

O paciente demanda mais atenção, por essa razão é fundamental que os processos de atendimento no ambulatório sejam revistos para identificar se há acúmulo de atendimento em apenas um período. Isso poderia provocar demora e causar desconforto. É importante estudar, junto à equipe médica, a redistribuição do atendimento e a melhora no ambiente de espera.

Um aspecto que pode ser considerado como limitação deste estudo foi o tamanho e a seleção da amostra, que impede generalizações dos resultados para todo o hospital. Sugere-se, então, a ampliação desta pesquisa, para que se contemple outras áreas e serviços do hospital.

Como sugestão de melhoria, propõe-se ampliar a utilização do serviço de ouvidoria hospitalar para avaliar melhor a satisfação do usuário da instituição, e, assim, implantar um sistema de atendimento eficaz ao cliente, além de incentivar a humanização do atendimento, o que possibilita ambientes confortáveis e adequados para o paciente.

Referências

BROOKS, R.; RABIN, R.; CHARRO, F. *The measurement and valuation of health status using EQ-5D*: a european perspective: evidence from EuroQuol BIOMED research programme. [S.I]: Kluvier Academic Publishers, 2005.

ESPERIDIÃO, M. A.; TRAD, L. A. B. Avaliação de satisfação de usuários: considerações teórico-conceituais. *Caderno Saúde Pública,* Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, p. 1267-1276, jun. 2006.

JÚDICA, D. et al. Hernioplastia inguinal: técnica de Lichtenstein. *Revista Médica,* Rio de Janeiro, v. 1, n. 36, jan./mar. 2002.

MALIK, A .M.; SCHIESASARI, L. M. *Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde*. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública/USP, 1998. (Série Saúde e Cidadania)

MEZOMO, J. C. *Qualidade hospitalar*: reinventando a administração do hospital. São Paulo: Cedas, 1992.

MEZOMO, J. C. *Gestão da qualidade na saúde*: princípios básicos. São Paulo: Manole, 2001.

MOURA, A . C. Validação do modelo de satisfação ACSI modificado no setor de telefonia móvel. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais eletrônico*... Brasília, DF: Aanpad, 2005. CD-ROM.

OLIVARES, P. T. Calidad de vida relacionada a la Salud (Hr-qol) em poblacion general. *Superintendência de salud, Departamento de Estudios y Desarrollo*. Chile, 2005. Disponível em: <http://www.sisp.cl/opendocs/asp/pag.html>. Acesso em: 3 ago. 2006.

OLIVEIRA, P.; ROCHA, V. Avaliando a qualidade de serviço: aplicação da Escala SERVQUOL numa grande Instituição Bancária. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003. Atibaia. *Anais eletrônicos...* Atibaia, RJ: 2003. CD-ROM.

PEREIRA, F. et al. Caracterização dos serviços de cirurgia ambulatorial no município de Ribeirão Preto. *Revista latino-americana de enfermagem,* Ribeirão Preto, v. 6, n. 4, p. 117-118, out. 1998.

SANTOS, F. et al. Avaliação da qualidade dos serviços de saúde: notas bibliográficas. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 50-61, jan./mar. 1990.

URDAN, A.T. A qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 44-55, out. 2001.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In:VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 4, p. 46-53.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

PESQUISA DO GRAU DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE CIRÚRGICO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

☐ Centro Cirúrgico ☐ Centro de Cirurgia Ambulatorial 1 consulta), 2 (pré-operatório) e 3 (pós-alta).

Entrevista : Código: Data : _____Pront:_____

1. Devido ao fato de todas as respostas serem anônimas, poderemos compreender melhor as respostas se possuirmos alguns dados pessoais seus, abrangidos nas seguintes questões.

1.1- Já teve experiência com doenças graves?	Sim	Não	Assinale o quadrado apropriado
Em você mesmo (a)	☐	☐	
Na sua família	☐	☐	
Ao cuidar de outras pessoas	☐	☐	

1.2- Quantos anos completos você tem?

1.3- Sexo	Masculino	Feminino	Assinale o quadrado apropriado
	☐	☐	

1.4- Você é	Não	Assinale o quadrado apropriado
fumante	☐	
ex-fumante	☐	
Nunca fumou	☐	

1.5- Trabalha, ou alguma vez trabalhou em serviço de saúde ou em serviço social?	Sim	Não	Assinale o quadrado apropriado
	☐	☐	

Se sim , com que função? _____

1.6- Qual das seguintes descreve de modo mais apropriado a sua atividade?

	Sim	Não	Assinale o quadrado apropriado
Empregado	☐	☐	
Autônomo	☐	☐	
Do lar	☐	☐	
Estudante não empregado	☐	☐	
Estudante empregado	☐	☐	
A procura de emprego	☐	☐	
Outro (favor especificar)	☐	☐	

		Sim	Não	Assinale o quadrado apropriado
1.7	Continuou com sua educação para além do 1º grau?	☐	☐	

		Sim	Não	Assinale o quadrado apropriado
1.8	Tem um curso superior?	☐	☐	

1.9 Se você souber, queira, por favor, escrever o seu código postal:

1.10
Moradia: Cidade_____Bairro_____Estado_____

- Atendimento

Os profissionais de saúde:

- Atenderam com pouca atenção
- Atenderam com atenção
- Atenderam com muita atenção

- Conhecimento

As informações que recebeu sobre seu estado de saúde:

- Não foram adequadas
- Foram adequadas
- Foram muito adequadas

- Internação

Como você se sente caso sua cirurgia não necessite de internação:

  - Não fico preocupado em ir para casa no mesmo dia da cirurgia ☐
  - Fico um pouco preocupado em ir para casa no mesmo dia da cirurgia ☐
  - Fico muito preocupado em ir para casa no mesmo dia da cirurgia ☐

- Tratamento

Como você se sente com a assistência recebida neste hospital:

  - Não me sinto satisfeito ☐
  - Me sinto satisfeito ☐
  - Me sinto muito satisfeito ☐

- Mobilidade
  - Estou limitado a ficar na cama ☐
  - Tenho alguns problemas em andar ☐
  - Não tenho problemas em andar ☐
- Cuidados Pessoais
  - Sou capaz de me lavar ou vestir sozinho(a) ☐
  - Tenho alguns problemas para me lavar ou me vestir ☐
  - Não tenho problemas com meus cuidados pessoais ☐
- Atividades Habituais (ex: trabalho, estudos, atividades domésticas, atividades em família ou de lazer)
  - Sou incapaz de desempenhar as minhas atividades habituais ☐
  - Tenho alguns problemas em desempenhar as minhas atividades habituais ☐
  - Não tenho problemas em desempenhar as minhas atividades habituais ☐
- Dor/ Mal Estar
  - Tenho dores ou mal-estar extremos ☐
  - Tenho dor ou mal-estar suportáveis ☐
  - Não tenho dores ou mal estar ☐
- Ansiedade/ Depressão
  - Estou extremamente ansioso (a) ou deprimido (a) ☐
  - Estou moderadamente ansioso (a) ou deprimido (a) ☐
  - Não estou ansioso (a) ou deprimido (a) ☐

Necessidade de um código de ética para as universidades – cidadania, moralidade e servidor – a UnB e uma breve abordagem comparativa com três instituições de ensino superior

Ionete Eunice de Araújo
Heverson Cid Oliveira

Introdução

Nos últimos anos, a ética vem sendo objeto de atenção nas instituições educacionais, tanto pelos aspectos benéficos como pela sua inobservância que resulta em má gestão pública, em diferentes níveis da administração.

No plano do discurso, não há quem omita seu apoio à estruturação de programas de promoção da ética. Contudo, isso se dilui sempre que as propostas se voltam para a execução de ações específicas que visem a alcançar tal objetivo.

A ética pode e deve abranger toda e qualquer reflexão sobre a conduta humana. Após o século XX, questões como a moralidade política, a desigualdade social, a discriminação étnica, a livre manifestação do pensamento e os regimes de governo autoritários tiveram um destaque sem precedentes e acarretaram crises de valores.

A observância dos valores éticos não é tarefa simples. Levar efetivamente em conta conceitos como justiça, imparcialidade e transparência, por exemplo, não é fácil. Além disso, soluções diferenciadas para determinados dilemas éticos podem comprometer a reputação da administração pública e corroer a confiança organizacional.

No âmbito da administração pública verifica-se a necessidade de um código de ética interno, especialmente nas universidades, que possa orientar sua comunidade acadêmica quanto a uma conduta de cidadania

e moralidade. Para tanto, alguns autores decidiram fazer um estudo comparativo de três códigos de ética para analisar a participação de segmentos acadêmico-administrativos e alguns princípios desses códigos, quanto ao perfil da Universidade de Brasília, a saber:

- os conceitos de cidadania, moralidade e ética e
- os pontos relevantes para um suposto código de ética para a UnB.

Os motivos norteadores

Um código de ética para a Universidade de Brasília pode tornar-se complexo, se levarmos em conta que na Constituição da República, as leis e um código de ética específico regulamentam os direitos, os deveres e o exercício profissional dos servidores públicos. Na UnB, ainda há o Regimento Geral e o Disciplinar, além do Estatuto, os quais servem para auxiliar a pesquisa e orientar algumas situações.

Partindo-se do princípio de que as universidades públicas desejam obter maior autonomia administrativa, e ela é garantida por legislação, há a hipótese de que faltam articulações políticas para a obtenção de maior liberdade nessas instituições, que poderia ser estabelecida com um código de ética específico.

Acredita-se que este trabalho de pesquisa identificará os caminhos a serem percorridos para a concretização de um Código de Ética no intuito de integrar, com harmonia e flexibilidade, os servidores da Universidade de Brasília. Os métodos usados neste estudo foram:

- pesquisa documental e bibliográfica;
- questionário – a fim de obter dados atuais e diferentes enfoques advindos de membros efetivos da comunidade universitária com tabelamento de dados;

- estudo Comparativo dos Códigos de Ética da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO), Universidade de São Paulo (USP) e Universidade de Sorocaba (UNISO).

Contextualização

Na UnB, fundada nos anos 1960, muitas regras e normas foram determinadas por um grupo restrito de servidores que obrigava à obediência dos demais. A Constituição da República de 1988 promoveu mais disseminação de direitos e deveres. Com isso, várias regras estabelecidas no início da universidade foram atualizadas e um aspecto relevante para modernizá-la constitui-se exatamente na criação de um código de ética para a sua comunidade universitária.

Conceitos Éticos – definição

Etimologicamente, a palavra costume se diz, em grego, *ethos*/ ética – e, em latim, *mores*/moral. Assim, "[...] ética e moral se referem ao conjunto de costumes tradicionais de uma sociedade e como tais, são considerados valores e obrigações para a conduta de seus membros." (CHAUÍ, 1994, p. 66).

Como doutrina filosófica, a Ética é essencialmente especulativa e, a não ser quanto ao seu método analítico, ela jamais será normativa, característica esta exclusiva do seu objeto de estudo: a Moral.

Ética como valor político

A ética deve ser compreendida como um valor social que só pode ser experimentado na esfera pública da existência. Assim, está intimamente ligada à questão da cidadania, que se refere às relações entre os cidadãos.

Um dos sentidos atuais da cidadania é sua expansão, notadamente em Estados que congregam diversidades culturais, havendo esforço por participar dos direitos pensados por representantes de um Estado para

seus virtuais cidadãos; é vir a ser, de fato, e não apenas de direito, um cidadão. Os valores da cidadania são, sobretudo, políticos: igualdade, equidade, justiça, bem comum.

A ideia de Estado de Direito se fortalece e se constitui como decorrência da obrigação política de obediência à lei, e o dever que se inscreve nesse princípio pressupõe um fundamento de legitimidade, tanto no sentido substancial – lei justa – quanto formal – lei emanada de quem tem o direito de legislar – (SOUSA JUNIOR apud CASTRO, 2000).

Servidor público e Ética profissional

> Entende-se por servidor público todo aquele que, por força de lei, contrato ou qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal, como as autarquias, as fundações públicas, as entidades paraestatais, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, ou em qualquer setor onde prevaleça o interesse do Estado. (RAMSTHALER ANNA, apud BRASIL, 1994).

O servidor público deve obedecer ao disposto na Constituição de 1988 (art. 37, caput): "A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência" e também ao disposto no Código de Ética do Servidor, anteriormente citado, que recomenda nunca desprezar o elemento ético de sua conduta; manter o princípio da moralidade da administração pública, não se limitando somente entre o bem e o mal, mantendo sempre a ideia do bem comum (BRASIL, 1994).

Estudo da Ética

A ética pode ser interpretada também como um termo genérico que designa aquilo que é frequentemente descrito como a "ciência da

moralidade", isto é, suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal.

Em filosofia, o comportamento ético é aquele considerado bom, e, sobre a bondade, os antigos diziam que: *o que é bom à leoa, não pode ser bom à gazela. E, o que é bom à gazela, fatalmente não será bom à leoa*. O objetivo de uma teoria da ética, portanto, é determinar o que é bom tanto para o indivíduo como para toda a sociedade.

Moral e Ética

O ser humano vive em sociedade, portanto, cabe-lhe pensar e responder o seguinte: "Como devo agir perante os outros?". Trata-se de uma pergunta fácil, mas difícil de ser respondida. Essa é a questão central da Moral e da Ética (BRASIL, 1997).

As palavras, moral e ética, às vezes, são empregadas como sinônimos: conjunto de princípios ou padrões de conduta. Ética pode também significar Filosofia da Moral, portanto, um pensamento reflexivo sobre os valores e as normas que regem as condutas humanas. Em outro sentido, Ética pode referir-se a um conjunto de princípios e normas que um grupo estabelece para seu exercício profissional (por exemplo, os códigos de ética dos servidores públicos) (BRASIL, 1997).

Moral e Ética: distinção

Moral é uma atitude ou relação guiada por valores que visam à conquista e à conservação da identidade de um grupo social e um conjunto de regras fundamentadas nesses valores.

Ética é uma atitude ou relação guiada por valores que visam à conquista e conservação do bem comum; um conjunto de normas filosóficas feitas para compreender o comportamento humano, seus valores, sua identidade e seu bem. Isso nos faz ver como a moral é vista em duas direções e a ética, em três. Por um lado, a ética pode ser entendida

como reflexão filosófica, prática, ou regra; já a moral se determina apenas como prática ou código normativo.

Ética na contemporaneidade

Há três maneiras mais importantes como a palavra ética é usada atualmente. No vocabulário filosófico contemporâneo, a ética tem por objetivo a moral ou a moralidade que, por sua vez, tem a ver com o agir humano, à medida em que envolve, ações propriamente ditas, traços de caráter, pessoas, etc. É considerado e avaliado o bom ou o mau, o justo ou o injusto, o correto ou incorreto, porém, não é nesse sentido que a ética nos interessa (PATITUCCI, 1998).

Um segundo sentido, mais importante no contexto que nos interessa, aparece no uso da palavra ética na linguagem comum e tem a ver com expressões como ética médica, ética do servidor público, etc. Nesse sentido, ética significa um padrão no qual determinado conjunto de pessoas, geralmente definido em termos profissionais, atua. Naturalmente, esse padrão restrito ao grupo a que se dirige deve, ao ser fixado, respeitar dois limites: o imposto pela lei, pois não faz sentido usar esse padrão para legitimar ações ou comportamentos ilegais, e o limite imposto pela sociedade a que pertence esse grupo – igualmente não é aceitável que o padrão ético de um grupo crie exceções éticas para si mesmo (PATITUCCI, 1998).

Finalmente, no terceiro sentido, que também nos interessa, usa-se ética como um sentido valorativo: ao dizermos que uma pessoa é ética aprovando-a, isto é, esta pessoa age de forma correta, aceitável. Como se observa, os dois últimos sentidos de ética estão intimamente ligados: quando aprovamos a atuação, por exemplo, de um médico ético, estamos querendo dizer que ele segue o padrão que define sua atuação como profissão. (PATITUCCI, 1998).

Quando se exige, portanto, ética no serviço público ou na vida pública em geral, o que se está pedindo é, antes de qualquer coisa, que se fixe

um padrão a partir do qual podemos, em seguida, julgar a atuação dessas pessoas envolvidas. Mas, sobretudo o que se exige é que a atuação dos servidores seja ética, no sentido valorativo ora apontado.

Níveis de Ética

Segundo o modelo de Desenvolvimento Moral de Kholberg (apud BIAGGIO, 1997) existem quatro níveis para diagnosticar e considerar questões éticas em um sistema de valores. As decisões e os comportamentos éticos não podem ser compreendidos em um só nível, mas devem ser avaliados no próprio sistema.

1. nível social: são comportamentos julgados publicamente por diferentes grupos.
2. nível legal: as leis são valores da sociedade.
3. nível organizacional: a organização em si pode determinar se o comportamento dos empregados e agentes é ético ou não.
4. nível individual: alguns indivíduos podem não estar com disposição para aceitar decisões e comportamentos éticos no emprego.

O modelo de desenvolvimento moral de Kohlberg (apud BIAGGIO, 1997) é útil para explorar questões relativas ao modo como os membros de uma organização lidam com dilemas éticos, incluindo como determinar o que é certo ou errado numa situação particular. Kholberg identificou seis estágios do desenvolvimento do juízo moral 1) de obediência e punição; 2) de troca instrumental; 3) das relações interpessoais 4) lei e ordem; 5) contrato social; 6) princípios universais.

Três modelos de ética de tomada de decisões podem ser aplicados aos quatro níveis de ética já referidos:

- Modelo utilitário: avalia o efeito de decisões e comportamento nos outros, com o principal objetivo de proporcionar ao maior número de pessoas mais bem-estar (KOLBERG apud BIAGGIO, 1997).
- Modelo de direitos morais: avalia decisões e comportamentos pela sua consistência com os direitos fundamentais da pessoa e do grupo.
- Modelo da justiça: avalia decisões e comportamentos na perspectiva de verificar a igualdade na distribuição de lucros e custos entre indivíduos e grupos.

Os três modelos podem, conjuntamente, reforçar e suportar um padrão de decisões e comportamentos. Outras vezes, decisões e comportamentos podem ser definidos como éticos à luz de um único modelo.

Aplicação da conduta de Ética

A promoção da ética é requisito da boa governabilidade. Sem ética não há bom governo ou boa administração. Com efeito, o conceito contemporâneo de eficiência administrativa implica adesão a condutas que dependam menos da vontade individual, ou seja, do foro íntimo, e mais do consenso da organização.

A gestão da ética transita por um eixo bem definido. Em uma das pontas, temos os valores e princípios éticos que se desejam norteadores da administração pública. No meio, as regras de conduta, um caminho prático para que os valores e princípios sejam observados. Na outra ponta, a administração que deve funcionar como o instrumento garantidor da eficácia dos valores e regras.

A gestão da ética compreende o exercício de quatro funções básicas: normatização, educação, monitoramento e aplicação de sistema de consequências.

A normatização estabelece um conjunto de regras simples dos valores éticos que se deseja seguir; a função educativa elabora, divulga, capacita, treina e orienta a aplicação de regras de conduta; o monitoramento visa identificar pontos de inobservância das regras estabelecidas, de forma a que seja aplicado um adequado sistema de consequências (CARNEIRO et al., 2002).

Gestão da Ética

Vários são os mecanismos da gestão da ética, tais como: definição e detalhamento dos valores em regras aplicáveis de conduta; capacidade institucional de fazer cumprir as regras definidas pela educação, pelo monitoramento, pela investigação e pela sanção; supervisão central, para identificação de problemas sistêmicos, definição congruente de normas e estratégias de ação e controle de gestão; instituições públicas adequadamente instrumentalizadas e gerencialmente preparadas; controle externo imparcial e independente sobre as organizações públicas, para verificar a regularidade e efetividade de suas ações; instrumento de controle de interesses financeiros; promoção da transparência no setor público, para possibilitar o controle público das decisões e treinamento para servidores.

Alguns mecanismos são considerados mais eficazes, como: previsão de instrumentos legais e administrativos para forçar a observação das normas de conduta; investigação independente; prevenção, pela educação, orientação e prestação de informações; transparência nas ações dos gestores públicos; condições gerais e instrumentos de trabalho adequados e remuneração compatível.

Entre os mecanismos associados à política de recursos humanos (RH), destacam-se: padrões de recrutamento e seleção abertos; regras de provimento de cargos, movimentação e ocupação de funções, promoção, remuneração e treinamento que levem em conta a eficiência e a ética; ações disciplinares; profissionalização de quadros e dirigentes e realocação frequente em posições mais suscetíveis a desvios.

No que se refere à transparência, destacam-se os seguintes mecanismos: padronização, divulgação e acesso público à política e aos procedimentos de aquisições; revelação de interesses financeiros privados dos servidores; acesso público a atos de agentes públicos; necessidade de agentes públicos justificarem decisões e revelação das fontes de financiamento em geral.

Na gestão da ética há algumas proibições e restrições, tais como: corrupção; má administração, abuso de autoridade e perdulário de recursos públicos; uso não autorizado de informações confidenciais; tráfico de influência; práticas associadas a interesses eleitorais; recebimento de presentes, atividade privada concomitante, atividade financeira e política; enriquecimento ilícito; descumprimento de procedimentos para gasto público; constrangimento de quem faz denúncia; abandono do exercício de responsabilidades e descrédito ao serviço público.

Dos princípios constitucionais da administração pública

Princípios da legalidade e da finalidade – esses princípios impõem que o administrador público só pratique o ato para o seu fim legal e que a finalidade do ato não se afaste do interesse público.

Princípio da impessoalidade – as atuações administrativas se destinam a fins públicos e coletivos e não a benefícios particulares.

Princípios da moralidade e da probidade administrativas – a moralidade administrativa consiste num conjunto de regras, não é meramente subjetivas, mas de conteúdo jurídico. A probidade é uma forma de moralidade administrativa e consiste no dever de o funcionário servir à administração com honestidade.

Princípio da publicidade – o poder público, por ser público, deve agir com mais transparência possível, a fim de que os administrados tenham conhecimento do que ele executa.

Princípio da licitação pública – as contratações ficam sujeitas, como regra, ao procedimento de seleção de propostas mais vantajosas para a administração.

Princípio da prescritibilidade dos ilícitos administrativos – se a administração não toma providências para apuração e responsabilização do agente causador do ilícito, a sua inércia gera a perda do seu *ius persequendi*.

Princípio da responsabilidade civil da administração – "As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causaram a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa" (C.R. art. 37, § 6º.). A obrigação de indenizar é da pessoa jurídica a que pertencer o agente (SILVA, 1990).

Algumas reflexões do padrão ético no serviço público

Os valores fundamentais do padrão ético do serviço público decorrem primariamente do seu caráter *público* e de sua relação com o público. O Estado (e a estrutura administrativa que o torna funcional) foi instituído com o propósito de realizar determinados fins daqueles que o constituíram (AQUINO, 2001).

A impessoalidade do serviço público. "Público" é também aquilo que é comum: nesse sentido, contrapõe-se a "privado" (AQUINO, 2001).

O valor da moralidade define a conduta ética dos servidores públicos e não pode ir de encontro ao padrão ético mais geral da sociedade.

O valor da publicidade no serviço público pode associar, por exemplo, a ideia de transparência e a da necessidade de prestar contas diante do público.

A esses valores foi acrescentado o da eficiência que decorre não tanto do aspecto público do serviço público, mas do fato de que é um serviço prestado. Em todo caso, é uma obrigação do serviço público, assumida diante daqueles que o mantêm – diante do público, portanto –, ser o mais eficiente possível na utilização dos meios (públicos) que são postos à sua

disposição para a realização das finalidades que lhe cabem realizarem. A confiança do público varia também em função da eficiência do serviço que lhes é prestado (AQUINO, 2001).

Estudos comparativos

A Universidade de São Paulo

O Código de Ética da Universidade de São Paulo foi aprovado no Conselho Universitário, em sessão de 9 de outubro de 2001, e seu objetivo era nortear as relações humanas no interior de uma universidade e contemplar recomendações específicas, peculiares às Instituições de Ensino Superior. (USP, 2001)

Para a USP são inerentes à ética universitária o direito à pesquisa, o pluralismo, a tolerância, a autonomia em relação aos poderes políticos, bem como o dever de promover os princípios de liberdade, justiça, dignidade humana e solidariedade.

A Universidade de Sorocaba

O Código de Ética foi aprovado no Conselho Universitário em 26 de maio de 2003 e na Universidade de Sorocaba entende-se que não havendo limites éticos, o fazer no ensino, pesquisa e extensão podem ficar esquecidos e postergados pela ambição individualista, pela ânsia de poder, pela prevalência dos interesses materiais ou mesmo pela própria tecnologia. E com isso estiolam-se a visão humanística, o pensamento pluralista, a participação criativa.

Numa universidade não pode ser suficiente o simples cumprimento do dever funcional. Dirigentes, professores, funcionários e alunos precisam todos fazer a sua parte com sensibilidade ética.

Universidade do Grande Rio

O Código de Ética da Universidade do Grande Rio foi aprovado no Conselho de Ensino e Pesquisa em 30 de julho de 2004.

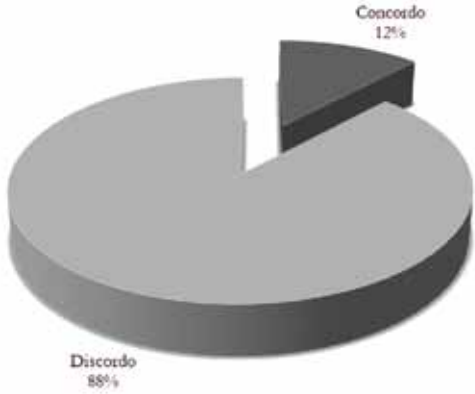
A universidade fica imbuída dos deveres e obrigações inspirados nos valores da Educação conforme as leis que a regem; com base nos ditames de seu Estatuto e Regimento; fiel à tradição cristã e consolidada nas conquistas de cidadania, frutos de depurada consciência humanística – faz vigorar o Código de Ética e Disciplina que objetiva o aprimoramento de sua Comunidade Acadêmica, pois alguns valores, não se defendem nem se ensinam senão com a própria prática diária, com a correção do comportamento (UNIGRANRIO, 2004). Neste estudo aplicou-se um questionário aos servidores da unB para conhecer a perspectiva deles com respeito à necessidade de um código de ética na universidade. A seguir, apresentam-se alguns resultados:

Tabela 1 - A comunidade universitária e o Código de Ética

Questões	Concordo	Discordo
Uma universidade precisa de um código de ética profissional para melhor orientar a comunidade universitária.	100%	0%
É necessário que o código de ética enfatize seus objetivos para os três segmentos (docentes, discentes e técnicos administrativos)	100%	0%
No código de ética devem constar orientações, recomendações e punições.	96%	4%
Os técnico administrativos, docentes e discentes precisam de um regulamento disciplinar para saber de seus direitos e deveres.	96	4%
O código de ética deve ser aplicado pela comunidade universitária	53%	47%
O código de ética deve ser aplicado pelo Comitê de Ética	87,50%	12,50%
O Comitê de Ética deve ser constituído e designado pelo Reitor com mandato por prazo determinado	66%	34%
O Comitê de Ética deve contar com representantes dos três seguimentos (docente, discente e técnico administrativo).	94%	6%
O código de ética deve ser debatido, elaborado e aprovado no Conselho Universitário.	96%	4%
O código de ética deve regulamentar situações não existentes no Regimento Geral da Universidade e que afetam a comunidade acadêmica em suas relações interpessoais.	90%	10%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 1 - Média dos resultados



Considerações Finais

O trabalho foi estruturado enfatizando os conceitos de cidadania, ética e moral, importância da ética, níveis de ética, liberdade e ética profissional e ética no serviço público, que serviram de base para uma melhor compreensão dos principais elementos discutidos na monografia. A finalidade maior foi sintetizar a questão da necessidade da Universidade de Brasília produzir um código de ética específico, objetivando o princípio de autonomia e segurança da instituição.

O código de ética direciona o funcionamento, a organização das atividades das universidades e as atitudes de seus servidores; integralizando o equilíbrio, o agir com dignidade, o zelo pelo patrimônio da instituição, seguindo os princípios da ética e da conduta moral.

Ao elaborar o estudo sobre o código de ética para servidor desta instituição, fez-se um levantamento de conceitos e metodologias do que realmente seria a questão ética em nossas vidas. Ficou claro que a ética se desenvolveu desde os primórdios da civilização humana. Alguns registros

da Antiguidade Clássica foram consultados para o desenvolvimento deste trabalho. Pensadores como Sócrates e os sofistas, na Grécia Clássica, entendiam que a ética era uma das ideias universais da conduta humana e que o indivíduo deveria enfatizar seus valores morais tanto na vida cotidiana como na política.

Para uma compreensão da ética na vida contemporânea foi elaborado um estudo comparativo de três códigos de ética de universidades brasileiras, com o objetivo de compreender a constituição dos referidos documentos e adequá-los ao Código de Ética proposto para a Universidade de Brasília.

Foi também estabelecida uma consulta junto à comunidade universitária por meio de questionário que apresentou o perfil de um código de ética específico para universidade. Após a coleta de dados junto a alguns Institutos da UnB, ficou claro que nossa comunidade deseja ter um próprio código de ética profissional administrativo integrando os três segmentos: docente, discente e técnico administrativo.

Referências

AQUINO, C. P. *Ética profissional e outras reflexões*. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.advogado.adv.br/artigos/2001/cpessoa/etica.htm>. Acesso em: 26 abr. 2006.

BIAGGIO, Angela M. B. Kohlberg e a "Comunidade Justa": promovendo o senso ético e a cidadania na escola. *Psicologia: refexão e crítica,* v. 10, n. 1, Porto Alegre, RS, 1997.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 jun. 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. *Parâmetros curriculares nacionais*: apresentação dos temas transversais e ética. Brasília, 1997.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.

CARNEIRO, J. G. P. et al. Promoção da ética: a experiência da comissão de ética pública. In: COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA. *Encontros entre meios e fins*: a experiência da comissão de ética pública. Brasília, DF: Esaf, 2002. p. 11-22

CASTRO, G. Re-pensando a ética, a ciência, o direito e a política. *Revista Semestral da Sociedade de Estudos e Pesquisas Éticas de Brasília*, SEPEB, Brasília, ano 1, n. 2, jul./dez. 2000, p. 1518-3084.

CHAUÍ, M. de Sousa. *O que é ideologia?* 37. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PATITUCCI, F. C. Ética profissional: uma nova realidade. *Nosso clínico: medicina veterinária para animais de companhia*, ano 1, n.1, jan./fev. 1998. Resumo Principal.

SILVA, Jose Afonso da. *Curso de direito Constitucional positivo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. *Código de ética*. São Paulo, 2001. Disponível em: <leginf.uspnet.usp.br/resol/r4871m.htm>. Acesso em: 26 abr. 2006.

UNIVERSIDADE DE SOROCABA. *Código de ética*. Sorocaba, SP, 2003. Disponível em: <http://www.uniso.br/universidade/etica.asp.>. Acesso em: 26 abr. 2006.

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO. *Código de ética*. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <www.unigranrio.br/sobre/codigo_etica.html>. Acesso em: 26 abr. 2006.

APÊNDICE A

Questionário Proposto – A Comunidade Universitária e o Código de Ética

	Discordo	**Concordo**	**Concordo Fortemente**
1. Uma universidade precisa de um código de ética profissional para melhor orientar a comunidade universitária	◯	◯	◯
2. É necessário que o código de ética enfatize seus objetivos para os três seguimentos (Docente, Discente e Técnico-Administrativo) da universidade.	◯	◯	◯
3. O Código de Ética deve constar orientações, recomendações e punições.	◯	◯	◯
4. O servidor técnico precisa de um regulamento disciplinar para saber de seus direitos e deveres.	◯	◯	◯
5. O discente precisa de um regulamento para saber de seus direitos e deveres.	◯	◯	◯
6. O docente precisa de um regulamento para saber de seus direitos e deveres.	◯	◯	◯
7. O Código de Ética deve ser aplicado pela comunidade universitária	◯	◯	◯
8. O Código de Ética deve ser aplicado pelo Comitê de Ética	◯	◯	◯
9. O Comitê de Ética deve ser constituído e designado pelo Reitor com mandato por prazo determinado	◯	◯	◯
10. O Comitê de Ética deve contar com representantes dos três seguimentos (docente, discente e técnico-administrativo).	◯	◯	◯
11. O Código de Ética deve ser debatido, elaborado e aprovado no Conselho Universitário	◯	◯	◯
12. O Código de Ética deve regulamentar situações não existentes no Regimento Geral da Universidade e que afetam a comunidade acadêmica em suas relações interpessoais.	◯	◯	◯

APÊNDICE B

Sugestão do Código de Ética para Universidade de Brasília

Preâmbulo

A Universidade de Brasília, imbuída dos deveres e obrigações inspirados nos valores da Educação, conforme as leis que a regem, com base nos ditames de seu Estatuto e Regimento, consolidada nas conquistas da cidadania, frutos de depurada consciência humanística – faz vigorar o presente Código de Ética que objetiva o aprimoramento de sua comunidade Acadêmica, pois "alguns valores, como solidariedade, honestidade, justiça, ausência de preconceitos, fé e paz, não se defendem nem se ensinam senão com a própria prática diária, com a correção do comportamento. É o exemplo, e não a palavra, seu condutor". Forjem-se, pois, caracteres, surjam significativos exemplos entre dirigentes, funcionários, professores e alunos!

Título I – Dos Princípios Comuns

Artigo 1º – São destinatários desde Código, para fim de observância de seus preceitos, os dirigentes da Universidade, os seus servidores docentes e não-docentes, o corpo discente, os servidores terceirizados e demais pessoas que utilizem bens da Universidade.

Artigo 2º – Toda a ação da Universidade, respeitadas as legítimas opções individuais dos seus membros, pautar-se-á pelos seus objetivos institucionais, com destaque para o respeito aos direitos fundamentais da pessoa humana, à luz dos princípios cristãos.

Artigo 3º – É dever dos membros da Universidade observar as normas deste Código, visando respeitar o patrimônio material, os preceitos morais, o nome e a imagem da Universidade.

Artigo 4º – As relações entre os integrantes da Universidade devem ser orientadas pelo respeito mútuo, espírito de cooperação e reconhecimento da responsabilidade comum perante a Instituição.

Artigo 5º – Na divergência entre interesses pessoais e interesses da Universidade deve-se buscar soluções pelos canais competentes.

Título II – Do Exercício do Poder

Artigo 6º – Todo membro da Universidade em posição de direção ou chefia deve:

I – cuidar que os colaboradores atuem segundo as normas deste Código;

II – orientá-los para que respeitem segredos profissionais;

III – promover a apuração de atos de improbidade e de ilícitos administrativos.

Artigo 7º – Nenhuma posição hierárquica poderá ser utilizada para:

I – desrespeitar ou discriminar pessoas;

II – constrangê-los a contrariar os princípios deste Código

III – favorecer o uso de instalações e demais recursos da instituição para fins não consentâneos com os objetivos da Universidade.

Título III – Do funcionamento acadêmico dos membros Universitários.

Artigo 8º – Constitui dever funcional e acadêmico dos membros da Universidade:

I – agir de forma compatível com a moralidade e a integridade acadêmica;

II – aprimorar continuamente os seus conhecimentos;

III – corrigir erros, omissões, desvios ou abusos na prestação das atividades voltadas às finalidades da Universidade;

IV – promover a melhoria das atividades desenvolvidas pela Universidade, garantindo sua qualidade;

V – promover o desenvolvimento e zelar pela realização dos fins da Universidade;

VI – preservar o patrimônio material e imaterial da Universidade e garantir o reconhecimento da autoria de qualquer produto intelectual gerado no âmbito de suas Unidades e órgãos.

Título IV – Dos servidores da Universidade

Artigo 9º – Nenhum servidor docente ou não – docente deve participar de decisões que envolvam a seleção, contratação, promoção ou rescisão de contrato, pela Universidade, de membro de sua família ou de pessoa com quem tenha relações que comprometam julgamento isento.

Artigo 10 – Nenhum servidor docente ou não-docente deve participar de decisões relacionadas à atribuição de carga didática, uso de espaço ou material didático e científico na Universidade, a qualquer título, para familiar ou pessoa com quem tenha relações que comprometam julgamento isento.

Título V – Da Prática Docente

Artigo 11 – Cabe ao docente da Universidade:

I – cumprir pessoal e integralmente a sua carga horária;

II – ter um desempenho ético, evitando situações que possam prejudicar o bom desenvolvimento do seu trabalho;

III – adequar sua forma de ensino às condições do aluno e aos objetivos do curso;

IV – exercer o ensino e a avaliação do aluno sem interferência de divergências pessoais ou ideológicas.

Título VI – Dos Servidores não-Docentes

Artigo 12 – É dever do servidor não-docente:

I – adotar critérios justo e honesto nas suas atividades;

II – prestar colaboração aos colegas que dele necessitem, assegurando-lhes consideração, apoio e solidariedade;

III – empenhar-se em elevar e afirmar seu próprio conceito, procurando manter a confiança dos membros da equipe de trabalho e da comunidade em geral.

Título VII – Do Corpo Discente e demais alunos da Universidade

Artigo 13 – As relações entre os membros do corpo e demais alunos da Universidade devem ser presididos pelo respeito à autonomia e à dignidade do ser humano, não sendo tolerados atos ou manifestações de prepotência ou violência ou que ponham em risco a integridade física e moral de outros.

Artigo 14 – É dever dos membros do corpo discente fazer bom uso dos recursos públicos que financiam sua formação acadêmica.

Artigo 15 – É vedado aos membros do corpo discente e demais alunos de Universidade:

I – prolongar indevidamente o período de formação acadêmica ou manter matrícula com o objetivo de utilizar as estruturas da Universidade;

II – lançar mão de meios e artifícios que possam fraudar a avaliação do desempenho, seu ou de outrem, em atividades acadêmicas, culturais, artísticas, desportivas e sociais, no âmbito da Universidade, e acobertar a eventual utilização desses meios.

Título VIII – Das Infrações e Sanções Disciplinares

Artigo 16 – No processo administrativo disciplinar dar-se-á aos servidores e alunos da Universidade, amplo direito de defesa.

Artigo 17 – Das infrações e sanções a definição de penalidades será estabelecida pela Comissão de ética ouvida a Administração Superior.

Título IX – Disposições Finais

Artigo 18 – A Universidade criará uma Comissão de Ética com as atribuições de:

I – conhecer das consultas, denúncias e representações formuladas contra membros da Universidade, por infringência às normas deste Código e postulados éticos da Instituição;

II – apurar a ocorrência das infrações;

III – encaminhar suas conclusões às autoridades competentes para as providências cabíveis;

IV – criar um acervo de decisões do qual se extraiam princípios norteadores das atividades da Universidade, complementares a este Código.

Artigo 19 – A Comissão de ética será constituída por membros docentes, discentes e servidores não-docente, nomeados pela Administração Superior.

Parágrafo Único – Os membros da Comissão de Ética deverão julgar com isenção e elevação de espírito, observando sempre os interesses maiores da Universidade e da sociedade.

Artigo 20 – A Comissão Disciplinar Permanente da Universidade e a Comissão de Ética atuarão de forma coordenada para assegurar a plena observância das normas e princípios previstos neste.

Artigo 21– A Comissão de Ética deverá apresentar relatório de atividades ao Conselho Universitário, acompanhado de eventuais propostas de aprimoramento deste Código.

Artigo 22 – O presente Código de Ética entrará em vigor após aprovação do Conselho Universitário.