

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 2

Presidenta da República Dilma Vana Rousseff
Ministro da Educação Fernando Haddad



Fundação Universidade de Brasília
Conselho Diretor

Presidente José Geraldo de Sousa Junior
Titulares João Claudio Todorov
Jacques Rocha Velloso

Suplente Reinhardt Adolfo Fuck



Universidade de Brasília

Reitor José Geraldo de Sousa Junior
Vice-Reitor João Batista de Sousa
Decana de Ensino de Graduação Márcia Abrahão Moura
Decano de Administração e Finanças Pedro Murrieta Santos Neto
Decana de Pesquisa e Pós-Graduação Denise Bomtempo Birche de Carvalho
Decano de Extensão Oviromar Flores
Decano de Assuntos Comunitários Eduardo Raupp de Vargas
Decana de Gestão de Pessoas Gilca Ribeiro Starling Diniz
Decano de Planejamento e Orçamento Paulo Eduardo Nunes de Moura Rocha
Diretor de Planejamento Hélio Marcos Neiva
Diretor da FACE Tomás de Aquino Guimarães
Secretária Executiva de Comunicação da SECOM Ana Beatriz Magno



Editora Universidade de Brasília

Diretora Lúcia Helena Cavasin Zabotto Pulino
Conselho editorial Angélica Madeira
Deborah Silva Santos
Denise Imbroisi
José Carlos Córdova Coutinho
Lúcia Helena Cavasin Zabotto Pulino - *Pres.*
Roberto Armando Ramos de Aguiar
Sely Maria de Souza Costa

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 2

César Augusto Tibúrcio Silva

Nair Aguiar-Miranda

(Organizadores)



Universidade de Brasília

Editora Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade,
Ciência da Informação e Documentação (FACE)

2011

	·	<i>Equipe editorial</i>
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

· Copyright © 2011 by
· Editora Universidade de Brasília

· 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

· Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação
· poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem a
· autorização por escrito da Editora.

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 978-85-230-1290-8 (v. 2)

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	11
<i>João Batista de Sousa – Vice-Reitor da UnB</i>	
Apresentação	13
<i>Paulo Carlos du Pin Calmon – Coordenador do PPGA</i>	
Introdução	17
<i>César Augusto Tibúrcio Silva – Coordenador do Curso de Especialização em Gestão Universitária</i>	
Parte I Gestão de Pessoas	25
Avaliação de impacto em profundidade: curso de desenvolvimento gerencial em uma Ifes.....	
27	
<i>Alice Falchetto</i>	
<i>Lindalva Lima Costa</i>	
A percepção dos docentes em relação ao prazer e sofrimento no trabalho: uma análise de uma universidade pública.....	
55	
<i>Francisco Neto da Silva Júnior</i>	
<i>Luiz Cláudio Gregório</i>	

Causa do sofrimento no trabalho de servidores de secretaria do Hospital Universitário de Brasília.....	81
<i>Magda Suely F. de Melo Souza</i>	
Percepção de servidores do quadro permanente e prestadores de serviços quanto ao sentido do trabalho realizado na Universidade de Brasília.....	109
<i>Gilvan Laurentino da Silva</i> <i>Maria Auxiliadora Frajorge</i>	
Percepção da segurança nos estacionamentos e sua relação na qualidade de vida no trabalho: um estudo em uma universidade federal pública.....	135
<i>Marcos Valério Gonçalves</i> <i>Vicente de Pádua Justo</i>	
Qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília.....	153
<i>Josué Lopes Corrêa Neto</i>	
Qualidade de vida no trabalho: a importância do relacionamento interpessoal na percepção dos colaboradores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....	175
<i>Eudásio Moreira de Sousa</i> <i>Margareth Barbosa Gonçalves</i>	
Comprometimento no trabalho de funcionários do Serviço de Nutrição do Hospital Universitário de Brasília.....	197
<i>Clarissa Hoffman Irala</i> <i>Meg Schwarcz Hoffmann</i>	

Comprometimento no trabalho dos profissionais de enfermagem
do Hospital Universitário de Brasília.....223
Glaudistonía Costa Soares-Silva
Joelma Gomes Santana

Aposentadoria com qualidade de vida na Universidade de Brasília.....249
Elisabeth Ramos Barros

Parte II | Sistemas de Gestão275

Viabilidade da aplicação do *Balanced Scorecard* em uma
universidade pública: análise de uma unidade descentralizada
da Universidade de Brasília.....277
Ariosto Nogueira Lustosa
Elder Ayres Carmona

Estudo sobre a distribuição de atividades para subsidiar
uma nova estrutura organizacional.....307
Maria Mônica da Silva

Gestão da construção de obras na Universidade de Brasília.....333
Luís Fernando de Paula Pinto

Parte III | Gestão do Conhecimento e da Informação.....353

Formas inovadoras na disseminação do conhecimento em
bibliotecas universitárias públicas e privadas do Distrito Federal.....355
Mary Sande Pinheiro

Tipologia, organização e preservação de arquivos digitais:
o caso da Universidade de Brasília.....385
Túlio Ramos de Moraes

Comportamento dos docentes do Programa de Pós-Graduação
em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília
e uso da informação.....405

Janne Cury Nasser

Jefferson Higino Dantas

Parte IV | Gestão da Responsabilidade Social.....433

A sindicância administrativa à luz da Lei nº 8.112/90:
procedimento investigativo ou punitivo.....435

Fábio Viana Fernandes da Silveira

Valdeci da Silva Reis

Diversidade e inclusão de pessoas com necessidades especiais
na Universidade de Brasília.....457

Ana Cristina da Costa Carolino

Rosa Amariles Vilar de Azevedo

Prefácio

João Batista de Sousa – Vice-Reitor da UnB

Ao receber o convite para escrever o prefácio deste livro, cuja inspiração foram os trabalhos finais do Curso de Gestão Universitária, confesso que fiquei lisonjeado, mas também apreensivo, pois poucas vezes tive contato com conteúdos que retratem de forma tão clara temas tão importantes referentes a gestão universitária com tal profundidade de conteúdo.

Principalmente por que os trabalhos aqui relatados dizem respeito ao estado da arte da gestão no âmbito da Universidade de Brasília (UnB) em um momento singular desta, aproximando-se de seu cinquentenário. Seja no que concerne ao seu objetivo maior de formação de cidadãos no âmbito do ensino, pesquisa e extensão; seja na gestão de suas áreas meio.

Entre os princípios preconizados em uma universidade socialmente referenciada, a obra destaca a importância da gestão compartilhada no planejamento, no controle e na transparência, assim como das demais práticas acadêmicas e administrativas da UnB, tendo como objetivo final a qualidade de vida de estudantes e servidores, promovendo efetivamente a construção da universidade para todos, como espaço de bem-estar e de convivência solidária.

Assim sendo, torna-se necessária a valorização das pessoas e de seu trabalho, de forma sistêmica e contextualizada, buscando novos caminhos para o desenvolvimento profissional e pessoal, bem como o envolvimento institucional.

Com esse propósito, a Administração da UnB define como orientação estratégica a necessidade de promover a qualificação de seus servidores como um dos eixos principais de sua política de gestão de pessoas com vistas a valorizar o servidor público federal, participe direto e ativo na construção de uma sociedade melhor.

Além do mais, a publicação deste livro deverá estimular outros servidores no seu percurso de qualificação, sabendo que o tema “gestão universitária” é de vital importância neste momento, em que o conhecimento aqui produzido pelos servidores contribuirá para a construção de novos rumos para a UnB.

Por isso, estou muito à vontade para recomendar ao leitor a leitura de uma ótima obra de gestão universitária, elaborada a partir do olhar e experiência dos seus colaboradores/servidores, construtores e copartícipes desta gestão.

Apresentação

*Paulo Carlos du Pin Calmon*¹ – Coordenador do PPGA

Esta coletânea apresenta parcela importante das reflexões produzidas pelos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária promovido pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Face) da Universidade de Brasília. Os trabalhos aqui apresentados atestam a qualidade do curso, o empenho e a dedicação dos alunos e seus orientadores.

Cabe esclarecer que a iniciativa do referido curso coube a um pequeno grupo de professores e técnicos da UnB, que, sob a liderança dos ex-diretores da Face, professores Gileno Fernandes Marcelino e César Augusto Tibúrcio Silva, perceberam a urgência e a importância do estabelecimento de iniciativas voltadas para a capacitação do corpo técnico-administrativo da UnB.

Participaram do corpo docente do curso um grande número de professores vinculados a diferentes programas de pós-graduação da UnB, especialmente do PPGA. Posteriormente, esses mesmos professores atuaram como orientadores das monografias que originaram os trabalhos aqui apresentados.

1 É diretor do Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública (CEAG) da Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Brasília. Foi coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) durante o período de 2008-2009, quando foram produzidos os artigos.

O Curso de Especialização em Gestão Universitária é, portanto, uma iniciativa em que se destaca a atuação conjunta de servidores da UnB de diferentes carreiras atuando de maneira articulada no sentido de gerar conhecimento que possa impactar na melhoria da gestão da Universidade de Brasília.

Ademais, vale ressaltar que essa publicação somente foi possível graças ao apoio da Reitoria da Universidade de Brasília, especialmente do seu reitor, professor José Geraldo de Souza Júnior, que não apenas reconheceu a importância das contribuições geradas pelos alunos do curso para o aperfeiçoamento da gestão da Universidade, mas incentivou a publicação e ampla divulgação destes trabalhos.

A iniciativa de apoiar o Curso de Especialização em Gestão Universitária faz parte da visão estratégica implementada pelo PPGA e decorre de, pelo menos, duas características específicas do programa. Primeiramente, porque a área de concentração do PPGA, definida como “Gestão Organizacional”, abrange também questões relacionadas especificamente à gestão de organizações educacionais. Na verdade, as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) constituem um tipo específico de organização cuja gestão é objeto de diversas reflexões importantes no campo de estudos sobre gestão organizacional. Portanto, as atividades de ensino e pesquisa desenvolvidas no âmbito do desse curso complementam as demais atividades desenvolvidas nos cursos de mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado oferecidos pelo PPGA. Na verdade, o PPGA está ampliando sua atuação na área, passando a ofertar, a partir de 2010, turmas do Mestrado Profissional em Administração com ênfase em estudos voltados para a gestão de organizações educacionais.

Um segundo aspecto importante é que vários professores da Face, e especialmente do PPGA, têm reconhecido a urgência das questões relacionadas ao aperfeiçoamento da gestão da UnB e compreende que o Curso de Especialização em Gestão Universitária pode contribuir para o enfrentamento dos desafios relacionados à gestão da UnB.

Esse ponto merece uma breve reflexão. Tradicionalmente, o foco principal das preocupações da nossa comunidade são as questões relacionadas ao trinômio ensino, pesquisa e extensão. Os aspectos

relacionados à gestão dos demais processos da universidade têm merecido menos atenção e, muitas vezes, são relegados a um segundo plano. Em tempos normais, essa postura seria compreensível e, talvez, até mesmo desejável. Afinal de contas, ensino, pesquisa e extensão compõem o núcleo central da missão das Ifes.

No entanto, a UnB não está vivenciando tempos normais. Ao longo dos últimos vinte anos, a Universidade de Brasília tem respondido de maneira inadequada a muitas das mudanças que ocorreram no ambiente institucional em que ela se insere, assim como não se adaptou à rápida expansão do seu corpo docente e discente. Em consequência disso, há um grande déficit de capacidade administrativa e gerencial na UnB que tem comprometido, de maneira importante, a reputação e a qualidade das atividades de ensino e pesquisa desenvolvidas.

Como resposta a esses desafios, têm surgido ao longo dos últimos meses algumas iniciativas importantes. E é nesse contexto que o PPGA entende sua participação no Curso de Especialização em Gestão Universitária e, mais recentemente, no Mestrado Profissional em Administração. Trata-se, portanto, de mais uma iniciativa que vem se somar às diversas outras que já estão em andamento, no sentido de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da UnB.

Essa coletânea também pode ser compreendida dessa forma. Ela representa o resultado do esforço de alunos e professores do Curso de Especialização em Gestão Universitária objetivando a geração de conhecimento sobre aspectos relacionados à gestão de organizações de ensino superior. Ao mesmo tempo, ela contém um conjunto de contribuições produzidas por membros da comunidade universitária, no sentido de fomentar a criação de capacidade gerencial e propor soluções para alguns dos principais desafios hoje enfrentados pela UnB.

Trata-se, portanto, de leitura oportuna, instigante, não apenas do ponto de vista acadêmico, mas também pelo potencial de suscitar iniciativas que contribuam para o enfrentamento dos muitos desafios diante da Universidade de Brasília.

Introdução

César Augusto Tibúrcio Silva – Coordenador do
Curso de Especialização em Gestão Universitária

Este volume apresenta uma síntese das monografias elaboradas por 29 funcionários da Universidade de Brasília (UnB) que participaram da segunda turma do curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Os trabalhos aprovados em bancas examinadoras compostas por docentes de unidades acadêmicas da UnB refletem, de forma bastante clara, a preocupação dos novos especialistas em contribuir para a solução dos problemas da instituição.

Os pós-graduandos desenvolveram estudos cujas sínteses foram agrupadas nos seguintes temas: Gestão de Pessoas, Sistemas de Gestão, Gestão do Conhecimento e da Informação e Gestão da Responsabilidade Social. Focados na realidade da UnB, os estudos revelam os aspectos da administração universitária que, no entender dos alunos, podem comprometer o processo de desenvolvimento institucional e inviabilizar o cumprimento da missão original da UnB, qual seja, desenvolver de forma integrada o ensino, a pesquisa e a extensão, atuando como agente de desenvolvimento do país e da região.

Os trabalhos agrupados na área de Gestão de Pessoas abrangem um amplo leque de análises que avaliam as características do envolvimento de servidores com o processo de trabalho, analisam a ocorrência de sofrimento no trabalho em diversas categorias e unidades e ainda investigam a viabilidade de desenvolver ações voltadas à preparação de servidores para

o afastamento da vida laboral. A seguir, serão apresentados os temas abordados nos 18 textos relacionados a essa área.

Na seção dedicada à “Avaliação de impacto em profundidade: curso de desenvolvimento gerencial em uma Ifes”, Alice Maria Falquetto e Lindalva Lima Costa analisam, a partir de entrevistas realizadas com 34 funcionários concluintes do curso de especialização, o impacto em profundidade das disciplinas do curso de especialização sobre seu desempenho profissional. As autoras traçam um breve perfil dos especialistas e utilizam as técnicas de pesquisa para identificar a relevância e a utilização dos conteúdos das disciplinas e a contribuição destas para o aperfeiçoamento do trabalho que realizaram.

Francisco Neto da Silva Júnior e Luiz Cláudio Gregório discutem em sua monografia “A percepção dos docentes em relação ao prazer e sofrimento no trabalho: uma análise de uma universidade pública”. No trabalho, são investigadas as características das condições e das relações de trabalho dos docentes da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da UnB. A partir das respostas dadas por mais da metade dos docentes daquela unidade acadêmica, os autores procuram identificar as vivências de prazer e sofrimento dos integrantes da carreira de magistério superior, avaliando-as a partir da aplicação de uma escala de mensuração do prazer e do sofrimento no trabalho. Os resultados da pesquisa podem apoiar o desenvolvimento de ações que contribuam para a melhoria das condições do trabalho docente na universidade.

Em seguida, Magda Suely F. de Melo Souza estuda a “Causa do sofrimento no trabalho dos servidores de secretaria do Hospital Universitário de Brasília”, órgão complementar da universidade que realiza atividades de ensino, pesquisa e extensão voltadas, principalmente, aos cursos da área de saúde. Desenvolvido com o objetivo declarado de servir de apoio à reorganização do trabalho administrativo do Hospital, a relevância do trabalho é indiscutível e, dadas as características daquela

unidade, seus resultados podem ser aplicados, inclusive, a outros hospitais de ensino.

Gilvan Laurentino da Silva e Maria Auxiliadora Frajorge analisam a “Percepção de servidores do quadro permanente e prestadores de serviços quanto ao sentido do trabalho realizado na Universidade de Brasília”. A pesquisa foi desenvolvida com os objetivos de apontar os fatores que dão significado ao trabalho desenvolvido, avaliar se o tipo de vínculo funcional afeta a percepção dos trabalhadores e conhecer os sofrimentos que eles enfrentam em suas atividades laborais. Participaram da pesquisa exploratória 24 trabalhadores lotados em unidades acadêmicas e administrativas da UnB, e os resultados do estudo podem ser relevante instrumento para a definição de políticas relacionadas à reordenação do processo de trabalho administrativo e ao aumento da produtividade na instituição de ensino.

A relação entre a percepção de segurança nos estacionamentos da universidade e a qualidade de vida no trabalho foi estudada por Marcos Valério Gonçalves e Vicente de Pádua Justo. A pesquisa tomou por base a análise de documentos da área de segurança da UnB e, ainda, as respostas de noventa docentes, discentes e funcionários aos questionários aplicados pelos autores. Os resultados da investigação revelam a importância da questão da segurança e apresentam elementos que certamente podem ser a base da política a ser adotada pela instituição, com a finalidade de proteger a vida e o patrimônio dos integrantes da comunidade universitária.

Josué Lopes Corrêa Neto traçou o perfil dos servidores técnico-administrativos lotados na Faculdade de Ciências da Saúde da UnB e desenvolveu estudo para avaliar a percepção desses sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. As entrevistas realizadas com os 45 servidores do quadro permanente da instituição lotados na unidade acadêmica procuraram identificar: o perfil demográfico dos entrevistados, a

percepção desses sobre a satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho; e o nível seu de comprometimento com o trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho foi avaliada também na Biblioteca Central da Universidade em investigação realizada por Eudásio Moreira de Sousa e Margareth Barbosa Gonçalves. A importância estratégica da biblioteca para o desenvolvimento das atividades acadêmicas em uma Instituição de Ensino Superior é justificativa para que os autores avaliem, naquela unidade, a percepção de mais de uma centena de servidores sobre a qualidade de vida, tomando por base o desenvolvimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

O trabalho seguinte, da área de Gestão de Pessoas, volta a estudar o ambiente de trabalho do hospital universitário e tem como foco o comprometimento de funcionários do Serviço de Nutrição daquela unidade assistencial. A pesquisa foi realizada por Clarissa Hoffman Irala e Meg Schwarcz Hoffmann a partir de respostas de 46 funcionários ao questionário aplicado no serviço. Os resultados evidenciam os níveis de comprometimento, por categorias de trabalhadores, considerando-se os aspectos relacionados à organização, à carreira, ao trabalho e ao desempenho.

O comprometimento dos profissionais de enfermagem do hospital universitário é o foco da pesquisa desenvolvida por Gláudistonia Costa Soares-Silva e Joelma Gomes Santana. A partir dos múltiplos vínculos existentes, o estudo avaliou o nível de comprometimento de enfermeiras e auxiliares de enfermagem com o trabalho, com a carreira e com a organização. Os resultados do trabalho constituem valioso subsídio para a definição de políticas voltadas à melhoria da gestão de hospitais de ensino.

Elizabeth Ramos Barros desenvolveu pesquisa exploratória com mais de uma centena de servidores do quadro permanente da universidade e que poderiam se aposentar no período de 2007 a 2009, visando a identificar a necessidade institucional de implantação de um programa

de preparação para aposentadoria. O estudo procurou avaliar a percepção dos trabalhadores em vias de aposentar sobre temas relacionados: à importância e ao significado do trabalho, às perspectivas individuais sobre a aposentadoria, às condições econômicas desses trabalhadores, às suas condições de saúde – bem-estar físico e mental – e às suas relações em família.

A segunda parte do livro contém os resultados de três trabalhos relacionados aos Sistemas de Gestão da Universidade. No primeiro, Ariosto Nogueira Lustosa e Elder Ayres Carmona investigam a “Viabilidade da aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma universidade pública: análise de uma unidade descentralizada da Universidade de Brasília”. Os autores avaliaram a possibilidade de aplicação do BSC no Centro de Seleção e Promoção de Eventos (Cespe). A partir das respostas aos questionários respondidos por 45 servidores atuantes nesse centro, foram elaborados indicadores específicos destinados a avaliar o desempenho da unidade, considerando-se as perspectivas tradicionais definidas na proposta metodológica. Além disso, os autores procuraram identificar os elementos de risco à adoção da metodologia estudada.

O capítulo seguinte propõe uma nova estrutura organizacional para o Centro de Formação de Recursos Humanos em Transporte (Ceftru) da UnB. O estudo desenvolvido por Maria Mônica da Silva, a partir da análise do Quadro de Distribuição de Trabalho desenvolvido no centro, analisa as atividades realizadas no âmbito do centro, racionaliza o processo de trabalho por ele adotado e, por último, configura uma estrutura mais adequada aos objetivos e à missão da unidade.

A “Gestão da construção de obras na Universidade de Brasília” é um estudo desenvolvido por Luís Fernando de Paula Pinto, visando a identificar as causas dos atrasos e das interrupções em obras contratadas pela UnB. A partir de pesquisa documental, o autor elabora diagnóstico sobre as características do processo de construção adotado pela Instituição

de Ensino Superior e apresenta sugestões que, no seu entender, poderão tornar mais ágil e eficiente a construção de novos edifícios.

A terceira parte deste volume trata da Gestão do Conhecimento e da Informação na Universidade de Brasília. O tema é abordado em três capítulos. No primeiro deles, Mary Sande Pinheiro estuda a forma como ocorre a disseminação do conhecimento em bibliotecas de Instituições de Ensino Superior. A partir de pesquisa bibliográfica e de entrevistas com bibliotecários e usuários da biblioteca do Centro Universitário de Ensino de Brasília (UniCeub) e da Biblioteca Central da UnB a especialista procura identificar semelhanças e diversidades na adoção de inovações voltadas à disseminação do conhecimento nas duas instituições.

Túlio Ramos de Moraes investiga “Tipologia, organização e preservação de arquivos digitais: o caso da Universidade de Brasília”. O autor elabora o perfil dos servidores da UnB envolvidos na criação de acervos digitais e identifica as características do processo de organização e preservação de tais documentos em diversas unidades. Na pesquisa exploratória, foram entrevistados mais de trinta servidores lotados em unidades acadêmicas e administrativas, elaborando seu perfil, identificando necessidade de treinamento e avaliando a coerência entre as práticas adotadas na universidade, as normas técnicas recomendadas e, ainda, as exigências legais sobre a matéria.

No capítulo seguinte, Janne Cury Nasser e Jefferson Higino Dantas estudam o comportamento de docentes na busca e uso de informações necessárias ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A pesquisa foi realizada a partir da análise de documentos relacionados à produção técnico-científica de docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), registrada na Plataforma Lattes e também em questionários por eles respondidos. Os resultados da investigação podem ser usados na definição de novas políticas de informação e no estímulo à adoção de novas práticas de disseminação do conhecimento na Universidade de Brasília.

A quarta e última parte deste volume sobre gestão universitária estuda questões ao compromisso da UnB com práticas relacionadas ao exercício de sua Responsabilidade Social. As características formais a serem cumpridas nos processos de sindicância administrativa são identificadas e comparadas às práticas adotadas na UnB por Fábio Viana Fernandes da Silveira e Valdeci da Silva Reis. A pesquisa documental realizada tomou por base os documentos integrantes do acervo da Comissão de Sindicância e da Secretaria de Recursos Humanos da UnB e o estudo pode subsidiar a definição de rotinas e procedimentos a serem cumpridos, de forma a assegurar a necessária transparência e efetividade da gestão pública.

No último capítulo, Ana Cristina da Costa Carolino e Rosa Amariles Vilar de Azevedo analisam o perfil das necessidades de portadores de necessidades especiais que integram a comunidade da Universidade de Brasília. A partir do reconhecimento da necessidade de garantir as condições de inclusão dos portadores à vida acadêmica, as autoras identificaram na Secretaria de Recursos Humanos e a equipe do Programa de Apoio aos Portadores de Necessidades Especiais (PPNE) os membros da comunidade que necessitam de suporte adicional, identificaram as necessidades a serem atendidas e levantaram suas expectativas em relação ao papel da universidade e de suas unidades no processo de inclusão.

A elaboração das monografias constitui um avanço da UnB em termos de autoconhecimento e autoavaliação da instituição. A divulgação dos resultados das pesquisas realizadas é um marco para a universidade que, pela primeira vez em sua história, criou um programa abrangente de capacitação dos seus servidores.

Parte I - Gestão de Pessoas



Avaliação de impacto em profundidade: curso de desenvolvimento gerencial em uma Ifes

Alice Falquetto

Lindalva Lima Costa

Introdução

Na atualidade, não basta ter só o conhecimento; é preciso combinar processos que estimulem o conhecimento, aprimorem habilidades e provoquem mudanças de atitudes. Identifica-se, assim, uma tríade que representa a base da formação de qualquer profissional, conforme relatam Tohá e Solari (1997).

A Universidade de Brasília (UnB) investe no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus servidores, na expectativa de aproximar e repensar as relações entre o trabalho e os processos de formação. Assim, a UnB incorpora técnicas de gestão e busca mais eficácia e eficiência conforme a proposta do Curso Especialização em Desenvolvimento Gerencial (EDG) (UnB, 2005). Implantado sob a responsabilidade da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), e com suporte da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da UnB, esse curso teve início no segundo semestre de 2005.

O curso foi concebido com o objetivo de atender à demanda da UnB na questão da especialização do seu corpo de administradores e gerentes de modo a oferecer-lhes o acesso ao conhecimento teórico acumulado, aperfeiçoar o processo de desenvolvimento de competências específicas, ampliar as habilidades técnicas de gestão e desenvolver atitudes positivas, ao abordar os fenômenos e os processos administrativos e a promoção da renovação institucional.

Existe a preocupação de verificar o impacto desse curso sobre o trabalho desenvolvido pelos participantes e averiguar em que aspectos ele pode ser melhorado, na visão desses servidores. No curso em estudo, a avaliação do treinamento em amplitude foi realizada recentemente (DANTAS, 2006), mas faltou realizar a avaliação em profundidade do curso. A pergunta deste estudo é: qual o impacto sobre o desempenho e a avaliação em profundidade que os participantes do EDG fazem a respeito das disciplinas abordadas no curso?

Foi feita a análise do impacto em profundidade das disciplinas do curso de EDG sobre o desempenho dos servidores na UnB. Destacou-se a importância das ações de TD&E nas organizações e da avaliação do impacto de treinamento em profundidade sob o foco de autoavaliação. Além disso, observou-se a identificação da percepção dos servidores treinados com relação às disciplinas do curso EDG e o seu impacto sobre o desempenho de suas funções. Por fim, verificou-se como os servidores treinados percebem seu desempenho após o curso de EDG.

Treinamento para o trabalho

Segundo Vargas (apud VARGAS; ABBAD, 2006) a origem de ações de expressão Treinamento e Desenvolvimento (T&D) remonta aos primórdios das civilizações, quando o homem das cavernas transferia para suas gerações os conhecimentos básicos que garantissem a sobrevivência e a permanência da espécie humana.

Borges-Andrade e Abbad (1996) citam que uma das características primordiais do conceito de treinamento é a noção de que ele assume um esforço despendido pelas instituições para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes.

Granjeiro (1999) enfatiza que o conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudanças de comportamento: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades e conhecimentos relacionados de forma

direta com o desempenho do cargo atual ou futuro; desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos.

Os principais objetivos do treinamento, na visão de Granjeiro (1999), são: preparar para execução imediata de um trabalho; proporcionar oportunidades para o desenvolvimento contínuo e a mudança de atitudes. O treinamento não é visto como despesa, mas como investimento.

Segundo Pantoja et al. (2005) o treinamento abrange três importantes dimensões: intencionalidade na melhoria do desempenho no trabalho; domínio desse processo por parte da organização e o englobamento de sua natureza processual.

Desenvolvimento e educação

Para Borges-Andrade (2002) o conceito de desenvolvimento está relacionado a uma concepção mais abrangente, fundamentado na autogestão da aprendizagem, nos conhecimentos que o indivíduo registra na sua existência. O desenvolvimento está diretamente ligado à ideia de ações que ativam o livre crescimento individual, ainda que essas ações não estejam diretamente relacionadas ao desempenho no próprio local de trabalho.

De acordo com Silva e Moraes (2004) um programa de desenvolvimento gerencial pode ser interpretado como treinamento de potencialização e contribui para o desenvolvimento das características dos treinandos.

Conforme Sallorenzo (2000) a educação é definida como eventos de aprendizagem que capacitam os indivíduos para agirem em postos de trabalhos específicos num futuro imediato, conceito semelhante ao de desenvolvimento, para outros autores.

Processo de treinamento e avaliação de treinamento

Na concepção de Odellius (1999), o diagnóstico de necessidades de treinamento deve ser um procedimento constante e o ciclo de treinamento compreende quatro fases: necessidade, programação, execução e avaliação.

No levantamento de necessidades de treinamento deve-se buscar a identificação e ocorrência de mudanças; as diferenças entre os requisitos do trabalho a ser realizado e a capacitação do trabalhador; bem como os problemas organizacionais. Leva-se em consideração também o levantamento de necessidades de treinamento que compreende: a avaliação de desempenho; a observação; a solicitação das chefias; as reuniões interdepartamentais; a comparação dos requisitos dos cargos com as habilidades atuais do ocupante; a modificação do trabalho; a entrevista de saída; a análise de cargos; os relatórios, etc.

Para Odelius (1999), o planejamento do treinamento deve ser considerado a partir do levantamento de necessidades em que se estabelece uma programação, com objetivos, forma de desenvolvimento, métodos, técnicas, recursos necessários, população-alvo, datas, etc.

O acompanhamento, conforme Souza (2001 p. 15), “é a segunda fase do processo de gestão e ocorre durante a execução das atividades planejadas e destina-se a assegurar que a execução corresponda ao planejado”. Ele permite detectar problemas e indicar correções.

De acordo com Souza (2001), a avaliação é uma consequência do acompanhamento e às vezes se confunde com ele, embora a experiência indique que nem sempre esses dois elementos andem juntos, mas eles formam o ciclo de controle de gestão.

Avaliar um treinamento corresponde ao ato de julgar se compensou ou não, com base em algum critério de valor, o esforço de se fazer esse evento (HAMBLIN, 1978). Avaliação tem por fim precípua comparar os resultados alcançados com o planejado.

Souza (2001) defende que na avaliação do treinamento é necessário definir padrões capazes de permitir uma contínua avaliação do processo em si e sistemático controle de seu funcionamento. Devem ser utilizados padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo, que permitam avaliar e controlar pela comparação dos resultados e do desempenho.

Na concepção de Hamblin (1978), o treinamento pode ser avaliado não só pelos seus objetivos financeiros, mas pelos objetivos intermediários, pelo aperfeiçoamento das comunicações ou pelo aumento da felicidade das pessoas ou a diminuição da burocracia. A avaliação deve ser definida como um meio de aperfeiçoar o treinamento, e este, um meio para melhorar o desempenho geral (HAMBLIN, 1978).

Modelos e tipos de avaliação de treinamento

A finalidade de modelo consiste em orientar o gestor, gerente ou treinador, a resolver em quais atividades ele se encontra e como deverá planejar o curso a ser implantado. Para Hamblin (1978) será desejável o treinamento em que: o treinando deseja, o curso é aceito pelos superiores, iguais e subordinados do treinando, e o que produz resultados organizacionais.

O Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), concebido por Abbad (1999), é composto por sete componentes: percepção de suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto de treinamento no trabalho.

Conforme Pilati (apud BORGES-ANDRADE, 2002), o modelo de avaliação de TD&E é classificado em dois tipos: a) genéricos – definem conjuntos de variáveis e podem influenciar a pesquisa e atuação profissional. Estes são também contemplados no Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), de Borges-Andrade e nos modelos de Kirkpatrick e de Hamblin; b) específicos – consolidados entre um conjunto de variáveis específicas e determinados resultados de TD&E no nível individual, corroborando o modelo de Abbad (1999).

A mudança provocada no nível de comportamento no cargo poderia ser observada pelo impacto do treinamento no trabalho. Segundo Hamblin (1978), esse construto é formado por duas facetas: a primeira, denominada de impacto em amplitude, corresponderia ao efeito provocado pelo treinamento em todas as competências exigidas para a

execução das tarefas no cargo de forma mais abrangente. A segunda, de impacto em profundidade, que seria relativo, estritamente, à aplicação daquelas competências adquiridas em treinamento. A avaliação em amplitude é também conhecida como avaliação em largura.

Para Sallorenzo (2000) o impacto do treinamento pode ser medido de três formas:

1. autoavaliação em amplitude ou largura (impacto de treinamento no desempenho). Esta avalia se o desempenho teve impacto em atividades não relacionadas com o ensinado. Caracteriza-se pela especificação do TD&E em dimensões mais gerais de comportamento;
2. autoavaliação em profundidade (transferência de treinamento) a qual avalia o impacto das atividades estritamente relacionadas aos conteúdos administrados, em que os itens são prescritos a partir dos objetivos específicos dos eventos. Os instrumentos de coleta de dados medem o uso dos conhecimentos e habilidades aprendidos ou atitudes desenvolvidas;
3. heteroavaliação em que os supervisores ou colegas dos treinados avaliam o impacto do treinamento sobre o desempenho destes.

Pesquisa realizada

Foi realizada uma pesquisa quantitativa, qualitativa, descritiva e semiestruturada, e, quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo.

A pesquisa de campo colheu os dados diretamente com os participantes da investigação: 34 servidores que concluíram o Curso EDG da UnB, da primeira turma.

A análise documental abrangeu a proposta do Curso, realizado no período de 1º/8/2005 a 31/7/2006, que foi enviada para aprovação

do Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação, além dos planos de ensino e ementas das disciplinas distribuídos aos alunos.

Um questionário foi desenvolvido a partir da análise documental para avaliar a percepção dos participantes quanto ao impacto das diversas disciplinas em seu dia a dia. Foram levantados três aspectos abordando: frequência de uso, importância para a atuação cotidiana, e de que forma o conteúdo de cada uma das disciplinas contribuiu para o trabalho (Apêndice A). O instrumento foi aplicado no período de 15 a 31 de maio de 2007.

Os documentos foram submetidos à análise de conteúdo conforme Franco (2003), e os dados coletados com o questionário foram tabulados, sendo efetuada estatística descritiva (distribuição de frequência, média e desvio-padrão). Um questionário foi excluído da pesquisa, pois não apresentava variabilidade nas respostas.

Foram usadas as fórmulas abaixo para o cálculo da média e o desvio padrão:

$$\text{Média } (\bar{x}) \quad \bar{x} = \sum x_i / n$$

$$\text{Variância } (S^2) \quad S^2 = \sum (x_i - \bar{x})^2 / (n - 1)$$

$$\text{Desvio Padrão } (S) \quad S = \sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 / (n - 1)}$$

$$\text{Desvio padrão para uma população: } (S) \quad S = \sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 / (n)}$$

Dados dos entrevistados

Do grupo de pesquisados, nove trabalham em atividade de apoio em unidade acadêmica, dezesseis em unidade administrativa, três na área de suporte à administração superior, três em áreas técnicas e três envolvendo tanto a área acadêmica quanto a área administrativa da instituição. Vinte pessoas são do sexo feminino e quatorze do masculino.

O tempo de trabalho variou de 3 a 38 anos, sendo que a maior porcentagem ficou entre aqueles que têm 20, 26 e 28 anos na instituição

(15,15% para cada um desses anos). Em seguida aqueles com 22 e 27 anos (9,09% para cada ano), depois com 6,06%, os que trabalham de 12 a 13 anos. Finalmente, com 3,03% os que têm 3, 9, 18, 24, 29, 31 e 38 anos de serviço prestado à UnB. Dois entrevistados não responderam à questão.

Quanto à idade dos pesquisados, dois não responderam e o restante foi assim distribuído: de 30 a 35 anos (2); de 36 a 40 (1), de 41 a 45 (7), de 46 a 50 (11), de 51 a 55 (9), de 56 a 60 (1) e de 61 a 65 (1). A faixa de idade dos pesquisados variou de 32 a 61 anos, sendo a idade média igual a 47,34 anos e desvio padrão de 6,64.

Em relação à quantidade de subordinados, verificou-se que sete pesquisados não têm subordinados, quinze têm de 1 a 10, seis têm entre 12 e 20 subordinados e quatro pesquisados com 25, 52, 150 e 181 subordinados, respectivamente.

A frequência utilizada dos conteúdos

O conteúdo previsto na disciplina “Introdução à Gestão do Ensino Superior” e a frequência utilizada pelos pesquisados, foi assim verificada: o tema sobre “Conceitos e objetivos do serviço público” é sempre usado por 45,5% dos pesquisados (média de 3,15, com desvio padrão de 0,93). Esse conteúdo e os “Conceitos e objetivos do ensino superior público” foram os mais apontados, e mais de três quartos afirmaram que usam sempre ou quase sempre. Os conteúdos menos usados¹ foram: “Características das IES e das universidades brasileiras” (51,5%), “Políticas de funcionamento das IES” (45,5%) e “Evolução do sistema de ensino superior” (39,55%). Observa-se que o tópico “características das IES” foi apontado como o menos usado pelos pesquisados, que também afirmaram usar mais um conteúdo que se refere ao passado (Evolução...) do que o que se refere à “política de funcionamento...”, que aborda perspectivas. Seria interessante aprofundar uma pesquisa para

1 A classificação “menos usados” abrange as respostas: nunca usa, quase nunca e às vezes, ao passo que “mais usados” inclui quase sempre e sempre.

descobrir por que isso ocorre. “Características das IES e das universidades brasileiras” e “Políticas de funcionamento das IES” tiveram médias 2,55 e 2,76, respectivamente, com o mesmo desvio padrão, de 1,21.

O conteúdo de “Gestão de Pessoas” e a frequência de sua utilização foi assim descrita: apenas para a disciplina “Gestão de Pessoas” houve 3% de respostas afirmando que os conteúdos “Características que influenciam relações sindicais...” e “Conceitos de recrutamento...” não tinham sido abordados. É provável que esse pequeno percentual se deva a participante do curso que tenha faltado às aulas e não tenha lido os textos disponibilizados. Por isso, os dados foram desconsiderados. Os conteúdos mais usados foram “Conceitos de gestão...” (81,8%), “Aspectos que influenciam os resultados organizacionais...” (78,7%) e “Gestão do conhecimento...” (72,7%). Os menos utilizados foram “Características de remuneração e produtividade...” (63,6%), “Características que influenciam relações sindicais e trabalhistas...” (59,5%). Apesar de dois terços dos pesquisados (66,7%) afirmarem fazer uso do conceito “Características das instituições e sua responsabilidade social...”, verificase que (33,3%) não usam essa matéria. Seria útil analisar por que ocorre tal fato. O item “Segurança, medicina do trabalho e saúde ocupacional...” foi pouco usado por 57,5% dos pesquisados. É pertinente também a realização de futuros estudos para verificar a causa de tal situação. O conteúdo “Conceitos de recrutamento...” quase nunca é usado por 53,2% dos pesquisados. Seria interessante pesquisar as razões que levam profissionais responsáveis pela gestão de desempenho de uma equipe a não utilizarem esses conhecimentos. “Processo de gestão de desempenho” é sempre usado por 48,5% dos pesquisados.

O conteúdo previsto para a disciplina “Direito aplicado ao Ensino Superior” e a frequência de sua utilização obteve o seguinte índice: o conceito “Responsabilidade social...” é o mais usado: 72,7% dos pesquisados. A seguir, apresentam-se os conceitos: “Normas e legislação...”, com 69,7% e “Constituição...”, com 63,7%. Um quinto dos pesquisados afirmou que quase nunca, ou nunca, utiliza os

conhecimentos abordados em “Constituição jurídica...”, “Constituição de 1988” e “LDB”. O conteúdo “Responsabilidade social...”, da disciplina em questão, alcançou a maior média (3,13) e desvio padrão de 1,08. O menor desvio padrão (1,07) foi para “Normas e legislação vigentes...”, com média de 3,00.

O conteúdo a ser abordado na disciplina “Contabilidade Pública” e a frequência com que ele é utilizado pode ser assim observado: o item mais utilizado foi “Execução orçamentária: a) despesas...”, com 45,4%. “Características da contabilidade pública: a) breve histórico...” foi menos utilizado por 75,8% dos pesquisados, enquanto 24,2% sempre utilizam “Execução orçamentária: b) receitas...”. De acordo com o apurado, cerca de um terço dos pesquisados informou que quase nunca usam os conteúdos abordados nessa disciplina. Adicionalmente, 36,4% dos pesquisados informaram que nunca utilizaram o conteúdo relativo à “Normas internacionais...”. Tais fatos podem ter ocorrido porque os conteúdos estão relacionados às áreas de controle e finanças, em que apenas 6,04% atuam. “Execução orçamentária: a) despesas...” atingiu a maior média dos conceitos, com 2,24 e desvio padrão de 1,48; e o menor desvio padrão foi para “Normas internacionais...” com 1,33 e média 1,24.

O conteúdo previsto na disciplina “Planejamento, Administração e Gestão” e a frequência com que os pesquisados o utilizam foram assim dispostos: na disciplina “Planejamento, Administração...” os conteúdos “Funções da administração...” registram 69,7%, sempre usado, e “Conceitos responsabilidade social e ética nas organizações...” aparece com 66,7%, “Processo de tomada de decisão...” registra 57,6%, “Planejamento...” surge com 51,5%, no que se referem a conceitos sempre usados. Nestes conceitos, a maior média foi obtida no conceito “Responsabilidade social e...”, com 3,55 e desvio padrão de 0,74. Em relação ao “Conceito de organização formal...” e “Planejamento e administração estratégica...”, eles surgem com 3,0% como nunca usados e apresentam média de 2,82 e 3,06, respectivamente. O desvio padrão para esses conceitos apresenta-se com 1,06 e 1,13, respectivamente.

As respostas sobre o conteúdo da disciplina “Trabalho, Gestão e Subjetividade nas Organizações” e a frequência de seu uso foram assim distribuídas: “Qualidade e excelência no atendimento...” alcançou 87,9%, demonstrando ser um conceito bastante utilizado, porém, para 6,1% dos pesquisados ele é usado às vezes, e para outros 6,1%, quase nunca. Ao se considerar a importância do conceito para a imagem da organização e das áreas junto aos clientes, seria necessário identificar as razões pelas quais ele não foi incorporado ao cotidiano das áreas vinculadas aos pesquisados. O conceito “Comunicação nas organizações” também foi indicado como bastante utilizado, com 84,9%. Os conceitos “Modelos de gestão e o indivíduo”, “Gestão de qualidade total e sua relação com RH...” e “Os sentidos do trabalho” são menos utilizados de acordo com 30,3% dos pesquisados. Pelos dados apresentados, o conceito “Sofrimento humano no trabalho” (72,8%) quase sempre ou sempre é utilizado nas atividades diárias. Seria interessante investigar por que ocorre tal fato. Com exceção do conteúdo “O trabalho no setor público a partir do modelo pós-burocrático...”, em que quase metade dos pesquisados afirma ser um conceito utilizado quase sempre ou sempre, todos os outros conteúdos abordados na disciplina foram apontados como sendo quase sempre ou sempre utilizados por mais de 70% dos pesquisados. A maior média foi 3,33 no conceito “Qualidade e excelência no atendimento aos clientes”, com desvio padrão de 0,84, seguido dos conceitos “Cultura organizacional” e “Os sentidos do trabalho” com 3,12 e desvio padrão de 0,95 e 1,01, respectivamente. Pelos dados apresentados na disciplina “Trabalho, Gestão e Subjetividade...”, “O trabalho no setor público a partir do modelo pós-burocrático...” foram os conteúdos com maior desvio padrão 1,16, e com média de 2,45.

O conteúdo a ser abordado na disciplina “Gestão Financeira Aplicada” e a frequência com que os pesquisados utilizam esse conteúdo estão assim dispostos: na disciplina “Gestão Financeira Aplicada” o conceito de “Benefício da educação...” alcançou 33,3% e em “Conceitos e características de taxas de juros...”, 27,3%, na classificação sempre usa.

Para “Valor do dinheiro no tempo”, “O poder da economia e o risco de um país” e “Contabilidade de custo...” foram obtidos 18,2% “sempre usa”. O conceito “Benefício da educação...” obteve a maior média: 2,30 e desvio padrão de 1,49. Em relação à classificação nunca usam, “Conceitos e características de taxas de juros, risco e retorno, custo e liquidez...” e “O poder da economia e o...” alcançaram 24,2%. E em “Valor do dinheiro no tempo”, “Importância do conhecimento da matemática financeira”, bem como “Contabilidade de custo...” foram alcançados 15,2%. Ao se comparar esta disciplina e “Contabilidade Pública” com as demais, observa-se que houve um maior número de pesquisados respondendo que nunca utilizou os conteúdos (entre 12,1% e 36,4%). Isso talvez se deva à área de atuação dos pesquisados, como apontado anteriormente.

O conteúdo previsto na disciplina “Comportamento Organizacional” e a frequência com que os pesquisados utilizam foram assim apurados: os conceitos “b) Satisfação no trabalho” e “c) Motivação” são os mais usados (90%) e “Qualidade de vida e estresse: conceitos...” são usados por aproximadamente 82%. Seria pertinente verificar a relação entre esses usos, se positiva ou não. O conceito “Equipes de trabalho...” é um conteúdo sempre usado por 66,7% dos pesquisados. “Liderança: conceitos tipos e sua aplicabilidade...” é usado por mais de 84% dos pesquisados; “Comprometimento organizacional” aparece com 75% e todos os seus conteúdos são usados por mais de 72% dos pesquisados. A média de todos os conteúdos abordados na disciplina “Comportamento Organizacional” ficou acima de 3,06. “Conceitos, teorias... em a) comprometimento organizacional” atingiu o maior desvio padrão 1,05 e média 3,24.

Os conteúdos da disciplina “Direito Administrativo Aplicado” e a frequência com que são usados foram: o conceito “Poderes e deveres da administração pública” obteve índice de 63,6%, “Características das entidades políticas...” obteve 45,5%; “Direito administrativo: conceitos...” alcançou índice de 42,4%, “Características e princípios da administração...” obteve 36,4%, e “Poderes do Estado...” atingiu 33, 3%. O conteúdo

“Poderes e deveres da administração pública” obteve a maior média (3,39) e desvio padrão de 0,98. Dos pesquisados, 15,2% informaram que nunca usam “Licitação: conceitos...”. Esse percentual aplica-se a “Contrato administrativo: conceitos e características”. Esses conteúdos apresentaram média de 2,45 e 2,56, e desvio padrão de 1,37 e 1,48 respectivamente.

O conteúdo previsto na disciplina “Métodos e Técnicas de Pesquisa na Organização” foi utilizado na seguinte frequência pelos pesquisados: os conteúdos mais usados ficaram entre 42,4% a 54,5%, e os que fazem pouco uso entre 45,4% a 57,7%. Somente o conteúdo “Elaboração da monografia” teve a maior margem, com 60,6% que utilizam menos, e 39,4% dos pesquisados usam mais este conceito. A maior média (2,48) ficou para o conceito “Normas para elaboração de um trabalho científico...” com desvio padrão de 1,50, ao passo que “Características da ciência do trabalho da pesquisa científica...” atingiu média de 2,42, com desvio padrão de 1,44 e “Pesquisa científica: a) pesquisa bibliográfica” atingiu média de 2,33 e desvio padrão de 1,49. Dos conceitos “Pesquisa científica: c) tipos de pesquisa...” e “Elaboração do projeto de pesquisa”, 54,6% dos pesquisados informou que faz pouco uso. Perguntados quanto à contribuição desta disciplina no dia a dia dos pesquisados, um quarto respondeu que estava relacionada diretamente com o projeto de monografia, mas não com as atividades diárias.

Importância dos conteúdos

Quanto à “Introdução à Gestão do Ensino Superior”, 57,6% entendeu que a disciplina é importante, 33,3% manifestou como muito importante e somente 9,1% a classificou como um conhecimento de pouca importância. A disciplina cujo conteúdo foi considerado como muito importante por um maior percentual de pesquisados foi “Comportamento organizacional”, com 63,6%. Também foi nessa disciplina em que não houve pesquisados que a classificassem como nenhum ou pouco importante.

O conteúdo das disciplinas “Gestão de pessoas” e “Direito administrativo aplicado” apresentaram os mesmos índices. Dos pesquisados, 6,1% entenderam que é pouco importante, 54,5% que é importante, e para 39,4% é muito importante.

Pelos índices apresentados na disciplina “Direito aplicado ao ensino superior”, a maioria dos pesquisados (51,5%) considerou seu conteúdo importante, 33,3% muito importante e para 15,2% teve pouca importância na aplicabilidade diária.

As disciplinas em que o conteúdo foi classificado por 6,1% dos pesquisados como não tendo nenhuma importância foram “Contabilidade pública” e “Métodos e técnicas de pesquisa na organização”. Apesar deste índice, em “Contabilidade pública”, 39,4% dos pesquisados consideram o conteúdo desta disciplina importante e 21,2% como muito importante. Ressalta-se, porém, que alguns pesquisados informaram que esse conteúdo nunca foi utilizado. Talvez fosse melhor para a instituição promover um curso de extensão para os funcionários que atuam nesta área.

Em referência ao conteúdo da disciplina “Planejamento, administração e gestão”, os índices de importante e de muito importante igualaram-se: ambos com um percentual de 45,5%. Cerca de 9% considerou o conteúdo pouco importante.

Mais da metade dos pesquisados (51,5%) considera o conteúdo da disciplina “Trabalho, gestão e subjetividade nas organizações” muito importante; 39,4%, importante e 6,1%, de pouca importância para aplicabilidade em suas atividades diárias.

Em relação ao conteúdo da disciplina “Gestão financeira aplicada”, obteve-se o maior índice de pesquisados 36,4% que o julgou ser de pouca importância, apesar de 42,4% considerá-lo importante e 21,2% muito importante. Ressalta-se, porém, que vários pesquisados também informaram que esse conteúdo nunca foi utilizado.

As disciplinas consideradas como menos importantes em relação às demais são as que têm conteúdo bastante específico: Contabilidade pública, Gestão financeira aplicada e Métodos e técnicas de pesquisas nas organizações. Ainda assim os valores ficaram próximos de 2, que indica disciplinas consideradas importantes.

Contribuição das disciplinas no trabalho realizado

Em relação à disciplina “Introdução à Gestão do Ensino Superior”, destacam-se os argumentos: adequar o Ensino Superior no Hospital Escola; conhecer a importância, as dificuldades e as tendências da evolução das IES; ter consciência dos objetivos, da missão e da política da instituição; melhorar o conhecimento para tomada de decisões; manter relacionamentos e buscar soluções para problemas sociais na IES e reconhecer e orientar a clientela usuária dos serviços oferecidos pela unidade.

Quanto à disciplina “Gestão de Pessoas” destacam-se os argumentos: influenciar os subordinados em relação ao comprometimento com o trabalho; lidar com os colaboradores de forma democrática, respeitável e equilibrada; obter conhecimentos para avaliar o desempenho da equipe e a necessidade de treinamento; ter noção do papel do gerente e percepção dos aspectos que podem influenciar resultados; repensar a questão da avaliação de desempenho; identificar as mudanças na organização de forma participativa. Apesar da maioria considerar essa disciplina valiosa, dois relataram: “Que ela não contribuiu em nada” e “Não tem aplicabilidade de 100% no setor”; o primeiro não tem subordinado e trabalha em área técnica; o segundo não respondeu às questões dos dados demográficos e funcionais.

Em relação à disciplina “Direito Aplicado ao Ensino Superior”, destacam-se os argumentos: ampliar a visão de competência e responsabilidade social das Ifes; aplicar princípios constitucionais e normas vigentes nos processos disciplinares; conhecer melhor a legalidade dos processos e aspectos jurídicos da UnB; contribuir para a melhoria na qualidade do desempenho das atividades. Dois pesquisadores responderam

que essa disciplina não tem relação com atividades do setor e um alegou que teve pouca contribuição em suas atividades.

Na disciplina “Contabilidade Pública”, destacam-se os argumentos de 31 respondentes: elaborar planilhas financeiras, observando a Lei e Responsabilidade Fiscal; interpretar os registros de transações financeiras; entender a gestão de recursos financeiros captados pela instituição e ter noção do complexo mundo da contabilidade pública. Três responderam que a matéria foi importante para área em que atuam, um destacou “Pena que a turma não gostou”, dois definiram ser uma disciplina de difícil compreensão, cerca de quatorze pesquisados responderam que não tem aplicabilidade na atividade cotidiana.

Quanto à disciplina “Planejamento, Administração e Gestão”, destacam-se os argumentos: administrar e ampliar os conhecimentos das atividades diárias e gerenciais; contribuir para uma melhor organização do setor; estabelecer e definir planos, estratégias, metas e reavaliar projetos; confirmar a importância de planejar e administrar para ter um resultado satisfatório; melhorar a organização visando à eficiência e eficácia nas rotinas de trabalho; essencial importância na tomada de decisões visando atingir os meios propostos.

Em relação à disciplina “Trabalho, Gestão e Subjetividade nas Organizações”, foram apresentados 33 argumentos. Dentre estes, destacam-se: conhecer o próximo e suas angústias frente aos desafios e condições de trabalho; contribuir nos processos de mudança e aperfeiçoamento de paradigmas; entender melhor as relações de trabalho; evidenciar o potencial humano para melhor atender aos usuários; obter a excelência no atendimento e na comunicação do setor; repensar mudanças no setor como qualidade de vida; compreender as situações durante a gestão dos desafios da instituição; compartilhar com outras unidades no desenvolvimento de atividades comuns. Um respondente afirmou que não aplica os conteúdos dessa disciplina, outro disse que utiliza os conteúdos para subsidiá-lo em debates importantes, outro que utiliza e

propõe os temas que aprendeu na disciplina no seu setor e o resultado tem sido positivo.

Em relação à disciplina Gestão Financeira Aplicada, destacam-se os argumentos: apurar custos dos serviços; compreender a importância de gerir bem os recursos financeiros para alcançar objetivos e metas; evidenciar o valor do dinheiro no tempo, risco e retorno para melhor gerenciamento da área; avaliar comportamentos financeiros da instituição. Um pesquisado informou que a disciplina foi muito importante para a compreensão e realização do trabalho, três declararam que é bastante útil na vida privada, seis, que não utilizam nas atividades e seis disseram que tem pouca aplicabilidade.

Em relação à contribuição da disciplina “Comportamento Organizacional”, destacam-se as colocações: melhorar as reuniões na unidade; contribuir para melhorar contatos entre colaboradores quanto à motivação e comportamento com a instituição; facilitar o relacionamento interpessoal e motivacional; identificar a importância na valorização do comportamento humano; observar que o comprometimento ajuda no desempenho das atividades; otimizar as relações de trabalho; ajudar nas resistências dos funcionários quando estas envolvem mudança organizacional; gerenciar equipe, proporcionando qualidade e melhores condições de trabalho. Um pesquisado informou que há grande satisfação pessoal quando o trabalho é desempenhado com o grau de autonomia, identidade da tarefa e *feedback*, três relataram que fazem uso diário dos conceitos dessa disciplina.

Quanto à disciplina “Direito Administrativo Aplicado”, alguns argumentos merecem ser destacados: compreender as relações entre a instituição, as empresas e suas parcerias; entender melhor os procedimentos relacionados aos processos; gerir contratos e licitações com qualidade e transparência e em observância aos preceitos legais que regem o Estado e a administração; adquirir conhecimentos para analisar convênios e contratos; compreender direitos e deveres de cidadão e servidor público.

Somente um pesquisado respondeu que essa disciplina é pouco aplicada, três pessoas relataram que é essencial para quem gerencia e ajuda no desenvolvimento das atividades, outro pesquisado relatou que é a base de ações do servidor público.

Em relação à disciplina “Métodos e Técnicas de Pesquisas nas Organizações” foram apresentados argumentos, dentre os quais: aplicar no desenvolvimento de projetos, relatórios e pesquisa; efetuar pesquisa de temas relacionados a custos; contribuir como modelo para se trabalhar dados gerenciais; ajudar nas tarefas administrativas. Sete pesquisados afirmaram que a disciplina foi importante para elaboração da monografia; quatro informaram que foi de pouco uso; três concluíram que é uma matéria essencial e importante na vida profissional; um expressou que a disciplina é o livro de bolso para as outras disciplinas e para o dia a dia, e um respondeu que não se aplica no seu dia a dia.

Outras colocações

Perguntados se gostariam de compartilhar alguma outra informação, eis algumas colocações:

“... curso excelente”; “As disciplinas são usadas no trabalho”; “As disciplinas foram importantes para tentativa de melhorias com meus subordinados”; “A instituição está de parabéns pela iniciativa”; “Fazer chegar à administração os resultados desta pesquisa”; “Foi importantíssimo e muito tem ajudado na melhoria do desempenho profissional”; “Foi importante para o crescimento pessoal e profissional”; “Todos deveriam ter acesso para melhor compreensão das dificuldades e conhecer a instituição em que trabalha...”

Considerações Finais

Ao avaliar o impacto em profundidade do Curso de EDG ministrado à 1ª turma, no que respeita à aplicabilidade dos conteúdos ministrados na unidade de trabalho dos egressos, procurou-se fornecer

subsídios ao aprimoramento do Curso, incentivando para estudos futuros voltados aos temas de aprendizagem nas organizações, no intuito de avaliar a profundidade de capacitação e qualificação de seus servidores.

Com base nos dados desta pesquisa, percebe-se que o treinamento foi considerado positivo pelos pesquisados, uma vez que muitos informaram usar de modo frequente os conteúdos abordados. Observou-se também que a frequência de uso dos conteúdos do curso pelos egressos é situacional, ocorrendo à medida que surgem oportunidades de sua aplicação e das características das atividades da sua unidade de lotação. Percebeu-se, pelos dados apresentados, que houve significativa transferência de aprendizagem nos conteúdos abordados. É possível que os treinados tenham relatado um maior impacto das disciplinas do curso como forma de valorizar as habilidades adquiridas frente à organização.

Presume-se que os resultados desta pesquisa sejam capazes de permitir mais integração entre pesquisa e prática, além de sugerirem novas investigações sobre o tema objeto deste estudo. Ou seja, no sentido de encontrar evidências de que o treinamento com metas relevantes para os objetivos estratégicos da organização têm mais impacto em profundidade no trabalho que possa traduzir-se em estratégia institucional e contribuir para o aperfeiçoamento da gestão na Universidade de Brasília.

Em função dos resultados apresentados na pesquisa, recomenda-se continuar o investimento em desenvolvimento gerencial, como forma de criar uma cultura organizacional permanente e contínua de qualificação que contribua para o aumento de competências individuais dos servidores. Para estudos futuros, sugere-se a realização de avaliação em profundidade e de amplitude junto a pares e gerentes dos egressos do curso.

Referências

ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.;

ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231-254.

ABBAD, G. S. *Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. 1999. 262 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, Brasília, n. 7, p. 31-43, 2002. Número especial.

DANTAS, P. V. S. *O impacto do curso de desenvolvimento gerencial da UnB no trabalho dos participantes*. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Out. 2006. Estágio supervisionado em administração.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise de conteúdo*. Brasília: Plano, 2003.

GRANJEIRO, J. W. *Administração de recursos humanos*. Brasília: Vestcon, 1999.

HAMBLIN, A. C. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

ODELIUS, C. C. Administração de pessoas no limiar do século XXI: uma análise retrospectiva e algumas recomendações a respeito da atuação em recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. SEMINÁRIO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS. 1999. *Anais...* Brasília, DF, Cebrad, 1999.

PANTOJA, M. J. et al. Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, Brasília, v. 10, n.2, p. 255-265, set. 2005.

SALLORENZO, L. H. *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. 2000. 69 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

SILVA, A. A. R.; MORAES, L. F. R. Avaliação de resultados de treinamento no setor público: um estudo de caso no BDMG. In: ENCONTRO DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Curitiba. [*Trabalhos apresentados*]. Curitiba, PR: AnPad, 2004.

SOUZA, E. C. L de. *Gestão de organizações de aprendizagem*. Brasília,DF: Sesi; UnB; Unesco, 2001. (Módulo Integrado, V). Disciplina Ministrada.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. A modernização do estado e a gerência pública. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ENAP, ano 48, n. 3, set./dez. 1997.

UNIVERSADE DE BRASÍLIA. Secretaria de Recursos Humanos. *Projeto de criação do curso de especialização em desenvolvimento gerencial*. Brasília: UnB, 2005.

APÊNDICE A

Universidade de Brasília
Nome do participante do treinamento
Unidade de lotação

Questionário de Avaliação de Impacto em Profundidade do Curso EDG, reação, suporte à transferência de aprendizagem e objetivos alcançados.

Instruções

Este questionário é parte de uma pesquisa que está sendo realizada junto à 1ª turma do Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial oferecido aos gestores da Universidade de Brasília e busca avaliar a percepção dos participantes quanto ao impacto das várias disciplinas em seu dia a dia.

Para cada uma das disciplinas ministradas no curso são levantados três aspectos: frequência de uso, importância para a atuação cotidiana e como o conteúdo tem contribuído para o seu trabalho.

Leia com atenção o conteúdo das afirmativas e assinale, utilizando as escalas apresentadas (de frequência ou importância de uso) o item que melhor represente a sua realidade e, para a terceira questão, registre sua opinião a respeito da contribuição da disciplina no seu trabalho.

As informações fornecidas por você serão tratadas de forma agrupada e em conjunto com outros dados obtidos junto aos demais participantes do curso oferecido por esta organização, de modo a assegurar a confidencialidade das respostas individuais. É indispensável que todos os itens sejam respondidos.

Obs.: Solicitou-se aos pesquisados, para os itens de 1 a 10, o seguinte:

1. Assinale a frequência com que você utiliza, no trabalho, cada um dos conteúdos ministrados, ou assinale na coluna correspondente caso ele não tenha sido abordado: 0 (nunca); 1 (quase nunca); 2 (às vezes); 3 (quase sempre); 4 (sempre); e 5 (não foi abordado)
2. Assinale o grau de importância do conteúdo abordado nessa disciplina, para uma melhor compreensão de sua realidade cotidiana: 0 (nenhum); 1 (pouco); 2 (importante) e 3 (Muito importante).

3. Escreva em poucas palavras como o conteúdo da disciplina tem contribuído para o seu trabalho.

1. Com referência ao conteúdo abordado na disciplina **“Introdução à Gestão do Ensino Superior”** – 30 horas

ITENS		0	1	2	3	4	5
1	Conceitos e objetivos do serviço público						
2	Conceitos e objetivos do ensino superior público						
3	Evolução do sistema de ensino superior						
4	Características das IES e das universidades brasileiras (criação, concepção, missão, objetivos, política, finalidades)						
5	Políticas de funcionamento das IES: (desafios e perspectivas)						
6	IES na atualidade: (relevância, qualidade e internacionalização)						

2. Com referência ao conteúdo abordado na disciplina **“Gestão de Pessoas”** – 45 horas

ITENS		0	1	2	3	4	5
1	Conceitos de gestão de pessoas, teorias e abordagens						
2	Aspectos que influenciam os resultados organizacionais						
3	Características que influenciam relações sindicais e trabalhistas						
4	Características e análise de descrição de cargos, ergonomia e competências						
5	Conceitos de recrutamento, seleção e suas características						
6	Processo de gestão de desempenho						
7	Gestão do conhecimento e desenvolvimento humano						
8	Conceitos de TD&E						
9	Características de remuneração e produtividade						
10	Segurança, medicina do trabalho e saúde ocupacional						
11	Características das instituições e sua responsabilidade social						

3. Com referência ao conteúdo abordado na disciplina “**Direito Aplicado ao Ensino Superior**” – 30 horas

ITENS	0	1	2	3	4	5
1	Constituição jurídica das universidades					
2	Normas e legislação vigente nas IES					
3	Constituição de 1988					
4	Lei de Diretrizes e Bases					
5	Responsabilidade social da universidade					
6	Visão multidisciplinar das IES					

4. Com referência ao conteúdo abordado na disciplina “**Contabilidade Pública**” – 45 horas

ITENS	0	1	2	3	4	5
1	Aspectos introdutórios da teoria da contabilidade (objetivos, ativo, passivo, receita, despesa, patrimônio, regime de caixa x regime de competência)					
2	Processo orçamentário (elaboração da proposta, discussão, votação e aprovação da lei orçamentária, execução, controle e sua avaliação)					
3	Execução orçamentária:					
	a) despesas (programação de desembolso, licitação, empenho, liquidação, pagamento, dívida ativa, restos a pagar)					
4	b) receitas (lançamento, arrecadação e recolhimento)					
	Características da contabilidade pública:					
	a) breve histórico, plano de contas e tabela de eventos					
4	b) sistemas: (financeiro, patrimonial, orçamentário, de compensação, <i>lançamentos</i> , demonstrações contábeis)					
	c) elaboração e análise, procedimentos e demonstrações previstas na Lei de Responsabilidade Fiscal					
5	Normas internacionais de contabilidade no setor público					

5. Com referência ao conteúdo abordado na disciplina **“Planejamento, Administração e Gestão”** – 45 horas

ITENS		0	1	2	3	4	5
1	Fundamentos e evolução das teorias da administração						
2	Funções da administração (planejar, organizar, dirigir e controlar)						
3	Responsabilidade social e ética nas organizações						
4	Conceitos de organização formal e informal						
5	Processo de tomada de decisão (tipos, processo e condição para tomada de decisão, ferramenta e decisão grupal).						
6	Planejamento (conceito, objetivos, níveis, vantagens e limitações)						
7	Estratégia (conceito, empresa x organização empresarial)						
8	Planejamento e administração estratégica (visão, missão, valores e objetivos)						

6. Com referência ao conteúdo da disciplina **“Trabalho, gestão e subjetividade nas Organizações”** – 45 horas

ITENS		0	1	2	3	4	5
1	O trabalho no setor público a partir do modelo pós-burocrático						
2	Modelos de gestão e o indivíduo						
3	Gestão de qualidade total e sua relação com RH						
4	Comunicação nas organizações						
5	Qualidade e excelência no atendimento aos clientes						
6	Cultura organizacional						
7	Relações de poder e subjetividade dos indivíduos nas organizações						
8	Sofrimento humano no trabalho						
9	Os sentidos do trabalho						

7. Com referência ao conteúdo abordado na disciplina “**Gestão Financeira Aplicada**” – 30 horas

ITENS		0	1	2	3	4	5
1	Princípios fundamentais de finanças						
2	Valor do dinheiro no tempo						
3	Conceitos e características de taxas de juros, risco e retorno, custos e liquidez						
4	Benefício da educação: custo do aluno e custo do setor público						
5	Características de finanças comportamentais						
6	Importância do conhecimento da matemática financeira						
7	O poder da economia e o risco de um país						
8	Contabilidade de custo: conceitos, alocação, regime de caixa e competência						
9	Características da economia da informação						

8. Com referência ao conteúdo abordado na disciplina “**Comportamento Organizacional**” – 30 horas

ITENS		0	1	2	3	4	5
1	Conceitos, teorias, abordagens e sua aplicação em:						
	a) comprometimento organizacional						
	b) satisfação no trabalho						
	c) motivação						
2	Liderança: conceitos, tipos e sua aplicabilidade						
3	Equipes de trabalho: conceitos, formação e desenvolvimento e sua aplicação						
4	Mudança organizacional: conceitos, tipos e sua aplicação						
5	Qualidade de vida e estresse: conceitos e condições de trabalho						

9. Com referência ao conteúdo abordado na disciplina “**Direito Administrativo Aplicado**” – 30 horas

ITENS	0	1	2	3	4	5
1	Direito administrativo: conceitos, função, objeto e princípios					
2	Poderes do Estado, Governo e Administração					
3	Características e princípios da administração pública e privada					
4	Características das entidades políticas, administrativas, órgãos e agentes públicos					
5	Poderes e deveres da administração pública					
6	Ato administrativo: conceitos, requisitos, atributos, anulação, revogação, vinculação e discricionariedade					
7	Licitação: conceitos, tipos e finalidade					
8	Contrato administrativo: conceitos e características					
9	Princípios e características do regime jurídico					

10. Com referência ao conteúdo da disciplina “**Métodos e Técnicas de Pesquisa em Organizações**” – 30 horas

ITENS	0	1	2	3	4	5
1	Características da ciência, do trabalho e da pesquisa científica					
2	Normas para elaboração de um trabalho científico					
3	Pesquisa científica: (características e classificações)					
	a – pesquisa bibliográfica					
	b- pesquisa quantitativa e qualitativa					
	c- tipos de pesquisa e objetivos (<i>survey</i> , entrevista, <i>focus group</i> e pesquisa documental)					
4	Elaboração do projeto de pesquisa					
5	Desenvolvimento de pesquisa					
6	Elaboração da monografia					

Para que possamos analisar as respostas dadas e a relação com o seu trabalho, pedimos, a seguir, algumas informações funcionais.

- Há quanto tempo você trabalha na UnB? _____
- Você tem subordinados? () Não () Sim Quantos: _____
- O trabalho que realiza se caracteriza por ser:
 - 0 – () atividade de apoio em unidade acadêmica da UnB
 - 1 – () atividade de apoio em unidade administrativa da UnB
 - 3 – () outros. Quais?

- Há quanto tempo trabalha nessa área? _____
- Qual a sua idade? _____

Caso tenha mais alguma informação que gostaria de compartilhar conosco, por favor, escreva a seguir:

Obrigada por sua colaboração.

A percepção dos docentes em relação ao prazer e sofrimento no trabalho: uma análise de uma universidade pública

Francisco Neto da Silva Júnior
Luiz Cláudio Gregório

Introdução

O Brasil apresentou, nas décadas de 1970 e 1980, um período importante de pesquisas na área de trabalho e educação, o que possibilitou vários estudos relacionados à organização do trabalho docente. Nos anos de 1990, o país foi tomado por várias reformas educacionais que trouxeram novas exigências sem a necessária adequação das condições de trabalho. Isso provocou nos educadores desgaste físico e psicológico, aumento de responsabilidades e exigência de requalificação constante sem terem, contudo, o auxílio do Estado.

São várias as fontes geradoras de sofrimento que podem trazer sérias consequências para a saúde do docente e a qualidade do trabalho que realizam. O ambiente e os materiais disponíveis para executarem suas atribuições podem acarretar um gasto maior de energia, ou uma hipersolicitação de suas funções psicológicas. Caso o docente não disponha de tempo para se recuperar, poderá sofrer transtornos físicos ou mentais (GASPARINI; BARRETO; ASSUNÇÃO, 2005).

Vários pesquisadores como Murta (2001), Gasparini, Barreto e Assunção (2005), Neves e Silva (2006) analisaram, na última década, as vivências de sofrimento psíquico e prazer do docente e as suas condições de trabalho. Todavia, as populações, objetos desses estudos, foram constituídas por professores do ensino fundamental, primário e médio, sendo, portanto, inexistentes pesquisas similares junto ao corpo docente universitário.

A psicodinâmica do trabalho contribui para a compreensão de fatores que geram prazer e sofrimento no trabalho.

A proposta deste estudo é contribuir para o debate, a reflexão e a discussão ao identificar as condições de trabalho dos docentes da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de Brasília (FAU/UnB). Além de subsidiar, com dados apurados, ações para o combate dos fatores condicionantes do sofrimento, possibilitando, dessa forma, ganho de qualidade de vida e produtividade.

Quais as condições e as relações de trabalho que estruturam o contexto dos docentes da FAU/UnB que influenciam nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho?

Ao responder essa questão, foi possível identificar se as condições de trabalho existentes na FAU/UnB são causadoras de vivência do prazer e sofrimento no trabalho, tendo como base os conceitos e pesquisas sobre prazer e sofrimento no trabalho. E também caracteriza os estudos sobre a Reforma Educacional e descrever os fatores geradores de prazer e sofrimento no trabalho, de modo a relacioná-los com variáveis demográficas.

Reforma educacional e o papel do docente

No Brasil, o ensino manteve-se concentrado, por séculos, nas mãos da Igreja e destinado a poucos. A escola pública é criação do século XIX, em decorrência da organização dos sistemas de ensino. Depois da Lei Geral do Ensino (1827), o poder público assume a responsabilidade de manter a educação primária, organizando-a administrativa e pedagogicamente.

Conforme Souza et al. (2003), até a década de 1960, a maior parte dos docentes gozava de relativa segurança material e prestígio social. Porém, a partir dos anos de 1970, eles passaram a viver diante de condições de trabalho precárias, com baixos salários e desprestigiados e desvalorizados socialmente, o que causou implicações para a saúde e qualidade no trabalho.

A partir da década de 1980, os países industrializados e os latino-americanos empreenderam importantes reformas em seus sistemas de Educação Superior. Com a emergência de um mercado educacional globalizado, as reformas nesse nível de ensino dinamizaram-se diversificando os tipos de instituições e perfis dos docentes, de modo a disponibilizar novas ofertas educativas, ampliar as matrículas e apresentar um aumento crescente das demandas e da competitividade.

O sistema escolar transfere para o profissional a responsabilidade de cobrir lacunas existentes na instituição. Por sua vez, esta estabelece mecanismos rígidos e redundantes de avaliação e contra um corpo docente insuficiente para atender a demanda.

No caso específico da UnB, os dados do desempenho referentes à última década (entre 1995 e 2005) revelam sua posição de vanguarda e dinamismo. O número de alunos de graduação aumentou 59,8%, os cursos oferecidos cresceram 11,1% e houve uma expansão de 168% na quantidade de pós-graduandos.

Nos últimos anos, a UnB diminuiu seu quadro de docentes de 1.392 para 1.343, em razão de aposentarias, pedidos de exoneração, vacâncias ou falecimentos. Ao mesmo tempo, a relação aluno/professor crescia, chegando a 18,6, um dos maiores índices do país. O déficit de professores chega a 300 vagas em aberto e para alcançar a média nacional na relação aluno/professor, que é de 14, a universidade precisaria de 395 novos postos.

Conforme SINAES (2004), a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) trouxe importantes transformações para a estrutura da educação nacional, com vista à melhoria da qualidade de ensino. Nesse contexto, a avaliação da educação superior assumiu lugar especial dentre as políticas educacionais, seja para a orientação de suas diretrizes mais amplas, seja para as ações concretas dos órgãos competentes do Ministério da Educação (MEC).

O diagnóstico da Avaliação e Regulação da Educação Superior implica o exame de diversificada legislação produzida na última década. Da Constituição de 1988 às sucessivas Medidas Provisórias, passando pela nova LDB, pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e por vários decretos, houve, indiscutivelmente, um progresso no reconhecimento legal da importância da avaliação associada à ideia de melhoria da qualidade (SINAES, 2004, p. 25).

Atualmente, o professor agregou mais valor ao processo de conhecimento do aluno, pois sua missão alcançou uma visão holística para além da sala de aula – ele ensina e também participa da gestão e do planejamento escolar. Com tarefas cada vez mais complexas, o aluno é compelido a buscar, por meios próprios, formas de requalificação que se traduzem em aumento não reconhecido e não remunerado da jornada de trabalho (OLIVEIRA, 2003).

Para Hargreaves (1998) do docente é esperado e cobrado – por ele mesmo, pelos alunos, pelos pais ou por seus colegas – que responda aos anseios difusos dirigidos à instituição educacional. Contudo, em países como o Brasil, a escola acaba por ocupar um lugar que vai além de suas finalidades, forçando os professores a absorverem as demandas direcionadas a um Estado que possui obrigações sociais muito além da Educação.

Em relação ao trabalho, o docente possui certa autonomia para gerenciar sua forma de organização. Entretanto, os procedimentos adotados desconsideram as questões da subjetividade do docente, individual ou coletiva e, assim, podendo desencadear sofrimento.

Prazer e sofrimento no trabalho: abordagem da psicodinâmica do trabalho

O trabalho, como atividade mediadora, é gerador de significações psíquicas para o sujeito. Nesse sentido, entender que as relações humanas são determinadas pela organização do trabalho significa compreender que, nos modelos organizacionais, os aspectos subjetivos do trabalhador

são relevantes, o que permite perceber a relação entre homem e trabalho na perspectiva da psicodinâmica. Afirma Dejours (1992) que as condições de trabalho provocam impacto no corpo, ao passo que na organização do trabalho, o alvo é o funcionamento mental.

O prazer e sofrimento têm sido considerados pela psicodinâmica do trabalho como um construto dialético, no qual ambos se inter-relacionam. Pode haver uma maior influência de um sobre o outro, pois eles são constatados como a dupla face de uma mesma moeda.

O prazer é vivenciado quando são experimentados sentimentos de reconhecimento, quando o trabalho tem sentido e valor por si mesmo, e é importante e significativo para a organização e a sociedade. O reconhecimento é o sentimento de ser aceito e admirado no trabalho e ter liberdade para expressar a sua individualidade. Ao sentir valorização, o trabalhador considera seu trabalho importante para si mesmo, para a empresa e para a sociedade. E isso indica para um reforço positivo na autoimagem (MENDES; TAMAYO, 2001).

De acordo com Neves e Silva (2006), a dimensão do prazer na docência é obtida por meio do vínculo afetivo que se estabelece entre professores e alunos. O prazer consiste, basicamente, em se dar uma boa aula e ser um elemento facilitador para que o aluno aprenda.

Além de aspectos evidenciados como geradores de prazer, no trabalho, encontram-se fatores que são causadores do sofrimento. E há ainda aqueles que podem ser ora causadores do prazer, ora causadores do sofrimento no trabalho.

Nos estudos das relações entre saúde mental e trabalho, há um destaque para a escola da psicologia do trabalho que se edificou a partir das ideias e das pesquisas de Dejours (1992). Inicialmente, ele desenvolveu seus estudos nas dinâmicas realizadas em situações de trabalho, percebendo que elas conduziam ora ao prazer, ora ao sofrimento.

Segundo Codo et al (1999) a natureza do trabalho docente faz com que os professores se envolvam afetivamente com sua atividade em uma escala muito maior do que qualquer outro trabalhador. Isso ocorre porque o processo de trabalho docente reserva um relativo grau de autogestão sobre o processo de trabalho.

Fundamentado em Dejours (1999) e em Mendes e Morrone (2002), as vivências do sofrimento apresentam as seguintes características: suas principais causas encontram-se nas dimensões da organização, nas condições e relações de trabalho que estruturam os contextos de produção de bens e serviços; constituem-se em um dos indicadores de mal-estar no trabalho sob a forma de uma avaliação consciente de que algo não vai bem; manifestam-se por meio de sintomas como ansiedade, insatisfação, indignidade, desvalorização e desgaste no trabalho; originam-se nos males que o trabalho causa no corpo e nas relações sociais com as pessoas; e é indiretamente observável e, muitas vezes, invisível, dado seu caráter inconsciente, manifestando-se por meio da fala sobre um conjunto de sentimentos que o sintetizam.

Codo (1999), ao estudar a saúde mental e o trabalho do professor, referiu-se a uma síndrome de desistência do educador – de nome *O Burnout* –, que pode levar a falência da educação. Com ela o educador perde o sentido da sua relação com o trabalho, de forma que ele perde o interesse e qualquer esforço lhe parece ser inútil (CODO; VAZQUES-MENEZES, 1999).

Saúde no trabalho

Dejours (1992) ao problematizar a relação trabalho-saúde, defende que o trabalho nunca é neutro quanto à saúde, podendo tanto favorecê-la, quanto contribuir para o adoecimento. Considera-se que definir a doença é relativamente fácil; porém, o mesmo não ocorre com a saúde ou o bem-estar, ambos de mais difícil compreensão.

As excitações vindas do interior e exterior provocam retenção de energia no trabalhador; elas podem ser liberadas por meio de três fatores: psíquico, motor e visceral. O docente é submetido a várias excitações, possui características únicas e utiliza-se de descargas preferenciais para aliviar suas tensões, na hipótese de um livre escoamento da energia psíquica.

Conforme Dejours, Dessors e Desrioux (1993) quando se confronta o desejo do trabalhador com a realidade do trabalho, percebem-se dois tipos de organizações, as perigosas para o equilíbrio psíquico e outras que não o são. As perigosas não permitem o funcionamento de atividades fantasiosas, destruindo os desejos dos trabalhadores por não haver escoamento da energia psíquica por nenhuma das vias do sujeito. As não perigosas permitem que o sujeito exercite sua imaginação, concretize suas aspirações, suas fantasias e seus desejos.

Na psicossomática, vários estudos afirmam que doenças físicas podem ser desencadeadas por situações afetivas insuportáveis, quando o sujeito se encontra pressionado por um impasse psíquico. Segundo Dejours, Dessors e Desrioux (1993) a saúde existe quando há possibilidade de as pessoas poderem elaborar as próprias metas.

A importância da fisiologia ensina que o organismo vive em constante desequilíbrio, desenvolvendo dispositivos de regulação para retornar ao equilíbrio inicial. Esse ensinamento pode ser percebido no próprio trabalho, pois as atividades laborais rígidas e monótonas acabam por tornarem-se perigosas ao indivíduo.

Segundo Ferreira e Mendes (2001) a saúde no trabalho privilegia, como categoria central de análise, a relação entre o sofrimento que decorre das contradições entre o sujeito e o contexto de produção no qual o trabalho está inserido. Desse modo, as estratégias utilizadas pelos trabalhadores estão voltadas para superar o sofrimento e transformá-lo em fonte de prazer.

A partir da literatura revisada, pode-se perceber a necessidade de se buscar maximizar os fatores geradores de prazer e minimizar os fatores geradores do sofrimento no trabalho, a fim de que não haja afastamento dos trabalhadores, ou a perda de funcionários capacitados e treinados por conta de doenças físicas ou psicossomáticas.

Dados da pesquisa

A pesquisa é mista e descritiva, ou seja, foram utilizados dados quantitativos e qualitativos. Quanto aos meios de investigação, é bibliográfica e de campo. Optou-se por trabalhar o universo do corpo docente integrante da FAU-UnB. Da população de 53 professores, foram obtidos 36 questionários, o que corresponde a aproximadamente 68% da população em estudo.

Para avaliar a percepção de prazer-sofrimento, optou-se pelo modelo da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours (1987) que considera as vivências de prazer e sofrimento, as quais serão avaliadas pela Escala de Indicadores de Prazer-Sufrimento no Trabalho (EIPST), elaborada por Mendes (1999) e validada por Pereira (2003).

A escala de indicadores de prazer e sofrimento (Apêndice A) é composta por 30 itens, respondidos em um escala *Likert* que vai de 1 (nunca) a 5 (sempre). Os itens refletem os sentimentos de prazer e sofrimento vivenciados no contexto de trabalho.

Além das instruções para resposta no início do questionário, ao final foram incluídos 10 itens com dados demográficos, a fim de caracterizar os respondentes, e duas questões abertas, de modo a permitir aos participantes da pesquisa a inclusão de outros aspectos relacionados ao prazer e sofrimento, no trabalho, que eles considerassem importante destacar.

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário impresso, que foi entregue antes do início das aulas aos professores da FAU-UnB e, em alguns casos específicos, durante o decorrer das aulas,

no ateliê. Os ateliês localizam-se em espaços abertos que permitem a movimentação de professores, alunos e servidores.

Os dados obtidos na aplicação do questionário foram submetidos a análises estatísticas utilizando o programa de estatística *Statistical Package for Social Science* (SPSS), versão 13.0 para o *Windows*. Foram calculadas as médias e os desvios padrão dos fatores e dos itens do questionário que caracterizam prazer e sofrimento no trabalho. Foram também realizadas correlações entre os fatores e as variáveis demográficas. Para análise das informações obtidas com as questões abertas foi realizada análise de conteúdo, de acordo com procedimentos recomendados por Franco (2003).

Os docentes da FAU/UnB estavam participando das atividades administrativas e acadêmicas no semestre em curso (n=36) nos departamentos de Projeto, Teoria, História e Crítica e Tecnologia, representando respectivamente 47,2%, 25% e 25%. Os dados não informados correspondem a 2,8% da amostra em estudo.

Dos docentes, 55,6% eram homens e 41,7%, mulheres; 50% dos respondentes eram casados. Em média, os respondentes possuíam entre dois e três filhos.

Em relação à faixa etária ficou constatado que 11% dos docentes têm de 26 a 35 anos, 27,8% têm de 36 a 45 anos, 19,4% de 46 a 55 anos, 27,8% com a idade de 56 a 65 anos e 11,1% possuem idade superior a 65 anos.

Quanto aos cargos de chefia, vice-chefia e coordenação, 66,7% não exerciam nenhuma atribuição e 27% exerciam função de comando, coordenação ou vice-chefia. A amostra apresenta um corpo técnico qualificado, sendo que 19 docentes são doutores (52,8%); 12 docentes são mestres (33,3%), 2 são especialistas (11,2%) e 2 são graduados (11,2%).

No que se refere ao tempo de docência, os resultados foram os seguintes: acima de 25 anos (25%) e de 11 a 15 anos (22,2%); de 1 a 5 anos e de 16 a 20 anos (13,9%); de 6 a 10 anos e de 21 a 25 anos (11,1%) e um pesquisado (2,8%) não informou o tempo de docência.

A amostra do corpo docente da FAU/UnB é composta por 8 professores substitutos (22,2%), 3 pesquisadores associados (8,3%), 6 professores assistentes (16,7%), 14 professores adjuntos (38,9%), 2 professores titulares (5,6%) e 2 professores associados (5,6%).

Dos docentes, 38,9% atuam apenas na graduação; 19,4% na graduação, mestrado e doutorado; 13,9% na graduação e mestrado; 11,1% atua em todos os níveis; 5,6%, na graduação e especialização; 2,8%, só no mestrado e 2,8%, não informou em que área atua.

Análise da Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST)

Para a análise dos resultados relativos à média das respostas aos fatores da escala EIPST, as opções de respostas eram: “Nunca” = 1, “Raramente” = 2, “Às vezes” = 3, “Frequentemente” = 4 e “Sempre” = 5.

Na escala (EIPST), os fatores gratificação e liberdade têm conotação positiva e os fatores desgaste e insegurança, conotação negativa. Portanto, a análise geral da escala foi realizada observando-se em primeiro lugar os escores dados aos indicadores de prazer e, posteriormente, aos indicadores de sofrimento.

Verificou-se que, em relação aos fatores específicos da vivência de prazer, no fator gratificação, a média das respostas situou-se próximo de 4 (frequentemente) e a do fator liberdade situou-se entre 3 (às vezes) e 4 (frequentemente). Em relação aos fatores – insegurança e desgaste – indicadores da escala sofrimento, com relação ao fator insegurança, a média das respostas situou-se próxima a 2 (raramente). Quanto ao fator desgaste, percebeu-se que a média situou-se entre o 2 (raramente) e o 3 (às vezes), mais próximo do valor 3.

Os resultados indicaram que as vivências de prazer, nos fatores gratificação e liberdade, foram preponderantes em relação às vivências de sofrimento, nos fatores insegurança e desgaste. E as médias nos fatores de sofrimento sinalizam a necessidade de se atentar para tais aspectos.

Com relação ao fator desgaste identificou-se dois itens que foram mais destacados negativamente. O item 14 – “sinto-me sobrecarregado no meu trabalho”, obteve média 3,14, e o item 15 – “meu trabalho é cansativo”, obteve média 3,00, ou seja, os sujeitos percebem o trabalho como sendo às vezes cansativo.

Esse desgaste do docente pode ser associado à elevada carga de trabalho relacionada às demandas acadêmica e administrativa e à forma como o conteúdo é ministrado durante aulas expositivas, que demandam um grande esforço físico e intelectual.

Com relação ao fator insegurança a análise permitiu identificar três itens que foram mais destacados negativamente. O item 25, “Sinto-me inseguro quando não atendo ao ritmo imposto pela minha instituição”; o 11, “Sinto-me inseguro quando não correspondo às expectativas da instituição em relação ao meu trabalho” e o 12, “Sinto-me pressionado no meu trabalho”, obtiveram respectivamente médias iguais a 2,11; 2,19 e 2,53. Observa-se que os itens 11 e 25 tiveram as suas médias situadas próximas de raramente, com uma discreta aproximação de às vezes, já o item 12 teve um comportamento diferente, situando-se de forma moderada, mais próxima, de às vezes.

Com relação ao fator liberdade, a análise das questões identificou quatro itens que apesar de serem percebidos pelos sujeitos como próximo de às vezes, podem ser melhorados. O item 21, “Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo”; o 6, “Tenho espaço para discutir com os colegas as dificuldades com o trabalho”, o 22 “Sinto-me reconhecido pelos colegas pelo trabalho que realizo” e o item 23, “Sinto meus colegas solidários comigo”, tiveram médias, respectivamente, 3,17; 3,00; 3,08 e 3,17.

Ter um retorno sobre a qualidade do serviço realizado é imprescindível para o desempenho do profissional. A chefia imediata tem papel fundamental, pois cabe a ela informar ao subordinado sobre os aspectos positivos e negativos relacionados ao seu trabalho,

possibilitando a oportunidade para a correção de erros e a manutenção e/ou aprimoramento de métodos que se mostrem eficazes.

A análise do fator gratificação permitiu a identificação do item 20 “O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros”, o qual se encontra abaixo da média dos outros itens que compõem esse fator. A média apresentada é igual a 3,50, situando-se exatamente entre as vezes e frequentemente. Essa questão é de difícil análise, pois envolve a não percepção do reconhecimento do outro.

A análise das questões serve como um indicador de pontos fortes e fracos que devem ser incentivados e combatidos conforme o caso, para que dessa forma se possa maximizar os fatores de prazer e minimizar os fatores de sofrimento no trabalho.

Correlação entre os fatores

Foram calculadas correlações de Pearson entre os fatores de prazer e sofrimento e as variáveis demográficas. Somente mostrou-se significativa a $p \leq 0,05$ a variável demográfica função, a qual teve os seus itens recodificados em dois grupos (1 – com cargo de chefia; 2 – sem cargo de chefia) para realizar uma melhor análise estatística. Os resultados dessas correlações estão apresentados na Tabela 1, a seguir.

Função X Gratificação	Função X Desgaste
$r = 0,382^*$	$r = -0,413^*$
$p \leq 0,028$	$p \leq 0,017$

$n = 36; p \leq 0,05$.

A análise da correlação entre os fatores função e gratificação concluiu que os docentes sem funções gerenciais apresentam maior sentimento de realização e orgulho, de que o trabalho tem sentido e valor por si mesmo e que é também importante e significativo para a organização e a sociedade.

Por outro lado, a correlação dos fatores função e desgaste permitiu inferir que os docentes com cargo de chefia ou coordenação possuem sentimento de desânimo, descontentamento e apatia em relação ao trabalho maior do que aqueles que não têm cargo gerencial. As demais variáveis da pesquisa não foram significativas.

Observa-se que o docente com função de confiança enfrenta uma situação difícil, pois além de atuar na docência, ainda exerce atribuições administrativas. Já os docentes que exercem cargos de níveis intermediários enfrentam pressões e exigências dos subordinados e dos superiores, provocando estresse.

Respostas abertas

Nessas respostas os docentes explanaram sobre outros aspectos causadores de prazer e sofrimento no trabalho. Os resultados estão descritos em categorias geradoras, com as respectivas definições operacionais e alguns registros feitos pelos sujeitos.

Em relação aos sentimentos de prazer, no trabalho, foram criadas sete categorias, apresentadas a seguir, de acordo com procedimentos recomendados por Franco (2003).

- Categoria I – Características do ambiente de trabalho

Definição: ter um ambiente de trabalho limpo, tranquilo e arejado, além de ferramentas para poder executar a pesquisa, ministrar aulas, orientar alunos e poder contar com um bom suporte administrativo.

Descrições: “Organização da Faculdade (secretaria, calendário, horários, equipamentos para aula)”; “Uma boa e adequada estrutura física: luz, ventilação, preservação do verde, limpeza...”; “Ter os equipamentos de apoio didático funcionando e a disposição”; “Auxiliares eficientes”.

- Categoria II – Segurança

Definição: compreende a estabilidade e remuneração do profissional.

Descrições: “Salário bom”; “Boa remuneração”; “Segurança e estabilidade”.

- Categoria III – Possibilidade de crescimento

Definição: perspectiva para o crescimento profissional, pessoal e acadêmico dentro da instituição de trabalho.

Descrições: “Possibilidade de crescimento pessoal e profissional que a universidade proporciona”; “Possibilidade de crescimento acadêmico e intelectual”; “Renovação que a carreira docente proporciona, conhecer novos horizontes”; “Novidades de cada aula, cada dia, não se trata de rotinas repetitivas”; “A necessidade de estudo constante provocada pelas “exigências” dos alunos”.

- Categoria IV – Relacionamento interpessoal

Definição: relação que os indivíduos estabelecem no dia a dia.

Descrições: “Boa equipe (direta e indireta)”; “Convivência harmoniosa com os colegas de trabalho”; “Apoio dos colegas nos momentos de precisão, inclusive nos da vida pessoal”; “O contato com os alunos é estimulante e promove reciclagem de conhecimentos”; “Confiança entre chefes e empregados”; “Possibilidade de diálogo”; “A convivência com algumas pessoas me dá prazer. Isto depende também do meu próprio estado de espírito. Em geral os alunos fazem o lado prazeroso do trabalho. Gosto muito de estar em sala de aula”; “A troca de informações entre professores e também entre alunos e professores”; “Orientações acadêmicas”; “O contato com os alunos, que são jovens e alegres”; “O apoio e a cordialidade do pessoal da secretaria”; “São todas as atividades individuais ou coletivas que fazem você avançar e desenvolver o que está trabalhando. [...] e o seu grupo faz com que esse trabalho cresça e amadureça, você automaticamente se sente feliz em continuar”.

- Categoria V – Contribuição para o desenvolvimento dos alunos

Definição: percepção do valor do trabalho para o desenvolvimento profissional dos alunos.

Descrições: “Representar uma alternativa para os alunos, no sentido de possibilitar que façam trabalhos que, sem mim, dificilmente eles teriam chance de desenvolver”; “Poder colaborar para despertar nos estudantes, na graduação (só de onde se pode sair um bom arquiteto) gostando de ler, estudar, ter prazer com a cultura etc.”; “O reconhecimento da relevância do trabalho que realizo”; “A percepção do desenvolvimento e a ampliação do conhecimento pelos alunos, à medida que as aulas são ministradas”; “Verificar que a revisão do conteúdo previsto da matéria foi válida”.

- Categoria VI – Autonomia no trabalho

Definição: liberdade para o indivíduo tomar as suas próprias decisões, solucionar problemas.

Descrições: “O prazer de realizar o trabalho da forma como acredito deva ser realizado”; “Autonomia”; “Liberdade de iniciativa”; “Flexibilidade de horário”.

- Categoria VII – Contribuição para a produção de conhecimento científico

Definição: realizar pesquisas, publicar livros, construir ferramentas educacionais, poder fomentar o debate acadêmico, tudo isso com o objetivo de contribuir para a produção do conhecimento científico.

Descrições: “Saber que o que se desenvolve pode ser relevante para a área de atuação”; “Escrever ensaios que permitam expor as descobertas”; “Publicar livros”; “Trazer autores pouco examinados e retomar os clássicos para discutir questões relevantes na minha área de atuação”; “A possibilidade de ensinar e ao mesmo tempo elaborar projetos de arquitetura...”; “Fazer pesquisa, desenvolver confrontos teóricos ainda não realizados, descobrir novos modos de pensar problemas”; “Trabalho que suscita criatividade, invenção, estudo”.

Além dessas categorias existiram outras descrições que não foram incluídas porque suas características não se enquadravam em nenhuma das categorias criadas. Mas são descrições ricas que falam da vivência profissional docente, da satisfação em realizar um planejamento didático bem-sucedido, dos sentimentos em relação à instituição e da possibilidade de discutir, pensar de forma crítica e falar sobre a Arquitetura, do contato com a Arte e a Arquitetura, e da possibilidade de se sonhar com um mundo melhor.

As frequências de respostas de cada categoria relacionada ao prazer no trabalho foram: relacionamento interpessoal (28); contribuição para a produção de conhecimento científico (10); contribuição para o desenvolvimento dos alunos (9); características do ambiente de trabalho (8); possibilidade de crescimento (5); autonomia no trabalho (5); e segurança (3). Importante salientar que foram ilustradas só algumas descrições.

Observa-se que o prazer está relacionado com: atividades docentes em sala de aula; relacionamento com outros indivíduos que servem como um canal de troca de experiências; uso da criatividade para ensinar; servir como um meio para auxiliar os estudantes a desenvolverem trabalhos e em pesquisar e gerar novos conhecimentos.

Para Mendes (1999) no trabalho é possível aprender sobre um fazer específico, criar, inovar e desenvolver novas formas para execução da tarefa. Também são oferecidas condições de interagir com outros, de socializar e reforçar a identidade pessoal.

A seguir, encontram-se descritas as categorias geradoras de sofrimento, com as respectivas definições operacionais e alguns registros que ilustram esses sentimentos que não foram abordados no questionário. Foram criadas quatro categorias de sofrimento no trabalho de acordo com procedimentos recomendados por Franco (2003).

- Categoria I – Inadequação do ambiente de trabalho

Definição: a deterioração do espaço físico, o barulho, a poeira, além da falta de equipamentos são fatores que contribuem para degradar o espaço laboral.

Descrições: “Condições do espaço físico: deterioração, sujeira, banheiros péssimos, barulho, poeira (sou muito alérgica)”; “Falta de equipamentos: impressoras, telefone, scanner”; “A falta de liberdade de aplicação de recursos o que dificulta a aquisição dos itens tanto em agilidade quanto em qualidade”; “Também causam algum desconforto as limitações evitáveis dos equipamentos e espaços que dispomos”; “O espaço físico degradado (os ateliês são uns chiqueiros)”; “As condições degradantes dos espaços de trabalho”; “Espaço físico”; “Inadequação do espaço e falta de equipamentos eletrônicos”; “A falta de apoio financeiro para a pesquisa teórica”; “A falta de espaço institucional para publicação”; “Atuais péssimas condições de se ensinar projeto e com só duas manhãs para o convívio no ateliê”; “A falta de apoio didático em termos de formação”.

- Categoria II – Falta de segurança

Definição: Compreende a estabilidade e remuneração do profissional.

Descrições: “Os baixos salários”; “A instabilidade envolvida na função de professor substituto, ocupação de caráter temporário que não dá a oportunidade ao professor de realizar pesquisa”.

- Categoria III – Problemas nos relacionamentos interpessoais no trabalho

Definição: Problemas no relacionamento entre os indivíduos que são estabelecidos no dia a dia.

Descrições: “A fofoca e a fogueira de vaidades dos colegas de trabalho”; “Injúrias e difamação que, felizmente, não são regras (...)”; “A convivência com algumas pessoas do trabalho me causa sofrimento, angústia, insegurança. Não sinto nelas solidariedade, espírito de grupo, interesse público...”; “A arrogância proporcional à ignorância”; “O predomínio dos interesses individuais sobre o coletivo”; “A falta de diálogo aberto, franco e acolhedor com a maioria dos colegas professores”; “Competição”; “A falta ou transparência dos atos e ações de algumas pessoas”; “Disputas

ideológicas e partidárias”; “Falta de respeito hierárquico”; “Fazer comentários depreciativos”; “Tentar impedir alguém de crescer profissionalmente [...]”; “A falta de dedicação aos estudos pelos alunos”; “Trata-se da ilusão do seu grupo achar que o impedimento, atraso, impossibilidade, poderão ser motivos para que você deixe de desenvolver o seu trabalho”.

- Categoria IV – Atividades administrativas.

Definição: Atividades e/ou tarefas de caráter administrativo executadas pelo corpo docente tais como participação em reuniões, comissões, cumprimento de prazos exíguos etc.

Descrições: “As limitações inevitáveis das exigências legais dos programas de graduação (currículo, prazos, dar nota em disciplina de formação mais do que de informação)”; “Como medir o desenho certo e o errado, quando não se trata de desenho técnico e sim do desenho de expressão (portanto, pessoal)?”; “Prazos exíguos para as tarefas”; “Longas reuniões”; “Produtivismo”; “Burocracia...”.

Também nas categorias que geram sofrimento houve outras descrições que não foram incluídas, mas igualmente valiosas que falam da forma como a escola de Arquitetura é vista pelos docentes, do sentimento de discriminação ao ver o título prevalecer sobre as competências profissionais, da falta de interiorização dos valores acadêmicos no âmbito da Universidade e da sociedade, das dúvidas relacionadas ao preparo da aula, do sentimento de ansiedade quanto à justa medida de severidade e tolerância para com os alunos, do descaso dos governos com o desenvolvimento da Educação e do ensino, do despreparo dos colegas de trabalho e do sentimento de angústia quando se percebe que a tarefa de ensinar vira uma obrigação, sem a expectativa de bons resultados.

As frequências de respostas de cada categoria relacionada ao sofrimento no trabalho foram: relacionamentos interpessoais (28); características do ambiente de trabalho (15); atividades administrativas (8); e segurança (2).

Fatores tais como: as condições de trabalho para o ensino, a pesquisa, as relações interpessoais problemáticas, o desinteresse do corpo docente, a burocracia e as disputas ideológicas são geradores do sofrimento no trabalho e prejudiciais ao desempenho do docente.

As descrições fornecidas pelos docentes são um material interessante, pois servem como um mapa indicador dos fatores geradores de prazer e sofrimento no trabalho que não foram abordados no questionário, servindo, ainda, como um indicador de pontos fortes e fracos. Os fatores positivos devem ser mantidos e estimulados pelas chefias de forma a se criar um ambiente propício à pesquisa acadêmica, estimulante e com boas relações interpessoais, enquanto os fatores negativos devem ser analisados para que dessa forma se possam traçar estratégias para minimizar a atuação destes sobre o corpo docente.

Mendes (1999) afirma que o sofrimento de uma forma geral é caracterizado por sensações dolorosas provenientes do conflito entre o desejo e a realidade. Tais sensações podem ser de origem inconsciente e estar relacionadas aos desejos mais profundos dos sujeitos, revelados muitas vezes ao consciente em forma de projetos e expectativas de vida.

Resultados sinalizadores de prazer e sofrimento

Os resultados permitiram concluir que os docentes que não exercem funções gerenciais tiveram maior média de gratificação em relação ao trabalho do que os que exercem função gerencial, enquanto que aqueles que exercem funções gerenciais experimentam um maior desgaste em relação ao trabalho do que os que não exercem.

Foram identificados fatores de prazer-sofrimento que mais se destacam no cotidiano do corpo docente da FAU-UnB e eles dizem respeito aos relacionamentos interpessoais, sendo que o relacionamento com os alunos foi percebido como fonte de prazer, e a desunião entre os profissionais do ensino como gerador de sofrimento.

Observa-se que a bibliografia referente ao prazer e sofrimento no trabalho no contexto do Ensino Superior não é vasta, por esse motivo, espera-se que esta pesquisa agregue valor à produção desse conhecimento e que os resultados encontrados possam contribuir para a definição de ações gerenciais que visem maximizar o prazer e minimizar o sofrimento no trabalho, especialmente na organização em que o estudo foi realizado.

Este estudo apresentou certas limitações e lacunas que poderão ser objeto de pesquisas futuras. Um dos fatores limitantes refere-se ao tamanho da população em estudo. A limitação da abrangência da pesquisa impediu a realização de estatísticas conclusivas que possibilitassem generalizar tais resultados para outros grupos. No entanto, as respostas às questões abertas revelaram a importância da pesquisa qualitativa como forma de melhor compreender as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Outra limitação diz respeito ao tempo disponível para a coleta e análise dos dados, fato este que permitiu apenas que o estudo de um determinado grupo, num dado momento.

Assim sendo, recomenda-se um aprofundamento da pesquisa em relação aos docentes que exercem funções comissionadas e/ou cargos de coordenação, os quais apresentaram um desgaste superior àqueles que estão imbuídos apenas de lecionar. Sugere-se ainda ampliação da pesquisa para toda comunidade docente universitária, a fim de se traçar um panorama mais aprofundado sobre o prazer e sofrimento no trabalho da instituição pesquisada.

Também seria importante um estudo sobre o corpo técnico administrativo universitário buscando-se informações relacionadas ao prazer e sofrimento no trabalho dessa categoria, que atua como um suporte para a execução dos trabalhos administrativos e acadêmicos.

Referências

CODO, W. *Educação: carinho e trabalho: Burnout, a síndrome da desistência do educador, que pode levar à falência da educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

CODO, W.; VAZQUES-MENEZES, I. O que é burnout?: In: CODO, W. *Educação: carinho e trabalho: Burnout, a síndrome da desistência do educador, que pode levar à falência da educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. Ampl. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIUAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, maio./jun. 1993.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise de conteúdo*. Brasília: Plano, 2003.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Só de pensar em trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer - sofrimento no trabalho. *Revista Estudos em Psicologia*, Natal, RN, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.

GASPARINI, S. M.; BARRETO, S. M.; ASSUNCAO, A. Á. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 189-199, maio/ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151797022005000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 maio 2007.

HARGREAVES, A. *Os professores em tempo de mudança: o trabalho e a cultura dos professores na idade pós-moderna*. Lisboa: Mc. Graw-Hill, 1998.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. *SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação*. 2. ed. ampl. Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2004. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/sinaes_355.pdf>. Acesso em 17 maio 2007.

MENDES, A. M. B. *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional* 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais de prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, v. 6, n. 1 p. 39-46, jan./jun. 2001.

MENDES, A. M; MORRONE, C. F. Prazer e sofrimento psíquico no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, A. M.; BORGES, I.; FERREIRA, M. C. (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002. p. 27-42.

MURTA, C. Magistério e sofrimento psíquico: contribuição para uma leitura psicanalítica da escola. In: COLÓQUIO DO LEPSI IP/FE-USP, 3., 2001, São Paulo. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <<http://www.proceedings.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 06 maio 2007.

OLIVEIRA, D. A. As reformas educacionais e suas repercussões sobre o trabalho docente. In: OLIVEIRA, D. A. *Reformas educacionais na América Latina e os trabalhos docentes*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003. p. 13-35.

SOUZA, K. R. et al. Trajetória do Sindicato Estadual dos Profissionais da Educação do Rio de Janeiro (Sepe-RJ) na luta pela saúde no trabalho. *Ciência e saúde coletiva*, v. 8, n. 4, p. 1057-1068, 2003.

APÊNDICE A

Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU)
Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo (PPG/FAU)

Prezado participante,

Este questionário objetiva identificar a avaliação que você faz do contexto de trabalho, bem como sobre o que você sente no seu dia a dia de trabalho, a fim de contribuir para a finalização de monografia de Especialização em Desenvolvimento Gerencial, no Programa de Pós-Graduação em Administração, na Universidade de Brasília.

Essa escala denominada Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST), foi construída por Mendes (1999) e validada por Pereira (2003).

Os resultados serão apresentados de forma agrupada, sem identificação dos participantes da pesquisa. A qualidade de tais resultados dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário, com precisão e sinceridade.

Por favor, não deixe questões sem resposta. Desde já, agradeço a sua colaboração.

Francisco Neto da Silva Júnior
franciscojr@unb.br

Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST)

Orientações Gerais

Neste questionário são apresentadas algumas afirmativas a respeito de sentimentos que você possa ter no seu dia a dia de trabalho. Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito dos assuntos acima mencionados. Ao lado das afirmativas encontra-se uma sequência ordenada em 05 pontos. Para responder a cada afirmativa, escolha o ponto da sequência que melhor descreve a sua percepção e marque um X nos espaços correspondentes, colocados à direita de cada frase. Você só poderá marcar uma opção para cada afirmativa.

Leia as frases que se seguem analisando cada uma de acordo com o que você sente no seu dia a dia de trabalho. Marque, utilizando a escala abaixo, o número que melhor corresponde a sua avaliação.

1 Nunca. 2 Raramente. 3 Às vezes. 4 Frequentemente. 5 Sempre.

1. Sinto satisfação em executar minhas tarefas
2. Quando executo minhas tarefas, realizo-me profissionalmente.
3. Sinto-me identificado com as tarefas que realizo.
4. Sinto disposição mental para realizar minhas tarefas.
5. Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho.
6. Tenho espaço para discutir com os colegas as dificuldades com o trabalho
7. Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero.
8. No meu trabalho posso usar o meu estilo pessoal.
9. Tenho receio de ser demitido ao cometer erros
10. Sinto-me inseguro diante da ameaça de perder meu emprego.
11. Sinto-me inseguro quando não correspondo às expectativas da instituição em relação ao meu trabalho.
12. Sinto-me pressionado no meu trabalho.
13. Meu trabalho é desgastante.
14. Sinto-me sobrecarregado no meu trabalho.
15. Meu trabalho é cansativo.

Leia as frases que se seguem analisando cada uma de acordo com o que você sente no seu dia a dia de trabalho. Marque, utilizando a escala abaixo, o número que melhor corresponde a sua avaliação.

1 Nunca. 2 Raramente. 3 Às vezes. 4 Frequentemente. 5 Sempre.

16. Sinto desânimo no trabalho.
17. Meu trabalho é gratificante.
18. Sinto orgulho do trabalho que realizo.
19. Meu trabalho é compatível com as minhas aspirações profissionais.
20. O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros.
21. Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo.
22. Sinto-me reconhecido pelos colegas pelo trabalho que realizo.
23. Sinto meus colegas solidários comigo.

24. Sinto-me ameaçado de demissão.
25. Sinto-me inseguro quando não atendo ao ritmo imposto pela minha instituição
26. Receio não ser capaz de executar minhas tarefas no prazo estipulado pela minha Instituição.
27. Meu trabalho me causa estresse.
28. Meu trabalho me causa tensão emocional.
29. Meu trabalho me causa ansiedade.
30. Sinto frustração no meu trabalho.

Informações Complementares: Dados do Participante

Sexo	Idade	Estado civil	Número de filhos
1 () Masculino	1 () até 25 anos	1 () Solteiro (a)	1 () Nenhum
2 () Feminino	2 () de 26 a 35 anos	2 () Casado (a)	2 () Um
	3 () de 36 a 45 anos	3 () Separado (a)	3 () Dois
	4 () de 46 a 55 anos	4 () Outros	4 () Três
	5 () de 56 a 65 anos		5 () Acima de três
	6 () acima de 65 anos		

Maior Titulação

1 () Superior completo	2 () Especialização
3 () Mestrado	4 () Doutorado

Tempo de docência	Professor	Área de atuação atual
1 () de 01 a 05 anos	1 () Voluntário	1 () Graduação
2 () de 06 a 10 anos	2 () Substituto	2 () Especialização
3 () de 11 a 15 anos	3 () Pesquisador associado	3 () Mestrado
4 () de 16 a 20 anos	4 () Visitante	4 () Doutorado
5 () de 21 a 25 anos	5 () Graduado	
6 () acima de 25 anos	6 () Especialista	
	7 () Assistente	
	8 () Adjunto	
	9 () Titular	
	10 () Associado	

Função: () Chefia 2 () Coordenação 3 () Não exerço

Unidade de lotação

1 () Departamento de Projeto 2 () Departamento de Teoria, História e Crítica 3 () Departamento de Tecnologia

Questões abertas tomando por base que prazer no trabalho é vivenciado quando são experimentados sentimentos de valorização e reconhecimento no trabalho (MENDES; TAMAYO, 2001), e sofrimento no trabalho é um sentimento vivenciado de forma dinâmica, não patológica, funcionando como um sinal de alerta para evitar o adoecimento (MENDES; MORRONE, 2002).

1. Quais outros aspectos do ambiente de trabalho você considera geradores de prazer?
2. Quais outros aspectos do seu ambiente de trabalho?

Magda Suelly F. de Melo Souza

Introdução

A produção científica na área do trabalho associado à saúde psíquica “ainda continua muito aquém do necessário e do desejável”. Há uma predominância de pesquisadores realizando estudos de forma desvinculada da saúde psíquica, como se devessem ser campos distintos (FERREIRA; BORGES; MENDES, 2002, p. 15).

O homem trabalhador se vê diante do sofrimento gerado pelo seu trabalho, agravando-se ainda mais com o crescente e visível desemprego, sujeitando-se a ser participante desse quadro pintado pelas organizações contemporâneas, privadas ou públicas. Como saída, essas organizações veem na contratação temporária, muitas vezes de longo prazo, um meio de desqualificar o trabalhador, ao mesmo tempo em que o torna frágil e vulnerável.

Os contratos de prestação de serviços – um “mal necessário” aos serviços públicos – são amplamente utilizados no Hospital Universitário de Brasília (HUB), sem os quais seria inviável garantir o seu funcionamento, por causa da escassez de pessoal.

No HUB as tarefas diretamente relacionadas ao ensino, à pesquisa, à extensão e, conseqüentemente, ao bem-estar dos pacientes, ocupam uma posição de extrema importância, dada a complexidade e a responsabilidade exigidas. No entanto, para que os objetivos da atividade-fim de um hospital-

escola sejam alcançados é importante que as atividades administrativas deem o suporte necessário e não emperrem o serviço.

Este estudo teve como foco o trabalho desenvolvido nas secretarias do HUB por servidores reconhecidos como secretários e secretárias, independente da qualificação de cada um. Isso porque suas funções não caracterizam a profissão de secretário, pois desenvolvem atividades variadas que vão do serviço administrativo de rotina até as mais inusitadas atribuições que serão apresentadas adiante.

Esta pesquisa pode servir de impulso para a reorganização do trabalho administrativo do hospital, proporcionando mais motivação aos secretários(as) no desempenho de suas atribuições, e desse modo o trabalho deles possa ser percebido com mais sentido.

Para Mendes (2007, p. 84), “À medida que o sujeito fala sobre si, ele toma consciência de seu comportamento e colabora para a mudança da sua percepção a respeito da situação vivida”. E ainda, quando o rearranjo da organização do trabalho não for mais possível e a relação com o trabalhador for bloqueada, aí sim, começa o sofrimento (DEJOURS, 2007).

O Mundo do Trabalho na Sociedade Contemporânea

Antunes (2001) faz referência à crise estrutural do capitalismo que, em função do aumento do valor da força de trabalho a partir da II Guerra Mundial, provocou queda das taxas de juros e retração do capital produtivo, que dava lugar ao capital financeiro. Assim, o padrão de acumulação taylorista/fordista de produção se esgotava, não mais conseguindo se manter devido ao recuo do consumo, pelo desemprego que começava a se instalar.

O movimento operário, por volta de 1968, alcança o seu amadurecimento na luta pela melhoria das condições de trabalho, segurança, higiene, prevenção de doenças e pela saúde mental (DEJOURS, 1992).

Conforme Antunes e Alves (2004), a classe trabalhadora vem sofrendo um processo multiforme de mudanças, por conta das exigências da reestruturação produtiva do capital. E, ainda segundo o autor, aquele trabalhador que tinha suas atividades definidas no tempo e no espaço, já não seria mais necessário, diante da informatização e da flexibilização do espaço físico produtivo.

Há uma tendência mundial do aumento do trabalho feminino – considerado de menor valor que o masculino. No setor de serviços, há grande absorção da mão de obra oriunda da desindustrialização, de modo a manter dependência da racionalidade do capital e da lógica do mercado, pois com o avanço da tecnologia, muitos postos de trabalho são extintos. Ainda há outra modalidade de trabalho – sobretudo junto às mulheres – o em domicílio, que descentraliza, flexibiliza e precariza ainda mais o trabalho produtivo (ANTUNES; ALVES, 2004).

Essa composição da classe trabalhadora desenhada por Antunes e Alves (2004) vem caracterizar a nova conformação daqueles que vivem do seu trabalho, mesmo que esta seja fragmentada e heterogeneizada pela internacionalização do capital.

O trabalho e o indivíduo: relação de sentido

Siqueira (2006) ressalta que os recursos humanos são um grande motivo de preocupação para os gestores na implementação do processo de mudança organizacional. Isso faz com que o indivíduo se veja obrigado a participar dos variados modelos de gestão, a fim de responder as premissas da produtividade e da rentabilidade que movem a sociedade mundial. O trabalhador deve se atualizar para manter sua empregabilidade.

Segundo Morin (2001, p. 9), o que norteia uma organização do trabalho eficaz é a capacidade de transformar o comportamento dos trabalhadores, no intuito de que eles “sejam levados a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios”.

Um trabalho tem sentido quando quem o realiza sabe para onde ele conduz. Ou seja, os objetivos desse trabalho devem ser claros e valorizados e seus resultados devem ter valor para quem os realiza (MORIN, 2001).

Trabalho de Secretaria

É importante observar o universo do trabalho dos servidores de secretaria, presente em qualquer organização, razão deste estudo. Isso porque tais servidores representam um setor que responde pela execução de atividades burocráticas de rotina, estendendo-se ao desempenho de tarefas desvinculadas ao proposto, mas consideradas, pela cultura organizacional, obrigatórias.

Esse setor requer uma atenção por parte dos administradores, de modo a ser percebido, ainda que difícil de mensurar o número de atividades prescritas realizadas e o número daquelas executadas, embora estas não estejam prescritas, levando-se em conta a dificuldade em delimitar esse campo de atuação.

Segundo a Federação Nacional de Secretários e Secretárias (FENASSEC, 2007), existem mais de 500 nomenclaturas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) para identificar esses profissionais. Somados a esses servidores estão os que são aproveitados para o serviço sem a devida qualificação.

Antes do ingresso das tecnologias de informação, esse profissional dedicava seu tempo às atividades classificadas como técnicas secretariais, realizadas quase sempre como execução de ordens. Para se realizar tais atividades, utilizava-se uma agenda e uma máquina de escrever, o que refletia diretamente na execução de atividades repetitivas. Esse perfil ainda é comum nas organizações, especialmente no serviço público, que pouco tem inovado na qualificação e capacitação de seus secretários. Apenas mudaram-se as ferramentas de trabalho, substituindo a máquina de escrever pelo microcomputador (BRUNO, 2006).

Sufrimento no Trabalho

Não é possível ingressar no tema sofrimento no trabalho sem fazer considerações acerca da psicodinâmica do trabalho, cujo objeto é o estudo das relações dinâmicas entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação. Ambos são entendidos como o processo de atribuir sentido à relação do trabalhador com seu trabalho, pelo seu modo de pensar, sentir e agir individual ou coletivamente. Essas relações se manifestam nas vivências de prazer e sofrimento, nas estratégias de defesa, nas patologias sociais, na saúde e, por fim, no adoecimento (MENDES, 2007).

O trabalho em ambiente hospitalar é rico, estimulante e heterogêneo, mas ao mesmo tempo é composto por atividades insalubres, penosas e difíceis. A missão de um hospital é salvar vidas e recuperar a saúde dos indivíduos doentes, contudo, esse mesmo hospital favorece o adoecimento das pessoas que nele trabalham (LIMA JÚNIOR; ÉSTHER, 2001).

E aí, residem algumas dificuldades quando se trabalha em um órgão público, considerado um serviço essencial à sociedade. Ressalta-se que quando se fala nas pessoas que trabalham em um hospital, dificilmente encontram-se entre os citados os servidores que fazem o trabalho administrativo de secretaria.

O sentido da desqualificação não se esgota nos salários ou índices, mas na imagem de si que repercute do trabalho. Será mais honroso se a tarefa for complexa, mais admirada se exigir *know-how*, responsabilidade e riscos (DEJOURS, 1992).

Algumas formas de sofrimento no trabalho estão mascaradas por trás das organizações, que utilizam a tecnologia para alimentar o discurso de que o trabalho não causa sofrimento, já que os trabalhadores contam com o apoio das máquinas. Uma delas é o medo da incompetência que pode causar angústia e sofrimento, quando da impossibilidade do trabalhador em responder à organização prescrita do trabalho (DEJOURS, 2006).

Existe ainda o trabalhador que é condicionado a trabalhar mal, devido às pressões de colegas que o impedem, sonhando informações, criando-lhe obstáculos para que seu trabalho não seja feito como se deve.

Outro gerador de sofrimento é a falta de reconhecimento. Quando se reconhecem os esforços, as dúvidas e as angústias despendidas para a realização de um trabalho, há um sentido que poderá contribuir para a construção da identidade desse trabalhador. Caso contrário, a falta de reconhecimento pode trazer sofrimento e afetar sua saúde mental.

O sofrimento no trabalho é um indicador de saúde, pois tal vivência mobiliza para a mudança da situação de sofrimento. Ela pode ser observada a partir de um conjunto de sentimentos que são expressos pelo trabalhador por meio da fala.

Dessa forma, acredita-se que o trabalho pode ser uma fonte de prazer e tem bastante importância na vida do indivíduo, fazendo com que os trabalhadores desejem produzir, pois é nessa atividade que ele vê a oportunidade de realização e de identidade para construir-se como sujeito social e psicológico (MENDES; MORRONE, 2002).

Há sofrimento no trabalho de servidores de secretarias do HUB?

Neste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo buscando identificar se há e quais são as causas do sofrimento no trabalho de servidores de secretaria do HUB. A pesquisa de campo foi realizada com dez servidores, dois do quadro permanente da FUB e oito prestadores de serviço por meio de contrato com o HUB, chamados de “contratados”. Todos são Assistentes em Administração, cargo de nível intermediário, com exceção do Entrevistado 10, que é Auxiliar Operacional, cargo de nível de apoio. Os participantes concluíram o ensino médio, sendo que três deles têm nível superior incompleto e um tem nível superior completo; eles têm idade que varia de 23 a 50 anos, três deles são homens.

As entrevistas, efetuadas em 17, 18 e 19 de maio de 2007, apoiaram-se em um roteiro previamente preparado, composto por quinze tópicos que as guiavam para o tema da pesquisa (GASKELL, 2002). As entrevistas foram baseadas nos estudos em psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours, no intuito de obter respostas ao problema de pesquisa.

Para realização da pesquisa foram obtidas, previamente, as devidas autorizações da Direção e da Diretoria Adjunta de Ensino e Pesquisa do HUB, do Comitê de Ética da Faculdade de Ciências da Saúde e, sobretudo, dos servidores entrevistados, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

A escolha dos participantes foi feita aleatoriamente, conforme disponibilidade e aceitação dos servidores. Procurou-se contemplar diversos setores do hospital, considerando as especificidades de cada um deles, de forma a possibilitar mais abrangência à pesquisa. As entrevistas foram gravadas, mediante consentimento dos entrevistados, pela própria pesquisadora, a fim de que nenhum dado colhido fosse distorcido ou sofresse qualquer alteração no conteúdo (Apêndice B).

Foi informado aos entrevistados que essa pesquisa visa dar suporte a um estudo acadêmico, no qual o nome do servidor e o setor de lotação seriam tratados com absoluto sigilo, bem como o conteúdo das informações coletadas.

Ressalta-se que a preservação do nome do ambiente em que aconteceu a pesquisa é dispensável, considerando que o pressuposto para a realização do estudo é que fosse feito na própria UnB.

O que mostram os dados

Os dados foram analisados com base nos princípios da psicodinâmica do trabalho desenvolvida por Christophe Dejours e nas técnicas propostas por Mendes (2007). Essas técnicas foram desenvolvidas em conformidade com a realidade brasileira e vêm sendo aplicadas por seu grupo de pesquisa

desde 1994 na UnB, por meio da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), uma adaptação da análise de conteúdo categorial de Bardin, no intuito de dar maior entendimento às falas expressas.

Para Bardin (2004) a categorização é uma operação que classifica os elementos que constituem um conjunto, constituído primeiro por diferenciação e depois por reagrupamento por meio de analogias, com critérios previamente estabelecidos.

Dejours (1992) esclarece que o sofrimento e o prazer são subjetivos, cabendo ao pesquisador, apenas a formalização dos dados, com base em suas experiências. Por isso, optou-se por deixar que os entrevistados mostrassem a situação de trabalho, de maneira a permitir um maior número de falas.

Análise dos Núcleos de Sentido (ANS)

Para facilitar a compreensão das falas dos entrevistados, os núcleos de sentidos foram criados a partir das entrevistas realizadas e analisadas sob os aspectos a seguir:

Sentimentos Vivenciados no Trabalho

- a. Quanto ao significado do trabalho foram evidenciados dois núcleos: um em relação ao trabalho em si e o outro relacionado ao trabalho no HUB.
 - **Núcleo de sentido: “Não consigo viver sem trabalho...”**
=> Os entrevistados veem no trabalho um sentido para a vida deles, como forma de preservação de sua saúde mental. Eles se sentem realizados, pessoal e profissionalmente, por entenderem que o trabalho é um promotor de aprendizagem e crescimento, além de ser um meio de estreitar suas relações sociais. Isso confirma o que Siqueira (2006) concluiu quando diz que o trabalho é um dos principais pontos de união entre

as pessoas, pois é a partir dele que o indivíduo constrói e transforma a sua realidade.

Para os entrevistados o trabalho faz da pessoa um exemplo a ser seguido e também é um meio de sobrevivência, pois dele tiram o sustento próprio e da família. A seguir são apresentadas algumas verbalizações:

“Além da importância financeira [...] tem a importância mesmo na vida cotidiana, você aprende muitas coisas [...] tem os amigos, conhece muitas pessoas.” (Entrevista 2).

“Recém-casado, graças a Deus, então a responsabilidade aumentou [...] então é muito importante ter um trabalho [...]” (Entrevista 8).

“Como diz o ditado, o trabalho dignifica o homem [...] significa além de tudo, um exemplo a dar para os meus filhos.” (Entrevista 10).

- **Núcleo de sentido: “É uma honra trabalhar no HUB.” =>** Os entrevistados dizem que trabalhar no HUB é motivo de satisfação. Eles consideram que exercem sua função social, exercitam a solidariedade no atendimento ao público e representam um elo entre a sociedade e o hospital. Inclusive reconhecem a sua importância para a comunidade.

Contudo, eles são levados ao estresse, pois atender ao público não é tarefa fácil. Cabendo a eles dar informações que nem sempre são positivas, muitas vezes justificando falhas no serviço de terceiros, mas quando conseguem intermediar, satisfatoriamente, a relação hospital-usuário, sentem-se realizados pessoalmente.

Ao observar o engajamento do servidor, fugindo até a sua verdadeira razão de estar ali, pode-se imaginar que a instituição tem um ganho, segundo Mendes (2007), quando se utiliza desses sentimentos em nome da própria ideologia produtivista. A seguir algumas verbalizações.

“É uma honra trabalhar no HUB [...]. De todos os lugares que eu trabalhei na UnB [...] o melhor...foi aqui. [...] me sinto muito feliz, no

hospital é um lugar onde a gente conhece desde o mais alto professor até um simples faxineiro” (Entrevista 1).

“Ainda não me realizei e não acho que esse trabalho é reconhecido aqui [...] muitas vezes eu me sinto infeliz até porque não tem retorno [...] mas com relação a aprendizado, eu estou feliz. [...]” (Entrevista 4).

A entrevistada 4 apesar de se sentir feliz em relação ao conhecimento adquirido, aponta falta de reconhecimento, chegando, muitas vezes, a se sentir infeliz. Segundo Dejours (2004a) a relação com a tarefa implica no relacionamento com os colegas, ou seja, com o outro, pois é na visão do outro que o seu trabalho tem valor.

b. Quanto ao tema sofrimento no trabalho, apenas um núcleo foi contemplado.

- **Núcleo de sentido: “Mas às vezes não depende de mim...”** => Vários pontos que denotam sofrimento no trabalho dos servidores foram evidenciados, muitos deles foram contemplados em outros núcleos, dada à recorrência em que foram abordados.

As precárias condições de trabalho do HUB se configuram como a maior causa de geração de sofrimento, que consequentemente desencadeiam outros problemas, tais como: estresse, tristeza, falta de reconhecimento e até raiva, sobretudo nas relações interpessoais. Esses servidores se sentem impotentes, pois, por mais que se criem alternativas para viabilizar o trabalho, não há efeito, pois o problema é conjuntural. Além do mais, são exigidos pelas chefias, colegas de trabalho e usuários do hospital de maneira, muitas vezes, inadequada.

Para Dejours (2006), quando o trabalho de uma pessoa é reconhecido, todos os esforços empreendidos para sua execução ganham um sentido e, assim, contribui para a construção da própria identidade. Os entrevistados verbalizaram a respeito, conforme ilustrado a seguir:

“O chefe dar uma de injusto [...] berra, às vezes, no ouvido da gente[...]” (Entrevista 5).

“A gente sofre por a gente querer comprar algo numa loja e o nosso contracheque não tem validade nenhuma. Então não tem o reconhecimento” (Entrevista 8).

Para o Entrevistado 8 a causa do seu sofrimento é o contrato de prestação de serviço ao qual está vinculado. Apesar de os demais “contratados” terem feito referências a essa situação, ele demonstrou maior preocupação, pois se sente inseguro e desvalorizado em seu trabalho.

Segundo Lancman (2004), com a flexibilização dos contratos de trabalho, as condições de trabalho daqueles que ainda têm emprego foram também atingidas. E, ao considerar a fragilidade de sua relação com a organização, o trabalhador se vê obrigado a escolher entre um mau emprego ou trabalho nenhum.

c. Quanto às estratégias de defesa foi evidenciado apenas um núcleo.

- **Núcleo de sentido: “Enfrento, uai, tem que enfrentar.”**
=> Considerando que as estratégias de defesa visam transformar o sofrimento que é vivenciado em situação de trabalho, os “secretários” enfrentam o sofrimento causado pela organização de seu trabalho de diversas formas.

Está claro que os servidores que se sentem respaldados pelas chefias e pelos colegas, que têm mais liberdade de expressão e se sentem ouvidos, aparentemente obtiveram melhores resultados quando da utilização de estratégias para melhorar o trabalho. Eles tornam-se os principais beneficiados quando conseguem transformar o seu sofrimento em prazer, pois movimentam o trabalho, de modo a criar, inventar, inovar e ser reconhecidos por isso.

No entanto, é difícil mensurar o quanto que esses mecanismos de defesa foram eficazes para transformar o sofrimento em prazer, principalmente no

hospital, em que há uma válvula de escape que é a satisfação em atender aos pacientes. Destaca-se que o próprio hospital se beneficia desse engajamento social, às custas dos prejuízos psíquicos do servidor (MENDES, 2007). E a esse respeito, os entrevistados assim expressaram:

“Antes até de entrar no hospital, eu oro [...] pedindo pelas pessoas, colegas de trabalho [...]” (Entrevista 1).

“Oração e jejum. E faço mesmo, sério, faço porque só Deus para dá força para a gente. [...] procuro sorrir, procuro pensar em coisas boas [...]” (Entrevista 4).

“Às vezes eu digo para mim mesmo, calma [...] eu não levo pra casa, eu aprendi isso, pois senão eu chego em casa doente, [...] Então eu aprendi a soltar os bichos aqui mesmo. [...] Então aqui todo mundo já me conhece, eu falo muito, eu perturbo, eu sou o que mais falo.” (Entrevista 9).

Os servidores utilizam estratégias para fugir daquilo que não veem solução, essa é a impressão que se tem a partir das entrevistas, justificando o que Dejours (2004b apud MENDES, 2007, p. 55) afirma sobre o surgimento de estratégias de defesa que funcionam como forma de proteção contra o sofrimento e seus efeitos. Dessa forma, o sofrimento seria ignorado e suas causas negadas, tornando o trabalhador “livre do mal” e criando uma barreira diante de “sua capacidade de pensar sobre o seu trabalho, de agir e de lutar contra os efeitos deletérios da organização do trabalho sobre sua subjetividade e saúde”.

O Entrevistado 9 enfrenta o sofrimento com certa agressividade, reagindo aos problemas vivenciados. Segundo Dejours (2004b), os mais explorados encontram-se em situação mais difícil na elaboração mental da sua relação com a organização do trabalho, o que conduziria, além da submissão, a explosões, intercaladas com novos projetos. Mas já comprometidos. Têm o avanço nas questões de benefícios e de organização do trabalho, impossibilitando ou impedindo.

Contexto de Trabalho

- a. Quanto à organização do trabalho, foram deduzidos três núcleos.
- **Núcleo de sentido: “O horário corrido que para mim, deu para encaixar tudo...”** => O horário no HUB é flexibilizado, havendo várias formas de cumprir a jornada de trabalho. Assim, considera-se as especificidades das atividades realizadas em um hospital e isso ficou evidenciado durante as entrevistas.

Para o trabalhador essa é uma forma satisfatória de conciliar sua vida pessoal e sua vida profissional, o que proporciona o desenvolvimento de outras atividades. No entanto, a jornada de trabalho é determinada pelo chefe, podendo ter dois servidores fazendo o mesmo serviço, em setores semelhantes com jornadas diferentes, o que acaba sendo injusto para quem trabalha mais horas.

Segundo Morin (2001), uma organização não pode negligenciar as condições de trabalho que deem, aos trabalhadores, sentimentos de segurança e de autonomia, importantes para o seu desenvolvimento, como: salários, condições e carga horária adequados. As verbalizações dos entrevistados a esse respeito foram:

“Porque minha filha está no colégio à tarde, hoje mesmo, é quinta, terça e quinta eu faço de manhã...” (Entrevista 5).

“Fico aqui na sala o dia inteiro, trabalho de 8 às 12 e de 2 às 6, ultimamente eu quase não estou indo em casa...” (Entrevista 7).

Percebe-se que trabalhar o dia todo em uma secretaria implica um certo desgaste e representa menos tempo para o convívio familiar.

- **Núcleo de sentido: “O dia é bem corrido...”** => O ritmo de trabalho no Hospital é muito acelerado para os servidores de secretaria, tendo em vista que a partir do trabalho deles as

demais áreas dão andamento às suas atividades, formando assim, um trabalho em cadeia.

Verbalizações sobre este aspecto foram:

“Eu procuro atender...o que eles me pedem, também na parte de prontuários, o dia é bem corrido e, outras coisas que eles precisam [...]” (Entrevista 1).

“Eu sempre digo, que é uma coisa que não é o cansaço físico, porque aqui a gente não pega peso, [...] o problema do trabalho no hospital é o cansaço mental [...] é difícil você trabalhar num ambiente de trabalho que as condições são inadequadas, você faz com o maior carinho do mundo e aí vem um e reclama [...]” (Entrevista 4).

A contribuição que o trabalhador faz ao trabalho real e à construção das regras de trabalho é vista sob a ótica do risco pessoal, do desafio e do sofrimento, pois exige algo mais do trabalhador. No entanto, em contrapartida à realização desse trabalho, ele espera uma retribuição, no caso, um reconhecimento em troca do esforço gasto (DEJOURS, 2004a).

- **Núcleo de sentido: “Aí eu tenho que parar isso aqui, para atender todo mundo...”** => Os “secretários” entrevistados são responsáveis pelo serviço administrativo de diversos setores do hospital. A maioria deles estão subordinados às chefias de medicina e de enfermagem, conseqüentemente, também aos demais profissionais dessas áreas.

Em alguns setores existem secretarias distintas, em outros, há apenas uma para atender duas áreas. Essa divisão de poder, quando não cria uma concorrência entre o serviço, sobrecarrega os servidores, pois eles não sabem a quem atender nem a quem reclamar.

Os “secretários” da UnB são nomeados e têm a incumbência de gerenciar o departamento, junto às chefias. Diferentemente dos “secretários” do HUB que são levados à função por força das circunstâncias e procuram resolver os problemas que não são seus.

O conceito de servidão voluntária é bem recente dentro da psicodinâmica do trabalho e está vinculada às necessidades de emprego e de conforto. Tais necessidades fazem com que o trabalhador consinta em práticas no trabalho que geram sofrimento, criando uma relação de conformismo às regras da organização (MENDES, 2007). Foram feitas as seguintes verbalizações:

“Procuro fazer todo o meu serviço, tudo o que me pedem, com maior carinho [...] são muitos médicos, muitos professores [...] vem muito pedido de férias, licença prêmio, vem coisas pequenininhas [...], às vezes eu tenho um documento [...] para digitar [...] aí eu tenho que parar isso aqui, para atender todo mundo.” (Entrevista 1).

“São dois chefes, médica e enfermagem, aí ficam, faz isso, faz aquilo [...] mas o resto é tranquilo. “[...] Acho que é normal. [...] No caso da chefia médica, (...) ele não é muito assim de se ligar nesse negócio de comandar a gente, agora a chefia de enfermagem, [...] ele nunca me dá razão” [...]” (Entrevista 5).

- b. Quanto às condições de trabalho foram criados três núcleos relativos a: contrato de trabalho, benefícios e infraestrutura.
- **Núcleo de sentido: “... Apesar da gente ser prestador de serviço aqui...”** => O quadro de pessoal do HUB é composto por servidores com variados vínculos de trabalho: quadro da FUB, prestadores de serviços por meio de contrato (contratados), Ministério da Saúde e Fundação Hospitalar do Distrito Federal.

Os “contratados” representam uma parte expressiva da força de trabalho do HUB, no entanto há uma grande diferença entre os seus salários e os dos efetivos, apesar de fazerem o mesmo trabalho. Nas entrevistas não foi feito nenhum tipo de comparação, mas eles demonstraram a insatisfação. Alguns, contudo, sentem-se seguros no “emprego”, mas vislumbram uma forma de regularizar essa situação, pois desejam possuir todos os direitos trabalhistas a que fazem jus e sofrem quando se deparam com o ínfimo salário que recebem.

Verbalizações foram:

“Apesar da gente ser prestador de serviço aqui, a gente não ser efetivo da casa, mas trabalho aqui há 16 anos, me sinto muito realizada [...] eu acho que a gente tem o nosso valor aqui, apesar de não ser funcionário público, como a maioria é no Hospital [...]” (Entrevista 3).

“Apesar da gente ser ainda do contrato, espero em Deus que um dia a gente passe para o quadro, pro quadro não, porque isso não existe, isso é coisa que botam na nossa cabeça, fichado né, eu quero ver se eu passo num concurso público [...] Mas eu me sinto feliz aqui” (Entrevista 5).

- **Núcleo de sentido: “Não adianta ficar contando que você trabalha num hospital...”** => Os servidores entrevistados consideram que não recebem do HUB uma atenção diferenciada quanto à sua saúde, contam apenas com o serviço médico da Medicina do Trabalho, que uma vez ao ano realiza exame periódico, para o cumprimento da legislação. Eles contam, ainda, com atendimentos emergenciais na própria Medicina do Trabalho em Clínica Geral.

Para conseguirem consultar nas clínicas de especialidades recorrem às amigas, ora com os colegas, ora com os próprios médicos e aqueles

servidores que trabalham em setores de maior proximidade com os médicos têm mais chances, criando até certo desconforto entre os colegas e os médicos.

Segundo Lancman (2004), com a reestruturação produtiva do país, especialmente, com a precarização das relações de trabalho, o quadro de doenças e de riscos de acidentes têm aumentado e se agravado, inclusive os distúrbios osteomusculares e as lesões por esforços repetitivos (DORT/ LER) e os transtornos psíquicos. Esses representam as principais causas de afastamento no trabalho e de aposentadorias precoces.

Como compreender a lógica de uma organização como o hospital que não cuida da saúde de seus próprios trabalhadores? Verbalizações:

“Por várias vezes eu já estive aqui para mim, porque o meu orçamento financeiro não deu para continuar o meu plano de saúde, várias vezes eu procurei e não consigo, nada para mim [...] (Entrevista 1).”

“Porque nunca, nada que eu precisei me foi negado [...] todos os profissionais que eu precisei, que eu procurei eu fui atendida, meus filhos também [...] ficar sentada, eu já tive vários problemas de coluna, de punho [...] já fiz tratamento com ortopedista, fisioterapeuta, reumatologista [...]” (Entrevista 3).

“Você trabalha aqui, o pessoal lá fora pensa que é tudo fácil, tem dia que eu estou morrendo, com problema de garganta [...] não vou mentir, tem várias vezes que eu já consegui com muita facilidade, mas tem outras vezes [...]” (Entrevista 5).

“Inclusive hoje, tu me ligastes mais cedo, eu estava com enxaqueca, eu prefiro tomar a medicação aqui em cima com as meninas do que descer para a emergência. Aqui nós todos somos vítimas [...] às vezes trabalhamos doentes, por falta de resolver o lado do funcionário” (Entrevista 8).

- **Núcleo de sentido: “O Hospital está muito carente...”**
=> Todos os entrevistados consideram as más condições de trabalho como o maior problema enfrentado por eles,

referem-se a: ambiente físico e mobiliário inadequados, serviço de manutenção precário, falta de material de expediente, de microcomputadores e impressoras eficientes e com quantidades suficientes para atender à demanda do serviço, que é considerada grande.

A prioridade de suprimento é para o material médico-hospitalar, dada a escassez de recursos financeiros do HUB. No entanto, o serviço administrativo necessita de condições mínimas para o seu funcionamento, sem as quais o trabalho não é realizado a contento. Isso acarreta insatisfação e desqualificação dos “secretários”, pois ficam sempre na contramão dos avanços da tecnologia. Verbalizações:

“O sofrimento, às vezes, é justamente isso, às vezes você chega aqui, [...], vai chegando o final do mês, você não tem mais material, [...] Aí, aqui, por exemplo, no nosso andar a gente procura assim, ser os melhores vizinhos [...] se falta ali pega aqui, se não tem aí, a gente vai no vizinho [...] e a gente repõe depois [...]. às vezes muitas residentes vem aqui e falam que é mesquinaria da gente, mas não é, porque o hospital não tem [...] e é chato isso pra gente [...]” (Entrevista 1)

“A falta de material, de equipamentos que sejam adequados para o meu trabalho [...] então comecei a sentir dores no meu braço [...] outro computador, uma impressora, que antes era uma matricial que a gente ficava um dia todinho para imprimir dez folhas, hoje a chefia conseguiu uma impressora boa, conseguiu um computador, conseguiu uma cadeira melhor. O que ela pôde ela fez, dentro das possibilidades já que ela depende de outras pessoas [...]” (Entrevista 10).

Muitas vezes essa carência cria uma rede de solidariedade e de cooperação entre os servidores de setores próximos, para que um supra a necessidade do outro e o trabalho possa fluir, conforme explicita o Entrevistado 1.

É importante ressaltar que o trabalho dos “secretários” fica, às vezes, inviabilizado, uma vez que para desenvolvê-lo é necessário haver uma estrutura mínima e, da forma que ocorre, ficam sem recursos para a execução de seu ofício. Porém, muitos se conformam por não verem uma solução, como já foi dito anteriormente.

Os pesquisados observaram que nem sempre os outros servidores compreendem que o suprimento de material não é da competência deles, e isso cria um certo desconforto.

O Entrevistado 10 sente-se respaldado pela chefia, quando vê que ela entende suas dificuldades e procura minimizá-las.

- c. Quanto às relações socioprofissionais foram criados três núcleos referentes a: interação com os solicitantes do serviço, que nem sempre são chefes, interação entre ocupantes de cargos diferentes e interação com o paciente.

- **Núcleo de sentido: “As pessoas deveriam ter mais respeito.”** => As relações sociais no trabalho muitas vezes fogem às regras de boas maneiras. Quando determinada pessoa sofre algum aborrecimento – em decorrência de um ambiente hospitalar estressante – ela, às vezes, dá vazão a esse estresse nos “secretários”. Estes sempre estão na linha de frente para receber as reclamações, mesmo que não tenham o poder de mudar a situação vigente. Verbalizações:

“Então, eu fico chateada com isso, às vezes com a falta de respeito, quem passa mais isso são os residentes que estressam muito as outras pessoas e as pessoas chegam descarregando em cima de você. [...] O que me causa sofrimento também é [...] as pessoas chegarem aqui com grosseria, com estupidez [...]. Trabalhar com uma pessoa [...] que é um homem muito humano, muito querido... Foi muito boa a minha vinda para cá” (Entrevista 1).

A Entrevistada 1, em suas falas anteriores, sentindo-se ofendida com o modo como as pessoas se dirigem a ela, ainda assim, refere sentir-se bem no local de trabalho, principalmente pelo respaldo que encontra na chefia.

Num ambiente de trabalho não basta o respaldo da chefia, mas de todos aqueles que fazem parte desse processo de trabalho. Cabe, inclusive à chefia, com seus chefiados, estabelecer regras de conduta no trabalho.

- **Núcleo de sentido: “Nós somos uma classe à parte...” =>** Nas entrevistas 4 e 6 foi mostrado um aspecto do trabalho em um hospital, que é a diferenciação entre as classes que compõem o quadro de servidores. Observa-se que umas se sobrepõem às outras, o que faz com que os servidores de secretaria sintam-se preteridos na organização do trabalho.

Se as chefias são de medicina e enfermagem, os servidores de secretaria não se sentem parte desse meio, mas apenas estão ali para atender às solicitações, encontrando apoio junto aos seus pares. Verbalizações:

“Faz diferença, por causa do ambiente, do reconhecimento no trabalho, no hospital tem muito aquela coisa de favoritismo, porque tem médico, tem enfermeiro, tem auxiliar de enfermagem e abafa um pouco o trabalho do assistente administrativo, que é importantíssimo [...]. Aqui você não tem muita credibilidade. [...] O dia que a parte administrativa toda se enfurecer e quiser parar, aí que o pessoal vai dar valor... a área administrativa é importantíssima para o hospital” (Entrevista 4).

“Médico tem uma prioridade muito grande. [...] Então o mais triste aqui é só isso e como médico é médico, não sai ninguém de lá, não sai e pronto. Então, está bom não tem o que discutir” (Entrevista 6).

- **Núcleo de sentido: “O foco do funcionário é o paciente...” =>** O servidor vê no paciente uma razão para

o seu trabalho e, muitas vezes, sujeita-se às condições impostas, considerando que o paciente depende de seu serviço para ter seu atendimento garantido. Para esses servidores, essa é uma forma de sentir realizado e ter alegria no trabalho.

Nas entrevistas, ficou evidenciado que embora o trabalhador desenvolva suas atividades nas secretarias, ele se comove e deixa-se envolver com o sofrimento dos pacientes. Muitas vezes ele nega o próprio sofrimento em detrimento daqueles que são menos favorecidos. Verbalizações:

“Então a gente vive constantemente com o sofrimento, o sofrimento deles é muito maior que o nosso. É aí que a gente vê que não tem tanto sofrimento, os nossos problemas existem na vida para a gente resolvê-los e não pra gente vivê-los [...]” (Entrevista 1).

“Me sinto muito realizada, muito feliz, quando eu sei que eu pude ajudar alguém ou que chega alguém e agradece [...] Eu sei que a gente não faz nada, mas isso realiza a gente. Sempre, não tem jeito” (Entrevista 3).

“É um trabalho que é bom quando você vê uma criança se recuperando [...] porque vê que a criança não se recuperou, não está bem, não resistiu [...] aí é triste, é um dia assim de altos e baixos” (Entrevista 4).

Muitos aspectos do trabalho dos “secretários” não foram abordados, haja vista a infinidade de tarefas e atividades que são desenvolvidas por esses trabalhadores.

Reflexões e sugestões

Por meio das entrevistas realizadas foi possível verificar que a organização do trabalho do HUB é geradora de sofrimento nos servidores de secretaria. As causas para que isso ocorra relacionam-se à

precariedade das condições que inviabilizam o trabalho administrativo e, conseqüentemente, resultam num ambiente de trabalho estressante, haja vista a incompreensão sofrida por parte de indivíduos estranhos às secretarias, que muitas vezes chegam a tratá-los com rispidez.

A falta de uma gestão direcionada aos serviços administrativos, com planejamento, execução, controle e avaliação relega esse trabalho apenas à função de servir, principalmente o fato de o gerenciamento estar diluído em muitas chefias.

A convivência com pacientes faz com que os entrevistados sintam-se úteis e vejam no trabalho uma importância social, além de sentirem o trabalho reconhecido pelos pacientes. Contudo, é preciso cuidado nessas relações, pois mascaram o sofrimento vivenciado pelos “secretários”, colocando-os distantes da real situação vivenciada.

Quanto à situação dos “contratados”, eles representam uma boa parte dos servidores e, conseqüentemente, são responsáveis pelo funcionamento de diversos setores do hospital. Não se cogitou comparar salários, mas, ficou claro que eles não estão satisfeitos, sofrem com isso, mas aguardam uma possível regularização.

Os entrevistados não fizeram referência a reuniões para discutir o serviço administrativo, as tarefas são executadas de maneira sistemática, considerando a experiência dos servidores e os problemas são resolvidos à medida que surgem. Diante da impossibilidade de atender a todos, com atividades pertinentes ao trabalho ou não, característica muito comum à função do secretário, eles sentem-se desvalorizados, estressados e incompetentes, com o processo de subjetivação comprometido. Isso tudo porque não há o que negociar, não há um espaço para que o servidor possa se refazer da perda de sua autoimagem.

É importante que sejam implementadas mudanças na política de gestão do hospital, inclusive com treinamentos, cursos que visem capacitar as chefias na área de gerenciamento, pois muitos exercem apenas sua função principal e somente para elas administram, deixando

a organização do trabalho administrativo sob a responsabilidade dos “secretários”, que são desprovidos de autoridade e de poder.

E, assim, enquanto a instituição não repensa o seu modo de gestão de pessoas e não de recursos humanos, os servidores de secretaria do HUB ficam aguardando a próxima ordem.

Referências

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BRUNO, I. M. *O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações*. 2006. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

DEJOURS, C. Patologia da comunicação. Situação de trabalho e espaço público: a geração de energia com combustível nuclear. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília, DF: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004a. cap. 8, p. 243-75.

DEJOURS, C. Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem pela psicopatologia do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília, DF: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004 b. cap. 4, p. 141-55.

DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 1.

FEDERAÇÃO NACIONAL DE SECRETÁRIOS E SECRETÁRIAS. *Nomenclaturas existentes*. Fenassec. Disponível em: <<http://www.fenassec.com.br/cargos.htm>>. Acesso em: 22 maio 2007.

FERREIRA M. C.; BORGES, L. O.; MENDES, A. M. Múltiplos enfoques da inter-relação trabalho e saúde psíquica. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: UnB, 2002. p. 11-22.

LANCMAN, S. O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília, DF: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004. p. 23-34.

LIMA JÚNIOR, J. H. V.; ÉSTHER, A B. Transições, prazer e dor no trabalho de enfermagem. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 20-30, jul./set. 2001.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. Vivências do prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA M. C. (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: UnB, 2002. p. 25-42.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 29-48.

MENDES, A. M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, A. M. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 49-61.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

SIQUEIRA, M. V. S. *Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas*. Goiânia: UCG, 2006.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTA-
BILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO –
FACE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações abaixo, caso você aceite fazer parte do estudo, assine as duas vias deste documento. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável. Caso você não queira participar, de forma alguma você será penalizado(a). Em caso de dúvida você poderá procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde pelo telefone 3307.3799.

Informações sobre a pesquisa:

Título do projeto: “Causas do sofrimento no trabalho de servidores de secretaria do Hospital Universitário de Brasília”.

Pesquisadora responsável: Magda Suely Ferreira de Melo Souza

Telefones para contato: 3448.5511 – 3201.3681 – 9961.2662

Este estudo tem o objetivo de investigar as causas do sofrimento no trabalho de servidores de secretaria do Hospital Universitário de Brasília, inclusive verificar se a organização do trabalho no HUB gera sofrimento a seus servidores e, se esses buscam desenvolver mecanismos de defesa, como forma de enfrentamento e de proteção de sua saúde mental e física.

Ao participar desta pesquisa, e conseqüentemente da entrevista, você estará contribuindo para a busca da melhoria da organização do trabalho do HUB, a fim de que a mesma proporcione bem-estar a seus servidores, a partir do momento em que os próprios servidores conheçam e interajam em seu ambiente de trabalho e se vejam como foco de interesse social.

Serão realizadas entrevistas individuais, que serão gravadas, para fins de fidelidade e avaliação de resultados, com dez servidores de diferentes setores do hospital, em horário e local que melhor convier aos entrevistados.

Seus dados serão utilizados exclusivamente para esta pesquisa, sendo assegurado absoluto sigilo das informações prestadas, inclusive serão tratadas pela pesquisadora como confidenciais. E fica claro que a sua participação é isenta de despesas e/ou pagamentos e que o acesso aos resultados da pesquisa será garantido pela pesquisadora.

_____ Data: ____/____/____

Assinatura do(a) servidor(a)

Nome: _____

Telefone: _____

Lotação: _____

_____ Data: ____/____/____

Assinatura da pesquisadora

Versão 1.0 de 25 de abril de 2007 (Magda Suely Ferreira de Melo Souza)

APÊNDICE B

ROTEIRO DA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE

“CAUSAS DO SOFRIMENTO NO TRABALHO DE SERVIDORES DE SECRETARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA”.

(Magda Suely Ferreira de Melo Souza)

ENTREVISTA N.º _____, em ____/____/2007

1. Fale sobre o seu dia a dia no trabalho.
2. Qual a importância que o trabalho tem na sua vida?
3. O que você pensa sobre o trabalho hoje, é diferente do que você pensava quando começou a trabalhar?
4. O trabalho que você realiza no HUB tem significado para você?
5. O seu trabalho poderia ser desenvolvido em outro setor, fora do HUB, com o mesmo significado?
6. O fato de você trabalhar em um hospital faz com que você se sinta amparado quanto à sua saúde?
7. Você se sente feliz com o seu trabalho?
8. Você se identifica com suas tarefas e acha que elas são adequadas?
9. Da maneira que o seu trabalho está organizado, ele lhe proporciona boas ou más condições de trabalho?
10. O que lhe causa sofrimento no trabalho?
11. Você se sente valorizado no seu trabalho?
12. Você tem liberdade para pensar, agir e falar no seu trabalho?
13. Você sente estresse, frustração ou ansiedade no seu trabalho?
14. O que você faz para enfrentar esse sofrimento?
15. Você se sente respaldado pela chefia e por seus colegas na busca de maneiras de diminuir esse sofrimento?

PERFIL DO(A) ENTREVISTADO(A):

IDADE	
GÊNERO	
ESCOLARIDADE	
ESTADO CIVIL	
CARGO	
LOTAÇÃO	
VÍNCULO EMPREGATÍCIO	
TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO	
TEMPO DE SERVIÇO NO HUB	
TEMPO DE SERVIÇO NO SETOR	
TEMPO DE SERVIÇO NO CARGO	

Percepção de servidores do quadro permanente e prestadores de serviços quanto ao sentido do trabalho realizado na Universidade de Brasília

Gilvan Laurentino da Silva
Maria Auxiliadora Frajorge

Introdução

O conceito de trabalho, com o tempo, foi se modificando e adquirindo vários significados de acordo com o contexto histórico e social. O século XX caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupações com o binômio indivíduo x trabalho.

Já no século atual, houve amplas transformações no ambiente empresarial. Foram mudanças na economia mundial, nas relações internacionais e de trabalho, na tecnologia, na organização produtiva, na educação e na cultura. Essas mudanças geram impactos inter-relacionados sobre a vida das pessoas, das organizações e da sociedade (FRANÇA, 2003).

Na visão de Rosa (2003), homem e trabalho complementam-se, e suas origens confundem-se. Não é tarefa fácil estudar o trabalho sem levar em conta o homem em si e as atividades por ele desenvolvidas, no contexto da evolução da sociedade. Parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e ocorre dentro de organizações.

O aumento da produtividade está diretamente relacionado com a satisfação e a motivação do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades. Por isso, o trabalho deve ter algum sentido para o indivíduo que está encarregado de desempenhá-lo.

Sob a influência das experiências externas e dada a necessidade de se tornar mais ágil e eficaz, a administração pública também passa por

mudanças, como as privatizações que geraram desemprego e as práticas exigidas pelas políticas neoliberais que cortaram custos.

Assim, esta pesquisa buscou conhecer a percepção de servidores do quadro permanente e prestadores de serviços da Universidade de Brasília (UnB) quanto ao sentido do trabalho por eles realizado e identificar os fatores que influenciam os sentidos do trabalho desenvolvido por servidores. Além disso, teve como meta levantar os fatores que podem contribuir para que o trabalho tenha sentido, e fazer uma análise se o tipo de vínculo funcional interfere na percepção dos servidores em relação ao sentido do trabalho realizado, para, então, conhecer as formas de sofrimento vivenciadas pelos funcionários e prestadores de serviços.

Este estudo poderá servir como parâmetro aos gestores da UnB, na reorganização das atividades visando ganho de produtividade e, ainda, favorecer a análise em relação ao comportamento dos servidores quanto às atividades por eles desempenhadas. O estudo poderá ampliar o debate acerca da percepção do sentido do trabalho, na ótica de quem o executa e conhecer suas implicações na organização e na sociedade, como forma de propor uma gestão socialmente responsável e mais preocupada com as condições de trabalho do principal ativo das organizações, que são os seus colaboradores.

O mundo do trabalho

Os gregos antigos estabeleciam uma relação direta entre o trabalho manual à condição de escravo, ou seja, essa atividade era evitada pelos intelectuais, que teimavam ocupar-se integralmente em re(construir) o pensamento. Nota-se, então, uma separação vertical entre pensar e fazer, entre projetar e criar (BORGES, 1999).

Foi na Idade Média que o trabalho manual começou a ser vislumbrado como atividade honrosa e permitiu o desenvolvimento de práticas vinculadas ao cultivo da terra. Houve também a ascensão do capitalismo surgido com o renascimento urbano e comercial dos séculos

XIII e XIV: mola propulsora de uma nova classe social, denominada burguesia, que buscava o lucro por meio das atividades comerciais (ENRIQUEZ, 1999).

Já na gestão fordista, a produção em massa era executada na linha de montagem, com produtos caracterizados pela homogeneidade. Havia também rigor no controle do tempo e nos movimentos em série. A organização era hierarquizada e criava uma distância entre aquele que elaborava e os que executavam. Para diminuir essa distância atribuiu-se mais importância ao trabalho em equipe, tornando-se elemento humanizador na linha de produção. Surgiu, então, a etapa conhecida como “enriquecimento das tarefas, da satisfação do consumidor e do controle de qualidade” (ANTUNES, 2000, p. 43).

Na década de 1970, houve turbulências econômicas, políticas e sociais, repercutindo no trabalho. Frente à crise estrutural do capital, intensificaram-se as transformações no próprio processo produtivo com o avanço tecnológico e modelos alternativos tayloristas e fordistas, destacando o toyotista, ou japonês. Foram implementadas mudanças no gerenciamento organizacional, incentivadas pelo sucesso industrial japonês, que tinha formas de gerenciamento distintas das usadas no Ocidente (RODRIGUES, 1994).

Somente a partir de 1980 é que a prática do trabalho começa a ser vista como fator de equilíbrio social, capaz de trazer benefícios para o indivíduo, grupos e entidades empresariais, a partir do exercício da criatividade. Para Antunes (2000), essas mudanças foram relacionadas ao avanço das novas tecnologias adotadas pelas empresas, ocorrendo, contudo, a expansão do desemprego mundial que atingiu cerca de um bilhão de trabalhadores.

O avanço tecnológico permite que as grandes empresas tenham domínio sobre as transformações que ocorrem na economia, na vida social e cultural contemporânea. Novos modelos gerenciais tendem a surgir para suprir as necessidades emergentes. As relações de trabalho são

inovadas e o trabalhador passa a ter um comportamento que se ajusta à nova realidade (FRANÇA, 2003).

Outro aspecto relevante desse período é a incorporação do trabalho feminino e a exclusão das classes mais jovens e mais velhas (acima de 45 anos) do mercado de trabalho. A expansão do trabalho feminino atingiu mais precisamente o universo do trabalho precarizado, subcontratado, *part-time* etc., com salários mais baixos e *status* desvalorizado pelo homem da época, fato que se repete, menos explicitamente, nos dias atuais (KON, 2000).

A implantação do projeto neoliberal trouxe consequências para o mundo do trabalho. Alterou a sociedade e trouxe mutações em seu conjunto produtivo, passando pela diminuição das empresas estatais, pela retração do setor industrial, pela propagação do setor de serviços privados, enfim, pela reconfiguração dos países na nova divisão internacional do trabalho. Houve também repercussões na forma de ser da classe trabalhadora, de seu movimento sindical, partidos, movimentos sociais, ideários e valores (ANTUNES, 2000).

Diversos movimentos de trabalhadores expressaram o descontentamento e a resistência às transformações que afetaram fortemente o mundo do trabalho. Nesse sentido, destaca-se a redução da jornada de trabalho, diária ou semanal, que, segundo Antunes (2000), tem sido uma das mais importantes reivindicações do mundo do trabalho, desde o advento do capitalismo, condição primeira para uma vida com liberdade.

Os sentidos do trabalho

Um trabalho com sentido é considerado importante, útil e legítimo para quem o realiza. Segundo Hackman e Oldman (apud MORIN, 2001), há três características que contribuem para essa percepção e resultam em motivação, desempenho e grande satisfação: a) a variedade de tarefas; b) a identidade do trabalho; e c) o significado do trabalho.

Para que a vida tenha sentido é necessário que o indivíduo encontre, no trabalho, sua realização. Se o trabalho for autodeterminado, autônomo e livre, será também dotado de sentido, pois possibilita ao trabalhador utilizar o tempo livre da forma que melhor lhe convier. “A busca de uma vida dotada de sentido a partir do trabalho permite explorar as conexões decisivas existentes entre trabalho e liberdade” (ANTUNES, 2002, p. 192).

É nesse contexto que o sentido e significado do trabalho estão impregnados de linguagem cultural. Essa linguagem refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo e reflete tanto a cultura organizacional quanto a do país em questão.

Nas escolhas que são dispostas constata-se, de um lado, um efetivo processo de intelectualização do trabalho. A alienação, o estranhamento e também os novos modos que permeiam o mundo do trabalho e impedem a autodeterminação da personalidade e a multiplicidade de papéis das qualidades e das atividades, estão presentes no cotidiano dos trabalhadores.

Desse modo, a subjetividade do trabalhador é transformada em um objeto, em um “sujeito-objeto”, que funciona para a autoafirmação e a reprodução de uma força estranha, determinada pela cultura. E o indivíduo chega, na era da mundialização do capital, como um autoalienador das possibilidades mais próprias, vendendo, por exemplo, sua força de trabalho, muitas vezes condicionada sob ordens ou, em outro plano, sacrificando-se ao consumo de prestígio, impondo-se às leis de mercado (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003).

Nessa imposição, o trabalhador enfrenta o dilema de encontrar um sentido para as atividades por ele desenvolvidas. Mais do que o trabalho, em primeiro lugar, sua vida deve ter algum sentido nesse ambiente. Se o trabalho for realizado de forma autônoma e livre, o trabalhador utilizará seu tempo livre da melhor forma possível. No entanto, é possível perceber a dificuldade de se compatibilizar o trabalho assalariado e estranho com o tempo livre em uma época de desemprego e acirramento da concorrência (ANTUNES, 1995).

Como exemplo de estudos relativos ao sentido do trabalho destacar-se o realizado pelo grupo *Meaning of work* – MOW. O objetivo desse estudo era estudar e medir os componentes do significado do trabalho, que nada mais é do que um componente dos sentidos do trabalho.

Nessa pesquisa buscou-se conhecer as diferentes definições do trabalho as quais foram divididas em seis padrões: A => o trabalho é algo que acrescenta valor a qualquer coisa; B => há um sentimento de vinculação (pertença) ao realizar o trabalho; C => outros se beneficiam com este trabalho; D => alguém determina o que fazer, não é agradável; E => o trabalho é mental e fisicamente exigente; F => o trabalho tem um horário determinado para sua realização; faz parte das tarefas do indivíduo e recebe-se alguma compensação financeira para fazê-lo (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003).

Dependendo do padrão em que se enquadra o indivíduo, o trabalho passa a ter mais, ou menos, sentido nas tarefas realizadas. Essa pesquisa apresentou resultados que permitiram determinar certas características do trabalho que tem sentido. São elas: o trabalho é feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa; é intrinsecamente satisfatório; é moralmente aceitável; é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; garante segurança e autonomia; e é um trabalho que mantém ocupado.

Percebe-se que desenvolver o trabalho com sentido é fator que possibilita o prazer na realização das atividades, e conseqüentemente o surgimento da possibilidade de o indivíduo fazer o que lhe é atribuído de forma eficiente, eficaz e com satisfação, aumentando, assim, a produtividade da organização.

O sofrimento nas organizações

Em qualquer organização, das mais complexas às mais simples, a imprescindibilidade do homem é um fato indiscutível (ROBBINS, 1999). No entanto, as mudanças que ocorreram, no mundo do trabalho, acabaram

por tornar precário o emprego e afetaram de maneira significativa a vida dos trabalhadores (ANTUNES, 2000).

Essas mudanças obrigaram as empresas e funcionários a se adaptarem às necessidades e exigências do mercado. A flexibilidade organizacional trouxe para o empregado a insegurança, a ameaça do desemprego. E a globalização deixou os funcionários submissos à organização. Todas essas mudanças acabaram por afetar o equilíbrio psicológico dos trabalhadores, que não conseguiram ficar inunes. Dessa forma, a saúde psíquica do trabalhador passou a ser alvo de estudos, tendo em vista que o homem produz sua existência à medida que trabalha (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1994).

Ferreira e Mendes (2003, p. 53) afirmam que o trabalho não é necessariamente lugar de sofrimento, constituindo uma “possibilidade de expressão da subjetividade individual e da construção de uma subjetividade no trabalho, que permita a saúde e não o adoecimento, ao atribuir o sentido do trabalho como prazer”.

O trabalho pode gerar satisfação e prazer, na medida em que é uma possibilidade de o indivíduo realizar-se. Mas essa atividade pode também constituir uma experiência dolorosa, não só no que diz respeito às condições físicas, mas em função das relações sociais que se desenvolvem em seu contexto, ou seja, as interações hierárquicas, as relações com outros trabalhadores, clientes, usuários, consumidores, fornecedores, imprensa, entre outros que, muitas vezes, tornam-se insuportáveis (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

As pesquisas revelam que o sofrimento predomina, não só em razão das restritas possibilidades de, diante da realidade, negociar os desejos, como também quando as tentativas de reação às adversidades esgotam-se. E aí, surge o adoecimento.

Com a redução do quadro de servidores, para atender as exigências das políticas neoliberais, no serviço público, são frequentes as situações em que são exigidos do servidor “desempenhos sempre superiores em termos

de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação” (DEJOURS, 2005, p. 13) que acabam por gerar sentimentos de medo, incertezas, angústia e tristeza.

Consciente de que é alvo de constantes avaliações, o indivíduo sofre pelo temor de não estar à altura do que impõe a nova organização do trabalho: volume, ritmo, competências, agilidade, nível de informação, grau de formação, capacidade de internalização da cultura e da ideologia organizacionais, capacidade de trabalhar em equipe e de se relacionar com clientes, experiências, um sem-fim de imposições que garantiriam emprego e prestígio.

Dejours (2005) sintetiza algumas situações que impingem sofrimento aos trabalhadores, facilmente observáveis em qualquer organização. A primeira refere-se ao medo de ser incompetente que o indivíduo sente por agir de forma diversa do que estabelecem passo a passo, as normas e procedimentos-padrão das empresas.

A segunda refere-se ao sofrimento causado pela pressão para trabalhar mal, na qual o funcionário sabe o que deve fazer, mas o que ele pode, em razão das condições do contexto do trabalho, é bem diferente e o obriga a um desempenho medíocre, falho sob vários aspectos, por vezes até antiético (DEJOURS, 2005).

A terceira trata-se do não reconhecimento pelo trabalho que, muitas vezes, é a maior causa do sofrimento humano no trabalho, uma vez que a expressão do reconhecimento pode compensar o esforço, o empenho pessoal e todo o sofrer que a execução de um trabalho demandou (DEJOURS, 2005).

É importante destacar que esse reconhecimento é primordial para a autoestima do trabalhador, pois seria a grande possibilidade de transformar o sofrimento em prazer, e sua ausência pode desestabilizar o “referencial em que se apoia a identidade do sujeito” (DEJOURS, 2005, p. 34).

Se a mesma ordem econômica mundial que proporciona ao homem todo o conforto possível o torna escravo do trabalho, isso faz com que sofrimento e trabalho caminhem juntos dentro das organizações. O grande desafio que se coloca para equacionar essa contradição é a busca de alternativas que, se não eliminem, pelo menos reduzam os efeitos decorrentes do imaginário social moderno, tão bem captado e utilizado pelas organizações para a submissão dos indivíduos aos seus interesses (DEJOURS, 1992).

Uma pesquisa exploratória e descritiva

A pesquisa, aqui apresentada, foi exploratória e descritiva. Exploratória porque não se verificou a existência de estudos que abordem os sentidos do trabalho para os servidores e prestadores de serviços da referida instituição. Descritiva porque expôs a opinião dos servidores e prestadores de serviços lotados na UnB sobre o sentido do trabalho desenvolvido por eles. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo.

Quando da realização deste estudo, a UnB possuía 2.359 servidores do quadro permanente e 560 prestadores de serviços. O estudo contou com doze servidores do quadro permanente e onze prestadores de serviços lotados na área administrativa, que atuam há mais de dois anos na universidade. Eles foram selecionados pelo critério de acessibilidade nas seguintes unidades da instituição: Faculdade de Ciências da Saúde, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Biblioteca Central, Instituto de Ciências Exatas, Secretaria de Administração Acadêmica, Instituto de Ciência Política e Faculdade de Direito.

Em relação ao tempo de serviço, no que se refere aos sujeitos estudados do quadro permanente, há a predominância de média de 23,2 anos, enquanto que os servidores prestadores de serviços apresentaram média de 10,2 anos na UnB. Quanto à idade, os servidores do quadro

permanente apresentaram média de 47,5 anos e os prestadores de serviços, média de 37,9 anos. No que se refere à escolaridade, há equilíbrio entre o nível médio e o nível superior nos pesquisados do quadro permanente; no caso dos servidores prestadores de serviços há predominância do nível médio.

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e a coleta de dados foi realizada no local escolhido pelo entrevistado, com vista a facilitar o andamento da pesquisa e minimizar as barreiras que porventura poderiam ocorrer durante o estudo. Os dados foram registrados por meio de gravação direta – autorizada pelos entrevistados – com isso o entrevistador ficou livre para atentar-se às “interações verbais e não verbais” (Apêndice A).

O roteiro para a entrevista foi constituído de perguntas-tema para possibilitar, aos sujeitos, discorrerem sobre os assuntos em estudo, atentando para conduzir o trabalho de forma flexível, de acordo com a técnica escolhida.

Nesta pesquisa, optou-se pela amostra não probabilística, destacando-se as selecionadas por acessibilidade e por tipicidade. Por acessibilidade porque “Seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” e por tipicidade porque é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população” (VERGARA, 2003, p. 84).

Os resultados

Por meio do conteúdo das entrevistas, foi possível categorizar os sentidos do trabalho desenvolvido para os servidores do quadro permanente e também para os servidores prestadores de serviço. Os dados foram estruturados levando-se em conta a distribuição em duas categorias: 1. Os sentimentos e percepções sobre o sentido do trabalho; e 2. Ambiente Organizacional e o indivíduo.

Na entrevista, os servidores externaram suas percepções acerca da disponibilização, pela instituição, de canais de comunicação que lhes possibilitassem expor suas reclamações e reivindicações. Outro item abordado foi a percepção dos servidores quanto à preocupação da UnB em realizar pesquisas para detectar as expectativas e necessidades dos servidores e prestadores de serviços.

Em relação ao canal de comunicação disseram sim: 25% dos servidores do quadro permanente e 28% dos prestadores de serviço. No que se refere à realização de pesquisas, disseram sim: 25% dos servidores do quadro permanente e 37% os prestadores de serviço. Observa-se que entre os dois grupos predomina a percepção de que os canais de comunicação são deficientes ou inexistentes. Predomina também a percepção de que a UnB não se preocupa em realizar esse tipo de pesquisa.

De acordo com os resultados apresentados e os dados verificados, nota-se que esses dois quesitos são potenciais fatores que podem levar o indivíduo ao sofrimento.

As entrevistas foram divididas em duas categorias. A primeira, “Os sentimentos e percepções sobre o sentido do trabalho”, foi dividida em quatro subcategorias: atividades desenvolvidas; trabalho sem sentido; importância do trabalho e reconhecimento. A segunda categoria, “Ambiente organizacional e o indivíduo”, foi dividida em outras cinco subcategorias, a saber: relação com os colegas; mecanismos de controle; ambiente organizacional; carga de trabalho e desejos e objetivos.

Sentimentos e percepções sobre o sentido do trabalho

O desenvolvimento de atividades laborais com sentido é fator que possibilita o prazer na realização das tarefas. Ao contrário, o trabalho sem sentido pode desencadear o sofrimento do indivíduo. Ao analisar a primeira parte das entrevistas, no que se refere à subcategoria “Atividades desenvolvidas”, constatou-se que a maioria atribui algum sentido ao trabalho desenvolvido e tem a percepção de que a UnB poderia ser

geradora de oportunidades de realização de cursos e desenvolvimento da qualidade de vida. Esses fatores estão, muitas vezes, acima das necessidades de melhorias salariais. As verbalizações apresentadas corroboram os resultados apresentados nos estudos de Hackman e Oldman (apud MORIN, 2001). Eles caracterizam como um trabalho que tem sentido o que é importante, útil e legítimo para quem o realiza e que tenha valores fundamentais como: variedade das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, segurança e garantia da sobrevivência.

“Tem sentido porque eu faço o que eu gosto, me sinto útil à universidade diante das necessidades básicas (servidor do quadro).”

“Tem sentido em poder ajudar os outros da melhor forma possível, é pouco não é, eu trabalho só na xerox (prestador de serviço).”

“Tem sentido porque eu gosto de fazer... eu faço diversas atividades... A diversificação das atividades é importante, então faz sentido. É importante porque a gente está sempre aprendendo. Eu já trabalhei em outros dois setores e eles gostaram do meu serviço, porque eu sabia fazer mais de uma tarefa (servidor do quadro).”

“Tem, porque eu tenho oportunidade para aprender, eu não aprendi tudo que tinha para aprender, mas foi útil. Por isso tem sentido (prestador de serviços).”

Nota-se que parte dos servidores encontram sentido nas atividades que desenvolvem, embora não gostem de realizá-las, e consideram um trabalho sem sentido aquele realizado sem objetivo, que é feito sem gostar. Isso causa um desgaste, eles não se sentem estimulados, não são reconhecidos pela instituição, pelos pares e pelo público atendido. “Estou pensando. Se este trabalho tem sentido para mim! Não, para mim não tem, mas eu gosto de fazer, apesar de ser a mesma coisa, tudo é a mesma coisa...” (prestador de serviço).

Em relação à subcategoria “Trabalho sem sentido”, verificou-se que os indivíduos entrevistados responderam, seguindo a mesma linha da pesquisa realizada por Morin (2002), na qual foram explorados quais sentidos os administradores davam ao trabalho.

Nas verbalizações deste estudo ficou evidenciado que os sujeitos entendem que um trabalho não tem sentido se: é um trabalho que não se gosta de realizar; em que o indivíduo não se identifica com ele; quando é desgastante; não se alcança nenhum resultado; não tem nenhum objetivo e a sua realização não transmite nenhum estímulo.

“É o trabalho que se faz sem gostar, sem achar que está preenchendo alguma coisa. A partir do momento que você faz uma atividade de que você gosta, isso tem sentido e está servindo para a instituição. [...] Mas a realização de atividades úteis para a instituição e que você não goste de fazer, isso não faz sentido (servidor do quadro).”

“Bom, um trabalho sem sentido é quando você faz um trabalho que ninguém reconhece o valor que ele tem eu acho que o meu trabalho tem sentido porque eu reconheço o valor do meu trabalho (prestador de serviços).”

Observa-se que há a percepção de que para o trabalho não ser desprovido de sentido precisa proporcionar prazer em sua realização, deve ter alguma utilidade, necessita também ser reconhecido e deve culminar com o resultado final satisfatório. Seguindo esse raciocínio, Morin (2001) entende que o trabalho desempenhado é essencial na vida das pessoas e estas buscam, ao mesmo tempo, utilidade para suas atividades.

Quanto à subcategoria “Importância do trabalho”, o servidor a atribui de acordo com a percepção sobre a utilidade de suas atividades para o êxito da UnB, na realização e no alcance de suas metas. E, nessa importância, os servidores veem como ponto fundamental o servir ao público, prestar o serviço da melhor forma possível, ou seja, de modo a propiciar melhorias no desenvolvimento das atividades.

“É importante porque nós fazemos de tudo desde à admissão do aluno até a formatura... (servidor do quadro).”

“É muito importante tendo em vista que visa atender o público (prestador de serviço).”

As respostas dessa subcategoria evidenciaram que os dois grupos apresentaram grande valorização atribuída à atividade desempenhada. Todavia, alguns entrevistados desvinculam esta importância do ser e atribuem à instituição ou minimizaram a importância do trabalho desenvolvido.

“A importância é que você vê rendimento desse trabalho, você trabalha com aluno, trabalha mais na área de curso de especialização, então cada turma que forma e que eu acompanho, para a gente é um sucesso, uma realização, uma satisfação muito grande (prestador de serviço).”

“Bom, eu trabalho na área de empréstimo, o aluno que precisa levar o livro para estudar, ele precisa passar aqui no setor, os alunos que vão formar têm que passar aqui também, então é um trabalho muito importante (prestador de serviço).”

“É um trabalho importante, apesar de não ser o mais importante dentre outros... porque eu exerço uma atividade meio simples até [...] (servidor do quadro).”

Segundo Hackman e Oldman (1976, apud MORIN, 2001) para que o trabalho tenha importância e significado deve ser executado de forma que ocasione impacto positivo na vida de outras pessoas, seja no contexto laboral ou na sociedade.

Na subcategoria “Reconhecimento” verificou-se que para a maioria dos entrevistados isso se dá quando o esforço e o trabalho realizados são admirados e reconhecidos pela instituição, pelos alunos e professores. E também se o trabalhador é valorizado pelo resultado do trabalho alcançado.

Para Dejours (2005) o trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, seus pares e para a sociedade, o que permitirá a construção de uma identidade pessoal e social.

Nesse sentido, os entrevistados dos dois grupos verbalizaram e enfatizaram a importância do reconhecimento do trabalho realizado, do servir e ser valorizado, do fazer e ser útil. Em pesquisa realizada por Morin (2002), os participantes relataram que um trabalho tem sentido se alguém da organização dá o reconhecimento. Da mesma forma, os participantes do presente estudo enfocaram que o reconhecimento do trabalho realizado, por parte da instituição, é fundamental.

“É o reconhecimento da própria instituição. Acho que isso é o ponto mais importante. Não é só o reconhecimento a um servidor, mas no geral [...] (servidor do quadro).”

“O meu trabalho tem sentido, porque o meu chefe é um excelente diretor e a valorização que ele dá ao meu trabalho faz sentido (prestador de serviços).”

“Todos os sentidos. Sentido de satisfação, estar produzindo, compromisso com a instituição, sentido de valorização por parte dos superiores (servidor do quadro).”

O reconhecimento é primordial para a autoestima do trabalhador, pois é a possibilidade de transformar o sofrimento em prazer. A ausência desse reconhecimento pode desestabilizar o ponto de referência no qual se apoia a identidade do sujeito (DEJOURS, 2005).

Ambiente organizacional e o indivíduo

A subcategoria “Relação com colegas” é determinada pelos vínculos de afinidade, companheirismo, respeito, sintonia, trabalho em equipe e possibilidade de ajuda ao outro. Esses fatores podem influenciar positivamente no relacionamento com os pares. Mas conforme relatos

de alguns servidores, em certos departamentos prevalece o sentimento de desunião, da negligência e da omissão, o que provoca momentos de sofrimento entre eles.

“No nosso trabalho existem pessoas que vivem faltando, não rala no trabalho e eu me sinto lesada,[...] as pessoas deveriam chegar e se situar na fita... (prestador de serviço).”

“Mesmo que alguns não queiram, eu procuro ter um bom relacionamento, porque o meu trabalho depende do conjunto [...] (servidor do quadro).”

Ao analisar essa subcategoria, salienta-se uma elevada percepção dos entrevistados quanto à ênfase dada ao relacionamento positivo no ambiente de trabalho entre as pessoas, como o cuidado e cooperação. Isso, conforme Tulku (1978), pode revelar múltiplos prazeres que há no trabalho, e o tempo que se dispensa a ele pode ser estimulante e satisfatório. Os desafios passam a ser bem recebidos e o potencial de criatividade cresce, tanto no trabalho como fora dele. Essa relação, segundo Oliveira (2004), é percebida quando há valorização e reconhecimento, o que facilita o desenvolvimento das atividades.

“Sempre tive boa relação com os colegas de trabalho, e claro uma boa relação influencia no sentido do trabalho. No meu setor se não existisse uma equipe de trabalho, não funcionaria (servidor do quadro).”

“No ambiente interno [...] o colega é muito sociável, a gente brinca e o serviço sai em uma boa, quando saio da porta, creio que falta humanidade, a metade do pessoal que trabalha aqui é sociável, a outra metade não [...] (servidor do quadro).”

“Tenho uma relação boa [...] trato todo mundo da mesma forma, com respeito, tem hora de brincar, tem hora de falar sério, tem horas que os colegas de trabalho estão tristes, aí levanta o astral, na segunda-feira ruim, se transforma em uma segunda-feira produtiva, então eu gosto, cai no lugar certo, aqui (prestador de serviços).”

Como se observa nas verbalizações, destaca-se a necessidade que os entrevistados têm do vínculo de amizade, sem esquecer que fatores negativos influenciam o relacionamento dos trabalhadores. Nesse sentido, Tulku (1978) acredita que o não compartilhamento de informações úteis ao trabalho dos outros pode gerar ressentimentos e conflitos pessoais.

Outro ponto abordado neste estudo foi a existência, ou não, de “Mecanismos de controle” por parte da instituição em relação aos servidores. Esse ponto teve o intuito de visualizar se haveria alguma diferença de aplicação desses mecanismos em cada grupo. Assim, os servidores têm a percepção acerca das formas de cobrança dos superiores hierárquicos em relação à realização das atividades, especificamente quanto à pontualidade, assiduidade, normas a serem seguidas, o excesso de atividades, dentre outros.

Constatou-se que os mecanismos de controle, tanto para os servidores quanto para os prestadores de serviços, são flexíveis e não influenciam de forma negativa o desenvolvimento das atividades da maioria. Em ambos os grupos destacaram-se a percepção do senso de responsabilidade e a consciência das atividades a serem cumpridas.

No entanto, alguns servidores relataram que existe a cobrança do cumprimento de prazos, tanto por parte do superior quanto por parte do aluno. Houve ainda relato da não cobrança em decorrência da falta de autoridade motivada pelo tempo de serviço que o servidor tem. Ele assim expôs: “Com relação à cobrança de tempo, não tem muito problema pelo meu tempo na UnB, o chefe não tem muita autoridade para me chamar a atenção”.

Para Antunes (1999) em um contexto de imposição das atividades a serem executadas é que o trabalhador enfrenta o dilema de encontrar um sentido. Caso seja desenvolvido de forma autônoma e livre, haverá uma abertura para que a utilização do tempo livre seja possível.

“Não existem mecanismos de controle... é feito por mim mesmo... pelo compromisso com a instituição. De certa forma eu tenho uma liberdade. (servidor do quadro).”

“Eu acho que em referência a mim não existe esse mecanismo, meu horário é flexível, quando chego mais tarde posso cobrir em outro dia... (prestador de serviço).”

“Pelo menos para a gente aqui é tranquilo, não existe esse controle tão rígido, é claro que exige o cumprimento de carga horária, o serviço na hora certa, mas eu acho que é tranquilo (prestador de serviço).”

A subcategoria “ambiente organizacional” teve o intuito de verificar se os servidores tinham a percepção de que a UnB oferecia um ambiente seguro e saudável, como forma de manter seus servidores motivados para o desenvolvimento das atividades diárias.

Ficou evidenciada, nessa subcategoria, uma forte insatisfação dos entrevistados em relação à infraestrutura: vários queixaram-se das condições precárias do ambiente de trabalho, comprometendo o desenvolvimento satisfatório das atividades, causando insatisfação; não com o trabalho, mas com as condições de trabalho e a negligência da Administração Superior. Nessas verbalizações, evidenciou-se a predominância do sofrimento que, para Ferreira e Mendes (2003), é uma vivência, muitas vezes inconsciente, de experiências dolorosas, como angústia, medo e insegurança, provenientes do confronto entre os desejos e as necessidades do trabalhador. Dejours (1992) aborda a influência das condições de trabalho sobre a saúde física do trabalhador. Ela destacou que a inadequação das condições de trabalho constitui o ponto primordial para desencadear sofrimento no trabalho.

“Nós estamos trabalhando em um local que precisa de muitas reformas... um ventilador para ser comprado, aguarda de seis meses a dois anos, o ambiente é insalubre... os móveis são de antigamente, as salas são muito cheias. O ambiente pode melhorar, papel cheio de ácaro (servidor do quadro).”

“Não. Inclusive esse setor aqui é no subsolo, não tem ventilação, poderia melhorar muito (prestador de serviço).”

“Acho que não... a gente aqui tem uma infraestrutura horrível, não tem ventilação, não tem um banheiro decente... a gente não tem material... não tem nada, então é um lugar que é feio, sujo, velho, sei lá, é muito ruim trabalhar aqui, o que dá um pouco de alento é a amizade... porque a estrutura é terrível (prestador de serviços).”

Os resultados alcançados na subcategoria ambiente organizacional evidenciaram a relação direta entre a precariedade das condições de trabalho como uma das causas de vivências de sofrimento do trabalhador na universidade.

A subcategoria “carga de trabalho” é definida como a percepção do trabalhador quanto ao volume de atividades desenvolvidas por ele no ambiente de trabalho. Essas atividades podem se transformar em fatores causadores de sofrimento, caso haja sobrecarga, ou carga inferior à que possa ser desenvolvida pelo indivíduo.

Constatou-se que esse fator é determinante como causa de sofrimento apenas no grupo de prestadores de serviços, uma vez que a maioria apresentou descontentamento com a elevada quantidade de trabalho atribuída a eles. Ao contrário, os servidores do quadro afirmaram que a carga de trabalho deles é normal.

“Com certeza, porque às vezes a gente tem uma saída muito grande de processos... e atrapalha a saída desses processos, e a gente leva bronca das pessoas. Prejudica o desempenho, a gente fica sem saber por onde começar (prestador de serviço).”

“Eu acho que sim, tem épocas que eu estou com sobrecarga, e tem épocas que não tem nada, mas de forma geral é uma sobrecarga muito grande (prestador de serviço).”

“A minha carga está adequada e isso influencia para melhor (quadro permanente).”

Para Berrtin e Derrienic (2000) e Jayet (1994) citados por Silva (2004) um dos indicadores de sofrimento seria a impressão de não dar conta das responsabilidades por sobrecarga de trabalho. Isso vai ao encontro das afirmações dos entrevistados, que revelaram desconforto em relação à quantidade de trabalho desempenhada por eles.

Os “desejos e objetivos” são fatores a serem alcançados pelo trabalhador que podem transmitir as realizações, tanto profissional como pessoalmente. Os prestadores de serviços deram importância à realização dos desejos e objetivos relacionados com a profissão, como a realização, por exemplo, de cursos oferecidos na própria instituição. No entanto houve relatos de não realização dos desejos e objetivos por parte deste mesmo grupo:

“Sim. Porque aqui a gente vai aprimorando o que a gente sabe.”

“Não. Desejos e objetivos não, é um lugar em que eu ganho a minha vida, o meu sustento... não é a coisa melhor do mundo...”

“Em parte, no meu caso, as pessoas prestadoras de serviços não podem dizer que realiza os seus desejos e objetivos.”

Em relação a subcategoria “desejos e objetivos” verificou-se que, de forma geral, os servidores do quadro afirmaram que a UnB torna possível a satisfação pessoal no âmbito profissional. Ela proporciona, segundo os respondentes – conforme verbalizações a seguir –, um sentido ao trabalho realizado. Neste caso, deve-se levar em conta as dimensões pessoais que remetem ao trabalho e seus sentidos para a satisfação do indivíduo (OLIVEIRA, 2004).

“Sim, completamente, porque quando vim trabalhar aqui meus filhos eram pequenos e aqui eu alcancei meus objetivos e desejos. Consegui formar dois filhos nesta universidade e trabalhando aqui consegui realizar meus objetivos pessoais porque consegui melhorar o ambiente da minha casa, realizar sonhos antigos. E aqui foi o local que consegui meu primeiro emprego público.”

“Sim. Porque aqui eu trabalho e consigo ganhar meu pão... eu realizo meus desejos.”

Observou-se que os servidores do quadro permanente têm satisfação em estar na UnB e gostam da atividade que desenvolvem. Todavia, em algumas verbalizações, eles demonstraram certa acomodação, possivelmente provocada pela média de idade e pelo tempo de atuação na instituição.

“Eu não me sinto capacitada, ... estou contente com o cargo que tenho e pretendo continuar desse jeito. Não tenho outra pretensão de um cargo melhor, a concorrência com as pessoas jovens é muito forte.”

“Quero trabalho. No momento não estou estudando, só estou trabalhando. Não tenho outros interesses.”

Já os prestadores de serviços, apesar das dificuldades relatadas, apresentam satisfação em estar na instituição e em desenvolver as atividades da melhor forma. Mas sentem-se incomodados com a insegurança no trabalho, apesar disso, dão sentido ao trabalho realizado.

Considerações Finais

Os grupos pesquisados, embora distintos quanto ao regime de contratação, não revelaram que esse fator contribuisse para que o trabalho tivesse sentido ou não.

Verificar qual o sentido que os empregados atribuem ao trabalho foi uma tarefa gratificante, pois os resultados alcançados foram contrários ao pensamento inicial de que os prestadores de serviços não atribuiriam sentido algum ao trabalho. Por um lado, eles mostraram que apreciam trabalhar na instituição e têm intenção em galgar outros postos. Por outro lado, os servidores do quadro, apesar de desenvolverem as atividades com zelo e gostarem do trabalho, encontram-se acomodados, pois aguardam apenas a aposentadoria.

Observou-se que as políticas neoliberais levaram a instituição a estabelecer vinculações precárias com seus servidores e prestadores de serviços. Mais especificamente por conta dos cortes nos gastos que reduziram a contratação de pessoal, gerando sobrecarga para os que optaram por continuar nos quadros da instituição.

Essa necessidade de compatibilizar recursos escassos e evasão do capital humano com demandas ilimitadas exerce profunda influência na maneira como os trabalhadores percebem seu trabalho. Assim, aspectos como relacionamento com os colegas, respeito, solidariedade e reconhecimento por parte da instituição, entre outros, passam a ter uma importância cada vez maior para o trabalhador que procura algum sentido para o trabalho desenvolvido. Isso pode ser constatado na aplicação da entrevista aos servidores e prestadores de serviços da UnB.

Apesar das restrições, foi possível detectar que a maioria ainda encontra algum sentido para o trabalho desenvolvido. Mesmo com ressalvas, eles alegam estar satisfeitos com a atividade laboral. Portanto, a instituição deve procurar adequar a distribuição do trabalho, de forma a não sobrecarregar seus colaboradores e investir em melhorias da infraestrutura para minimizar as causas de sofrimento no ambiente de trabalho.

Os resultados encontrados evidenciam o envolvimento que os servidores têm com a instituição, principalmente os prestadores de serviços que, apesar de não terem vínculo de estabilidade, demonstram apego. Nesse sentido, seria importante realizar estudos mais aprofundados para verificar os motivos que levam esses servidores a terem um vínculo tão forte com a universidade.

Referências

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?*: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BORGES, L. As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 3, p. 81-107, set./dez. 1999.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. Um velho handicap. In: CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*: uma abordagem interdisciplinar. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho*: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

ENRIQUEZ, E. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: PUC Minas/IRT, 1999.

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

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho – QVT*. São Paulo: Atlas, 2003.

KON, A. *Ajuste econômico na América Latina*: impactos sobre a segmentação. São Paulo: EAESP-FGV, 2000. (Texto para discussão, n.88).

MORIN, M. E. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MORIN, E.; TONELLI, M., PLIOPAS, A. O. Trabalho e Seus Sentidos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.

OLIVEIRA, S. R. *Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados à UNIODONTO*. 2004. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

ROSA, I. L. I. O homem e o trabalho administrativo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 1-7, out/dez. 2003.

TULKU, T. *Caminho da habilidade: formas suaves para um trabalho bem-sucedido*. São Paulo: Cultrix, 1978.

SILVA, R. R. *Profissão pastor: prazer e sofrimento. Uma análise psicodinâmica do trabalho de líderes religiosos neopentecostais e tradicionais*. 2004. 190 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Aos servidores e prestadores de serviços da Universidade de Brasília (UnB)

Esta entrevista tem por finalidade a elaboração de trabalho acadêmico e tem como tema os sentidos do trabalho. Nesse sentido, suas respostas são importantes para melhor embasar a pesquisa.

Cargo:	Tempo de UnB:
Sexo:	Idade:
Escolaridade:	Vínculo empregatício:

1. O trabalho que você desenvolve na universidade tem algum sentido para você?
2. A universidade é um lugar em que você consegue realizar seus desejos e objetivos?
3. Quais formas de sofrimento você vivencia na instituição?
4. Qual a importância do trabalho que você realiza?
5. O que mais te motiva na UnB?
6. A carga de seu trabalho influencia no seu desempenho?
7. Quais os mecanismos de controle que você percebe na UnB?
8. Como é a relação com seus colegas de trabalho? Essa relação influencia o sentido do seu trabalho?
9. Você tem interesse em crescer dentro da instituição ou seus planos profissionais estão fora da universidade?
10. Você tem conhecimento de outros setores da UnB? Qual a sua relação com esses setores?
11. Em sua opinião o que é um trabalho sem sentido? E quanto ao seu trabalho?
12. Qual a contribuição que a instituição pode oferecer para que seu trabalho tenha sentido para você?

13. A instituição procura oferecer um ambiente organizacional seguro e saudável, como forma de manter seus funcionários motivados para o desempenho de suas atividades diárias?
14. A instituição mantém um canal de comunicação aberto, que possibilite aos funcionários expor suas reclamações e reivindicações?
15. A instituição se preocupa em fazer pesquisas para detectar as expectativas e as necessidades dos servidores e prestadores de serviços?

Percepção da segurança nos estacionamentos e sua relação na qualidade de vida no trabalho: um estudo em uma universidade federal pública

*Marcos Valério Gonçalves
Vicente de Pádua Justo*

Introdução

O objetivo principal deste estudo é verificar a segurança denominada “Segurança Sistêmica”, não a segurança de instalações, de pessoas ou do patrimônio, mas a segurança como um todo, e suas implicações no ambiente de trabalho da Universidade de Brasília.

A partir da análise de documentos da Coordenadoria de Proteção ao Patrimônio da Universidade, constatou-se um crescente aumento de furtos em veículos, nos estacionamentos do principal *campus* dessa Instituição.

Procurou-se responder ao seguinte problema: qual a percepção dos docentes, técnico-administrativos e alunos da UnB quanto às consequências da falta de segurança nos estacionamentos da Universidade na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) da comunidade acadêmica?

Buscou-se também analisar se há algum tipo de relação entre a falta de segurança nos ambientes externos e a QVT, por meio de diferentes conceitos e abordagens de QVT, além de avaliar a satisfação da comunidade acadêmica em relação à segurança, nos estacionamentos da UnB e apresentar as sugestões da comunidade acadêmica para segurança neste local com vista a aumentar a Qualidade de Vida no ambiente interno.

Para tanto, foi necessário verificar a percepção da comunidade acadêmica quanto à interferência sofrida nos estacionamentos e suas consequências na QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é entendida para Limongi-França e Assis (1995, p. 27) como uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho. Esse conceito inclui aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

Historicamente, atribui-se a Eric Trist (apud FERNANDES, 1996, p. 40) e seus colaboradores, a origem da denominação QVT, para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. Esses autores desenvolveram estudos no Tavistock Institute, em 1950, em termos de uma abordagem sóciotécnica em relação à organização do trabalho.

Quanto à expressão QVT não se pode atribuir uma definição consensual, pois ela engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento das necessidades e aspirações humanas, e a ideia de humanização do trabalhador, na responsabilidade social da empresa. Vários são os modelos criados por autores (Quadro 1) que servem para avaliar a QVT e compreender aspectos que contribuem para a melhoria da relação trabalhador e empresa.

Quadro 1 - Principais modelos de QVT

Autor dos Modelos	Fatores Determinantes
Nadler e Lawler (1983)	Participação nas decisões, reestruturação do trabalho por meio de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos, inovação no sistema de recompensa e melhoria do ambiente de trabalho.
Walton (1973)	Compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho.

Autor dos Modelos	Fatores Determinantes
Westley (1979)	Enriquecimento das tarefas, trabalho autosupervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões.
Davis e Werther (1983)	Projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.
Belanger (1973)	Trabalho em si, crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado e funções e estruturas organizacionais abertas.
Hackman e Oldham (1975)	Variedade da tarefa, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e feedback.

Fonte: adaptado de Rocha (1998, p. 30).

O Quadro 1 mostra, conforme esses autores, que o indivíduo satisfaz suas necessidades no trabalho quando tem condições favoráveis nesse ambiente, sendo capaz de desenvolver suas atividades, aumentando a produtividade da empresa.

É preciso que o trabalhador possa ter participação nas decisões, compensação justa e adequada, enriquecimento das tarefas, autonomia, crescimento pessoal, profissional e *feedback*.

Destaca-se também um estudo significativo de Nadler e Lawler (1983) que examinam QVT ao longo do tempo, já que ela passou por diferentes concepções (Quadro 2).

Os estudos elencados no Quadro 2 mostram que o foco principal das primeiras abordagens de QVT era o indivíduo. Pretendia-se melhorar o ambiente de trabalho, transformando o trabalho de maneira que fosse satisfatório e produtivo. Isso só foi possível por meio da participação e comprometimento dos trabalhadores nos projetos e pelos movimentos de melhorias da qualidade de vida no trabalho. Percebe-se ainda a necessidade de se desenvolver estudos científicos sobre o tema para que QVT não seja considerada “como nada”.

Quadro 2 - Evolução do conceito de QVT

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagem, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (1983, p. 22-24).

Walton (apud FERNANDES, 1996) propõe oito categorias conceituais, incluindo critérios de QVT, ilustrados a seguir (Quadro 3).

Quadro 3 - Categorias conceituais de QVT

Crítérios	Indicadores de QVT
1 – Compensação Justa e Adequada	Equidade interna e externa
	Justiça na compensação
	Partilha dos ganhos de produtividade
2 – Condições de Trabalho	Proporcionalidade entre salários
	Jornada de trabalho razoável
3 – Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Ambiente físico seguro e saudável
	Ausência de insalubridade
	Autonomia
4 – Oportunidade de Crescimento e Segurança	Autocontrole relativo
	Qualidades múltiplas
5 – Integração Social na Organização	Informações sobre o processo total do trabalho
	Possibilidade de carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectiva de avanço salarial
6 – Constitucionalismo	Segurança de emprego
	Ausência de preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
7 – O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Senso comunitário
	Direitos de proteção do trabalhador
	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Tratamento imparcial
8 – Relevância Social do Trabalho na Vida	Direitos trabalhistas
	Papel balanceado no trabalho
	Estabilidade de horários
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer da família
	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
Práticas de emprego	

Fonte: Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p. 49).

Sobre esse modelo, pode-se ressaltar que, embora não se desconheça a diversidade das preferências e as diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na QVT da maioria das pessoas.

Quando tais aspectos não são bem gerenciados, os níveis de satisfação experimentados pelo trabalhador deixam muito a desejar, repercutindo no desempenho. De acordo com Westley (1979), os problemas políticos trariam a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação; e o sociológico, a anomia (Quadro 4). A insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração dos lucros e conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas (WESTLEY, 1979, p. 122).

Quadro 4 - Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

Natureza do problema	Sintonia do problema	Ação para Solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Econômico (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	Insatisfação greves	Cooperação divisão dos lucros participação nas decisões
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	Insatisfação greves	Trabalho autoversionado conselho de trabalhadores participação nas decisões
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse absenteísmo e "Turnover"	Enriquecimento das tarefas
Sociológico (1950) presente	Anomia	Autodesenvolvimento	Ausência de significação do trabalho absenteísmo e "Turnover"	Métodos sociotécnicos aplicados aos grupos

Fonte: Westley (1979 p. 122).

Observa-se que um modelo de melhoria de QVT, construído com base em tais fatores-chave, oferece possibilidade de atendimento tanto das necessidades do indivíduo como da organização. Além disso, vem ao encontro das expectativas dos empregados.

Werther e Davis (apud FERNANDES, 1996) estruturaram um modelo no qual especificam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos que influenciam o projeto de cargos em termos de QVT.

Especificamente, os elementos organizacionais do projeto do cargo dizem respeito ao fluxo de trabalho e às práticas de trabalho, evitando-se uma abordagem mecanicista. Os elementos ambientais não podem ser ignorados, pela sua significação nas condições de trabalho, envolvendo habilidade e a disponibilidade de empregados, e as expectativas sociais.

Considera-se que o desempenho eficaz depende, na maioria das vezes, não do que as pessoas precisam “saber fazer”, mas, acima de tudo, do “querer fazer”. A tecnologia de QVT, ou os esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação de trabalho, pelo redesenho dos cargos, pode ser utilizada para que as pessoas “queiram fazer mais” em decorrência de um maior envolvimento com o próprio trabalho, por compartilharem mais das coisas que lhe dizem respeito. Esta é, em síntese, a base estratégica da tecnologia de QVT, que fundamenta a reflexão de melhores procedimentos para projetar e reformular os cargos, para aumentar o nível de satisfação das pessoas em situação de trabalho e, em consequência, a eficácia do desempenho e a produtividade (WERTHER; DAVIS apud FERNANDES, 1996).

A QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica, porque as organizações e as pessoas mudam constantemente, e é contingencial, pois depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve focar-se apenas nos fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, além de considerar

os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

No enfoque biopsicossocial, descrito por Limongi-França (1997), a pessoa deve ser vista como um todo (visão holística), pois possui características biopsicossociais que interagem com o meio: tais características manifestam-se por meio da personalidade expressada em emoções, do raciocínio, das crenças e valores os que podem sofrer alterações conforme o ambiente em que atua.

Foi com base no enfoque biopsicossocial que se buscou avaliar, no presente estudo, os reflexos da percepção da segurança nos estacionamentos da UnB na QVT de professores, alunos e técnicos da instituição.

Pesquisa quantitativa e análise documental

Foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de um questionário, e uma análise documental dos dados da Coordenadoria de Proteção ao Patrimônio da UnB (CoPP/UnB).

A amostra da pesquisa foi composta por 90 (noventa) respondentes, sendo 30 (trinta) docentes, 30 (trinta) técnico-administrativos e 30 (trinta) alunos.

Para a definição dos locais de coleta dos dados foram utilizadas as informações da Coordenadoria de Proteção ao Patrimônio da UnB, que mostraram os locais de maior ocorrência de roubos envolvendo veículos estacionados. A saber: Instituto Central de Ciências (ICC), Faculdade de Saúde (FS), Faculdade de Tecnologia (FT), Faculdade de Educação (FE), Faculdade de Direito, Pavilhões Anísio Teixeira e Calmon, Biblioteca Central (BCE) e Reitoria. Também foi analisado um relatório anual de registros de ocorrências nos estacionamentos da UnB, cedido pela CoPP/UnB.

Elaborou-se um questionário sobre a segurança nos estacionamentos e QVT contendo 23 (vinte e três) perguntas distribuídas da seguinte forma: 10 (dez) itens relativos à segurança nos estacionamentos, nove relacionados à QVT e quatro referentes aos dados demográficos da amostra estudada (Apêndice A).

A aplicação do questionário foi realizada na entrada dos estacionamentos, nos corredores da UnB, nos ambientes de trabalho dos professores e nos setores de trabalho dos técnico-administrativos. No momento da aplicação do questionário foi explicado detalhadamente o objetivo da pesquisa.

Para análise dos resultados, foram calculadas frequências das respostas aos itens do questionário, ilustradas em tabelas e gráficos, com a utilização do aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 14.0. Em relação aos documentos analisados, foram extraídos dados estatísticos destes.

Resultado da análise documental

O relatório de ocorrências da CoPP/UnB evidenciou um crescente aumento do número de veículo deixados abertos pelos proprietários nos estacionamentos, o que facilita os roubos ou furtos em veículos. Em decorrência de tal situação, houve um aumento do número de furtos em veículos e de veículos furtados, como pode ser percebido no Quadro 5.

Quadro 5 - Comparativo de ocorrências 2003/2006

COMPARATIVO DE OCORRÊNCIAS DE VEÍCULOS 2003/2006			
ANOS	Veículos furtados	Furto em veículos	Veículos abertos
2003	32	94	123
2004	9	50	54
2005	23	56	64
2006	28	86	149

Fonte: CoPP/UnB.

Resultados da análise sobre QVT

Com relação ao item em que se questionava a preocupação dos sujeitos com o veículo no estacionamento enquanto trabalhavam, obteve-se os seguintes dados: 71,3% se preocupam, apenas 27,6% não se preocupam e 1,1% não responderam.

Ao responderem sobre a preocupação com o seu veículo no estacionamento: 66,1% disseram ter medo de furtos e roubos; 21,4% se preocupam devido à falta de policiamento e segurança; 7,1% se preocupam com a possibilidade de haver algum dano ao veículo e 3,3% se declararam estarem tão ocupados com as atividades acadêmicas que nem se lembram disso.

Com relação à interrupção das atividades para verificar o veículo no estacionamento: 35,6% disseram que sim, e 64,4% responderam que não.

Quanto ao que mais prejudicava o rendimento das atividades no ambiente de trabalho: 44,7% apontaram preocupações relacionadas às instalações físicas; 34,2% com o pessoal; 10,5% com instalações e pessoal; 7,9% com a insegurança nos estacionamentos, e 2,6% indicaram que a falta de todos esses fatores prejudica o rendimento de suas atividades.

Em relação à preocupação com o veículo no estacionamento, 36,4% dos entrevistados disseram que ela já afetou ou afeta o bem-estar no trabalho, e 63,6% responderam que não.

Como o bem-estar é afetado no ambiente de trabalho em relação à segurança do estacionamento, verificou-se que 69% dos respondentes tiveram suas atividades afetadas pela falta de concentração e preocupação com o veículo; 13,8% foram afetados com estresse ao chegar ou sair do trabalho; 10,3% foram afetado psicologicamente e ficaram tensos, e apenas 6,9% declararam que essa preocupação diminui seu rendimento no trabalho.

Sobre o conforto no ambiente de trabalho, para 34,6% dos entrevistados, o conforto no ambiente de trabalho está relacionado à

liberdade de expressão; 19,8% acredita que o conforto está relacionado à participação nas decisões; 11,1%, o conforto relaciona-se ao ambiente externo, 11,1%, à criatividade.

Resultados dos questionários

Verificou-se que, dentre os entrevistados, 45,6% declararam utilizar os estacionamentos da universidade todos os dias. Já 25,6% utilizam cinco dias por semana. Isso mostra que mais de 70% dos entrevistados estão diariamente na universidade desempenhando suas atividades.

Quando perguntados se sentiam seguros ao deixar seu veículo no estacionamento da universidade, 28,1% consideraram os estacionamentos seguros, 71,9% estão insatisfeitos com a segurança, e a insatisfação maior está entre os docentes e técnico-administrativos.

Se comparada a sensação de segurança com a faixa etária dos respondentes, verificou-se que 34,4% dos insatisfeitos têm entre 18 a 28 anos, seguidos de 32,2% com faixa etária entre 40 e 50 anos.

Provavelmente a insatisfação da faixa etária entre 18 e 28 anos se explica pelo fato desses proprietários instalarem aparelhos eletrônicos caros em seus veículos. E a sensação de insegurança se dá em virtude das ocorrências de furtos no interior de veículos, conforme dados da CoPP/UnB. Os dados mostram que o trabalho de segurança ostensiva diminuiu o número de ocorrências, contudo o número de veículos abertos encontrados cresceu muito, contribuindo para o aumento das ocorrências, conforme ilustrado no Quadro 5.

De acordo com o que foi proposto, 87,5% dos entrevistados disseram ter sugestões para melhoria da qualidade da segurança nos estacionamentos, 12,5% não souberam responder. Esses dados demonstram um alto grau de comprometimento com a segurança nos estacionamentos.

Dos que apresentaram sugestões para o problema da segurança nos estacionamentos, 41% sugeriram mais policiamento; para 23,1% deveria existir estacionamentos privativos para funcionários, docentes e técnico-

administrativos; para 11,5% é preciso melhorar a iluminação para 10,3% deveriam ser instaladas câmeras para monitoramento; para 6,4% deveria ser cobrada taxa de estacionamento, e 5,1% afirmaram que o problema se resolveria com campanhas educativas integradas.

Verificou-se que 54,5% dos respondentes utilizam o estacionamento no turno matutino e vespertino, 19,3% em todos os turnos, e 11,4% no turno matutino.

Apesar do aumento de ocorrências de furtos e roubos envolvendo veículos estacionados, 57,6% dos respondentes consideram a segurança nos estacionamentos regular, 3% a consideram ótimo e 10,6%, boa. As avaliações ruim e péssimo tiveram, respectivamente 22,7% e 6,1%.

Sobre os resultados

Os dados apurados mostraram o grau de preocupação dos entrevistados e a disposição em contribuir para a melhoria dessa segurança.

O interesse dos entrevistados, quando declaram querer participar dando sugestões, evidencia, como destaca Fernandes e Gutierrez (1988), que consideram a “Participação” como um dos mais importantes elementos comportamentais intervenientes na QVT.

Para os entrevistados, a segurança do ambiente físico é importante para a melhoria da QVT e, no caso específico, a segurança nos estacionamentos da UnB trará mais satisfação no trabalho. O estudo mostra que a percepção dos entrevistados com a falta de segurança nos estacionamentos pode afetar o desempenho das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho.

A percepção dos entrevistados quanto a se sentirem seguros nos estacionamentos está ligada às informações ou à vivência deles sobre as ocorrências de roubos e furtos nos estacionamentos do *campus*. Para Limongi-França (1997), a construção da QVT ocorre a partir do momento em que se olha a organização e as pessoas como um todo, o que é chamado de enfoque biopsicossocial.

A amostra pesquisada está inserida num ambiente universitário, em que os entrevistados são considerados bem esclarecidos e politicamente conscientes da sua participação na sociedade.

Algumas sugestões

Este estudo evidenciou-se que os aspectos externos ao ambiente de trabalho podem interferir na QVT. O foco da pesquisa recaiu na percepção de segurança nos estacionamentos da UnB e a influência dessa percepção da qualidade de vida dos entrevistados.

O crescente aumento de furtos em veículos e de roubos de veículos, no último ano, e os consequentes reflexos nas pessoas que vivem no *campus* da universidade foram a temática deste estudo. Os entrevistados evidenciaram preocupação com a situação e apresentaram diversas sugestões de melhoria da segurança.

Um número expressivo de sujeitos revelou interromper suas atividades de trabalho para verificar as condições de seu veículo no estacionamento. Esse fato revela um aspecto que merece atenção da universidade para adotar medidas que melhorem essas condições e, por conseguinte, a qualidade de vida dos trabalhadores e estudantes no *campus*.

Os percentuais mostrados no estudo evidenciam que é preciso reforçar com recomendações de utilização do estacionamento por meio de cartilhas, folderes, e outros meios de comunicação, que atinjam os usuários dos estacionamentos. Desse modo, deve-se ressaltar as medidas a serem adotadas para diminuir as ocorrências com veículos estacionados no *campus*.

Cabe também à instituição adotar medidas que possam contribuir para a segurança nos estacionamentos trazendo, por consequência, mais tranquilidade a todos os integrantes da comunidade acadêmica que atuam nesse contexto.

Neste estudo indicou-se que, em relação ao ambiente externo e seu impacto na QVT, especialmente na segurança em estacionamentos,

um novo caminho deve ser percorrido. As soluções, as preocupações, as formas de interferências e as diversas insatisfações a serem sanadas dependem de novos estudos e, principalmente, do interesse da instituição em buscar sempre melhorias no ambiente de trabalho.

Outros estudos poderiam ser aprofundados para verificar os impactos da segurança na QVT, com o emprego de técnicas qualitativas de pesquisa, uma vez que foi feito apenas um estudo descritivo da opinião de usuários dos estacionamentos da UnB. Apesar das limitações indicadas, espera-se que esta pesquisa possa despertar a atenção para a importância da segurança nos estacionamentos das diferentes organizações e seu impacto no trabalho.

Referências

- FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38, out./dez. 1988.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr./jun. 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ASSIS, M. P. Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. *RAE Light*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 26-32, mar./abr. 1995.
- NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, v. 11, p. 20-30, 1983.
- ROCHA, S. K. *Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil*. 1998. 86 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – FACE.

Segurança nos Estacionamentos e Qualidade de Vida no Trabalho

Esta pesquisa faz parte da monografia de final de curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial promovido pelo Programa de Capacitação Funcional (PROCAP/SRH) e de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília-UnB.

A pesquisa destina-se aos proprietários de veículos que utilizam os estacionamentos da universidade. Tal amostra é composta de servidores técnico-administrativos, docentes e alunos. Pretende-se avaliar a percepção desses servidores quanto à influência dos furtos e roubos nesses estacionamentos na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

No presente estudo, o conceito de QVT é entendido como “a 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” (FERNANDES, 1996, p.45).

As atuais tendências da Administração de Recursos Humanos nos levam a refletir sobre a pertinência de agregar à concepção atual de QVT uma abordagem mais ampla, com uma visão integradora dos ambientes interno e externo da organização, para uma efetiva qualidade de vida do indivíduo no trabalho e fora dele.

Agradecemos antecipadamente a sua participação e colocamo-nos à disposição para, se desejar, ter acesso ao resultado desta pesquisa.

Marcos Valério Gonçalves – valério@unb.br

Vicente de Pádua Justo Junior – paduajusto@unb.br

PERGUNTAS

1. Com que frequência semanal você utiliza o estacionamento da UnB?
1) uma 2) duas 3) três 4) quatro 5) cinco 6) todos os dias
- 1a. Em que turno utiliza o estacionamento?
1) matutino 2) vespertino 3) noturno 4) m/v 5) m/v/n 6) v/n
2. Ao deixar seu veículo no estacionamento da UnB, você se sente seguro?
1) sim 2) não
- 2a. Justifique porque você não se sente seguro?
1) falta de iluminação e segurança 2) medo de ser roubado (a)
3) há sempre ocorrência de furtos 4) medo de ser abordado (a)
à noite 5) já tive meu carro arrombado
3. Já teve seu veículo furtado/roubado alguma vez, no estacionamento da UnB?
1) sim 2) não
4. O que foi furtado/roubado?
1) toca CD 2) CD's 3) rodas 4) material didático 5) o veículo
6) toca CD e rodas 7) toca CD e CD's 8) outros
5. Quando você realiza suas atividades na UnB, você se preocupa com o seu veículo no estacionamento?
1) sim 2) não 3) nunca pensei nisto
- 5a. Justifique?
1) sou tão ocupado que nem me lembro 2) porque pode ocorrer algum dano 3) falta de policiamento, tensão 4) medo de furtos/roubos
6. Alguma vez interrompeu suas atividades para verificar seu veículo no estacionamento?
1) sim 2) não
7. Com relação ao seu trabalho, o que mais prejudica o rendimento das suas atividades?
1) instalações físicas 2) falta de pessoal 3) falta de segurança no estacionamento 4) instalações físico-pessoal 5) todas as alternativas
8. Você se sente seguro no estacionamento da UnB?
1) sim 2) não 3) nunca pensei nisto

9. Em sua opinião, qual é o estacionamento na UnB que você se sente mais seguro?
1) FA 2) FT 3) ICC 4) BCE 5) FE 6) Reitoria 7) FS 8) não existe
10. Em sua opinião, qual é o estacionamento menos seguro na UnB?
1) FA 2) FT 3) ICC 4) FE 5) Reitoria 6) FS 7) BCE 8) Pavilhões
9) todos
11. A preocupação com o seu veículo no estacionamento do campus, já afetou ou afeta o seu bem estar no trabalho?
1) sim 2) não
- 11a. Como afeta o seu bem-estar?
1) estresse ao chegar e sair do trabalho 2) psicologicamente/tensão
3) diminui meu rendimento 4) falta de concentração/preocupação
12. O conforto no seu trabalho esta relacionado há:
1) ambiente externo 2) liberdade de expressão 3) criatividade 4) participação nas decisões 5) 1, 2 e 3 6) 2 e 4 7) 3 e 4 8) 1 e 4 9) 1, 3 e 4 10) todas
13. Você tem alguma sugestão para melhorar a qualidade da segurança nos estacionamentos da UnB?
1) sim 2) não
- 13a. Qual a sua sugestão para a melhoria da qualidade?
1) mais policiamento e segurança 2) cobrar taxa de estacionamento
3) estacionamento privativo para docentes e técnicos 4) controlar entrada e saída de veículos 5) guarita no estacionamento com câmeras 6) melhoria na iluminação 7) campanha educativa integrada
14. Qual a sua satisfação com a segurança no estacionamento?
1) 10 – 9 Ótimo 2) 8 – 7 Bom 3) 6 – 5 Regular 4) 4 – 3 Ruim 5) 2 – 1 Pêssimo

Para finalizar, pedimos a gentileza de preencher alguns dados para caracterizar a amostra do estudo.

15. Qual seu vínculo com a universidade?
1) docente 2) técnico-administrativo 3) aluno 4) usuário externo
16. Tempo de UnB?

1) 1 a 3 anos 2) 4 a 7 anos 3) 8 a 11 anos 4) 12 a 15 anos 5) 16 a 19 anos 6) acima de 20 anos

17. Sexo:

1) masculino 2) feminino

18. Faixa etária:

1) 18 a 28 anos 2) 29 a 39 anos 3) 40 a 50 anos 4) acima de 50 anos

Local da pesquisa: _____ Turno: _____

Introdução

Na presente pesquisa, de base empírica, buscou-se avaliar a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores técnico-administrativos efetivos da Universidade de Brasília (UnB), lotados da Faculdade de Ciências da Saúde (FS), no contexto de ser exercido.

Os servidores técnico-administrativos da FS/UnB desenvolvem suas atividades de apoio aos professores nos laboratórios de pesquisas, nas áreas administrativas e nos demais setores necessários para o bom desenvolvimento das rotinas da FS.

A percepção desses servidores frente às situações do trabalho e que perspectivas de futuro e de qualidade de vida (QV) possuem para a categoria são questões que devem ser analisadas, pois a falta de uma política gerencial voltada para a QV dos servidores, entre outros fatores, pode contribuir para comprometer o desempenho dos trabalhos executados.

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – tem por base o conhecimento da percepção dos trabalhadores em relação a fatores que intervêm no desempenho do trabalho – representa, assim, uma alternativa de gestão, que visa a propiciar maior participação, integração e desenvolvimento do trabalhador, numa visão holística do ser humano, e busca o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, pela interação entre

as exigências e necessidades de ambos, gerando cargos satisfatórios tanto para as pessoas quanto para a organização (VIEIRA, 1993).

QVT é um assunto atual; importante, porém, polêmico e complexo. Huse e Cummings (1985) afirmam que a baixa QV é a maior causa da crescente alienação e insatisfação do trabalhador e do declínio da produtividade. Além disso, há, como consequência, o aumento de comportamentos como o absenteísmo, greves, alcoolismo, entre outros.

Este estudo é uma reflexão sobre a atual situação da QVT do servidor técnico-administrativo da FS/UnB que busca: avaliar a percepção de satisfação com a qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos efetivos da Faculdade de Ciências da Saúde (FS) da UnB, no contexto do trabalho; traçar o perfil socioeconômico dos servidores efetivos da FS/UnB e identificar a percepção sobre a QVT dos servidores efetivos da FS, para, por fim, apresentar recomendações para a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Qualidade de Vida (QV) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A QV é entendida como um construto que incorpora como característica a subjetividade, multidimensionalidade e bipolaridade, sendo influenciada pela história familiar, pelas expectativas pessoais e também pela mídia (SAUPE, 2002).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define atualmente a QV como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, considerando sua cultura e sistemas de valores nos quais vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Incluem-se seis domínios principais: saúde física, estado psicológico, níveis de independência, relacionamento social, características ambientais e padrão espiritual.

Taylor (1987) foi o primeiro a chamar a atenção para o ser humano no trabalho como fator importante para a eficiência da produção. Porém,

sua abordagem era direcionada para a produtividade e racionalização do trabalho, colocando-se numa participação semelhante a qualquer outro recurso no processo produtivo.

Ao promover excessiva fragmentação do trabalho e considerar o trabalhador apenas uma peça da produção, os métodos tayloristas provocaram descontentamento, absenteísmo, sabotagem, greves e conflitos (SANT'ANA; MORAES; KILIMNIK, 2003).

Dessa forma, pesquisadores interessaram-se em compreender questões relativas à organização do trabalho visando amenizar as consequências negativas da administração científica. A QVT, conforme a evolução da sociedade em geral, passou a despertar o interesse não apenas em relação a aspectos como compensação, saúde e segurança, como também sobre a questão da humanização do trabalho (PEREIRA, 2003).

Em 1950, Eric Trist e colaboradores deram início às pesquisas sobre QVT baseando-se na análise e reestruturação das tarefas, para amenizar a vida do trabalhador. A preocupação pela QV acompanhou sempre as inquietações dos seres humanos, a despeito dos diversos conceitos que atribuem bem-estar e condições adequadas de trabalho (RODRIGUES, 2002).

Considera-se a primeira fase de estudos sobre a QVT o período entre os anos 1960-1974, marcado pela crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes com as formas de influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego. O melhor momento de divulgação dos conhecimentos sobre a QVT foi na década de 1990, quando vários países da Europa adotaram métodos e modelos de trabalhos que visavam a satisfação de clientes internos e externos (RODRIGUES, 2002).

O Quadro 1 apresenta a origem e evolução do conceito da QVT de forma abrangente, nas décadas de 1950 a 1980 na visão de Fernandes, Limongi-França e Rodrigues (1996, 1997, 1999).

Quadro 1 - Evolução do conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. Como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a QVT para o indivíduo
2. Como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3. Sendo um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. Como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais ao movimento de QVT.
5. Como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixa taxa de produtividade, queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (perspectiva de futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: Vasconcelos, AF. apud Fernandes (1996, p. 42).

Para Limongi-França (1995) e Albuquerque e França (1997) ciências como a Saúde – que busca preservar a integridade física, mental e social do ser humano, e não apenas atuar sobre o controle de doenças; a Ergonomia – que estuda as condições de trabalho; e a Sociologia – que resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, entre outras ciências, têm dado suas contribuições ao estudo da QVT.

Herzberg (apud CHIAVENATO 2000; RODRIGUES, 2002), levantou a hipótese dos “dois fatores”, deles um produz satisfação no trabalho, e o outro, insatisfação. Os que produzem insatisfação foram denominados higiênicos e compreendem a política e a administração

da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, a supervisão, as condições de trabalho, o salário, o *status* e a segurança no trabalho. E os fatores que conduzem à satisfação denominaram-se motivadores, compreendendo a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e o progresso ou desenvolvimento.

Uma análise do comportamento humano no trabalho realizado por Douglas McGregor, denominado de Teoria X e Teoria Y, buscou agrupar as ideias relacionadas ao indivíduo-trabalho, observadas nas teorias de Taylor, na Teoria Clássica de Fayol e na Teoria da Burocracia de Weber. Após essa análise, McGregor identificou uma diminuição da iniciativa individual, um aprisionamento da criatividade e um estreitamento da atividade profissional em decorrência do método e da rotina de trabalho, denominando essa teoria como Teoria X. De acordo com essa teoria, o ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível. Assim sendo, precisa ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado de punição para que se esforce para alcançar os objetivos da instituição e, de modo geral, prefere ser dirigido, evitando responsabilidades, pois tem pouca ambição e quer garantia acima de tudo (RODRIGUES, 2002).

A Teoria Y sugere um novo olhar sobre o indivíduo no seu trabalho ou nas instituições: pune e controla para estimular e visa os direcionamentos da organização. Além disso, o aprendizado é feito de forma adequada a desenvolver habilidades e aceitar responsabilidades, visando solucionar problemas organizacionais (CHIAVENATO, 2000).

Nesse cenário, aparece a contribuição de Maslow, que contempla as organizações e os movimentos de QVT, e alerta os gestores para o fato de que as necessidades humanas não são apenas de ordem econômica, mas também sociais e psicológicas. Assim, não são apenas as condições de trabalho e a remuneração que influenciam na QV dos trabalhadores, mas aspectos mais profundos, como aceitação no grupo, orgulho, identificação com o trabalho, autoestima e autorealização (MEDEIROS, 2002).

Avaliação da QVT: principais modelos

Segundo Rocha (1998) a opinião dos trabalhadores sobre os aspectos de seu trabalho e a QV é de fundamental importância como forma de subsidiar as políticas e estratégias socioeconômicas com vista a um programa de QVT nas organizações, o que enfatiza a necessidade da busca de opinião interna como uma ferramenta de informação. Diversos modelos são identificados na literatura para avaliação de QVT. O conceito de Walton (1973) sobre a QVT é entendido de forma global, compreendendo desde as necessidades básicas do indivíduo até as condições de trabalho encontradas na organização. Valores ambientais e humanos negligenciados pela sociedade em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico são expressões que descrevem a QVT.

Walton (1973) sugere oito dimensões e seus respectivos indicadores visando à construção de uma forma que seja eficaz na verificação de como as pessoas são afetadas em seu trabalho, no que concerne à QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; o trabalho e o espaço total de vida; e a relevância social do trabalho na vida.

Westley (1979) apresenta vários aspectos ou indicadores para a QVT: econômico – equidade salarial, a ausência conduz à injustiça; político – sensação de estabilidade no emprego, a ausência leva ao sentimento de insegurança; psicológico – possibilidade de autorrealização, a ausência gera alienação e sociológico – participação ativa dos indivíduos nas decisões relacionadas ao trabalho, sem a qual gera ausência de leis e regras.

Para Davis e Werther (1983) a QVT deve ser baseada em um projeto de cargo que considere fatores: ambientais entendidos como o projeto de cargo que contemple as expectativas sociais, as habilidades e as disponibilidades dos empregados potenciais; organizacionais, devem

identificar a tarefa que melhor se adapte ao cargo, de modo a haver fluxo coerente de processos, utilização de métodos e sistemas que potencializem as práticas de trabalho desenvolvidas, proporcionando, dessa forma, redução de tempo e esforço de trabalhadores; comportamentais – o projeto de cargo deve priorizar a eficiência, a autonomia do trabalhador, a variedade do cargo, a identidade da tarefa e a retroalimentação.

Huse e Cummings (1985) sugerem que a abordagem de QVT deva englobar as pessoas, o trabalho e a organização. Constituem-se em aspectos fundamentais da QVT a preocupação com o trabalhador e com a eficiência organizacional, além da participação dos trabalhadores nas decisões e na resolução de problemas do trabalho.

Para Hackman e Oldham (1975) a positividade pessoal e o resultado do trabalho, entendidos como alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e absenteísmo e rotatividade baixa, são conquistados quando os três estados psicológicos, descritos a seguir estão presentes num determinado trabalho e apresentam resultado positivo. São eles: Significação Percebida – SP, entendida como o grau com que o indivíduo percebe o trabalho de forma significativa e valiosa; Responsabilidade Percebida – RP, o grau com que o indivíduo sente-se responsável pelos resultados do trabalho que executa e Conhecimento dos Resultados do Trabalho – CR, o grau com que o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo no trabalho.

Esses autores apresentam as dimensões das tarefas decorrentes dos estados psicológicos citadas acima, na seguinte forma: Variedade de Habilidade (VH) – atividades diferentes para execução de um determinado trabalho – uso de várias habilidades no trabalho; Identidade da Tarefa (IT) – execução de um trabalho completo – resultados visíveis; Significação da Tarefa (ST) – impacto do trabalho sobre a vida das pessoas, dentro ou fora das organizações; Autonomia (AT) – liberdade e independência para execução dos trabalhos para o indivíduo – organização e execução; Feedback Extrínseco (FE) – o indivíduo recebe informações claras sobre

seu desempenho – superiores, colegas e clientes; Feedback Intrínseco (FI) ou do próprio trabalho (FT) – o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho pela execução de sua própria tarefa; e Inter-relacionamento (IR) – relacionamento do indivíduo com outras pessoas da organização, inclusive clientes.

Hackman e Oldham (1975) apresentam a combinação dessas dimensões como fator fundamental para se chegar ao Potencial Motivador da Tarefa (PMT) – entendido como medida de análise de determinado trabalho realizado por um indivíduo.

Moraes e Kilimnik (1994), a fim de investigar as relações entre QVT, estresse e comprometimento, traduziram e adaptaram o modelo de Hackman e Oldham (1975), propondo, inclusive, uma escala reduzida para o *Job Diagnostic Survey* – JDS, composta pelas dimensões de conteúdo e de contexto do trabalho.

Os programas de QVT buscam, assim, identificar os fatores que interferem na satisfação do indivíduo e, de acordo com os limites de recursos disponíveis pela empresa, torná-los mais favoráveis à percepção dos colaboradores, de forma que estes se sintam motivados e engajados no processo produtivo (MEDEIROS, 2002).

Outra conceituação sobre QVT é registrada no Brasil por Fernandes (1996, p. 45-46), 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.”

Estudo qualitativo

Foi realizado um estudo qualitativo que, com base nos dados empíricos de composição do perfil de percepção dos servidores da Faculdade de Ciências da Saúde da UnB, analisou-se a QVT de todos os 45 servidores técnico-administrativos dessa unidade acadêmica da instituição.

O instrumento de coleta de dados utilizado contemplou perguntas fechadas, compostas de três partes: na primeira, com 19 questões, avaliou-se a percepção da satisfação com a QVT dos entrevistados; na segunda parte, com 16 questões, apresentou-se a avaliação de comprometimento desses servidores e na terceira parte, foram levantados os dados demográficos dos entrevistados.

O instrumento de coleta foi adaptado por David (2005), que apresenta, na primeira parte, a escala de Hackmann e Oldham (1975) traduzida para a cultura brasileira por Moraes e Kilimnik (1994). Na segunda parte, é apresentada a versão da escala de Meyer, Allen e Smith (1993).

Os conteúdos foram analisados pelas categorias-chave de acordo com o referencial teórico.

Contexto da Faculdade de Ciências da Saúde

O servidor público da UnB é regido pela Lei nº 8.112/90, pelo estatuto da instituição e pela Lei nº 3.998/61. O estatuto determina, no art. 62, que seu corpo técnico-administrativo é constituído por servidores integrantes do quadro de pessoal que exercem atividades de apoio técnico, administrativo e operacional necessárias ao cumprimento dos objetos institucionais. E seu art. 63 estabelece que o ingresso, a nomeação, a posse, o regime de trabalho, a promoção, o acesso, a aposentadoria e a dispensa do servidor técnico-administrativo são regidos pela legislação maior em vigor, pelo Regimento Geral, pelo Plano de Carreira da Universidade e pelas resoluções do Conselho Universitário e do Conselho de Administração (UnB, 1961).

A UnB, inaugurada no dia 21 de abril de 1962, contava com 2.308 servidores técnico-administrativos em seu quadro permanente, em 2006. Dezoito anos após a sua inauguração, foi construído o prédio da FS, com área edificada de 20.128,33 m², com o objetivo de abrigar os seguintes cursos da área da Saúde: Nutrição, Farmácia, Odontologia, Enfermagem

e Medicina, agregando um número aproximado de 45 servidores técnico-administrativos que desenvolvem suas tarefas relacionadas com a área administrativa e de laboratórios de pesquisa.

Perfil sócioeconômico dos entrevistados

Dos 45 servidores da FS, 17 são do sexo feminino e 28 do sexo masculino. Do total, apenas 29 responderam o questionário em decorrência de férias, afastamentos e abstenções dos servidores.

Quanto ao tempo de serviço, 44% dos entrevistados aparecem com mais de vinte anos de serviços e 27% com mais de 30 anos, 17% com até 10 anos de trabalho e 10%, com mais de 10 e menos de vinte anos. Observa-se, pelos dados apurados, um quadro de envelhecimento entre os servidores que pode estar relacionado à falta de reposição. Percebe-se também o indicador político citado por Westley (1979): sensação de estabilidade no emprego, cuja ausência leva ao sentimento de insegurança.

Com relação ao grau de escolaridade, 31% dos entrevistados possuem o ensino médio completo; 17% o superior incompleto; 13% apresentam título de especialista; 10% superior completo; 6% o fundamental completo; e 6% o fundamental incompleto.

Quanto ao cargo exercido, a maioria, 41%, exerce o de técnico de laboratório; em seguida, com 20%, o de assistente administrativo; os técnicos de audiovisual e os técnicos em assuntos educacionais representam 6% cada um deles. Finalmente, com 3% cada um, há os técnicos em prótese dentária, produtor cultural, secretário executivo, contínuo, recepcionista, desenhista de artes gráficas e auxiliar administrativo.

Avaliação da percepção dos técnico-administrativos da FS/UnB

Perguntou-se aos entrevistados: “Quão satisfeito está com este aspecto de seu trabalho?” Os resultados sugerem uma percepção favorável quanto ao contexto da QVT no local de trabalho dos servidores da FS,

como o do modelo de Walton (1973), que apresenta um conjunto de fatores determinantes da QVT no contexto do trabalho.

Com esse modelo proposto, pode-se identificar como fatores determinantes a compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho.

Dentre os indicadores de QVT sugeridos por Walton (1973), que têm como critério a compensação justa e adequada, observa-se com 31% de insatisfação o item 14 relacionado com o salário pago pela organização. Dentre outros fatores, este pode estar relacionado à falta de uma política governamental de valorização da categoria do servidor público federal.

Ainda em relação ao indicador de compensação justa e adequada, entre os itens que não atingiram um índice de satisfação, destacam-se: o de nº 3, com 48% (fortemente insatisfeito) relacionado com a disponibilidade de residências funcionais; o nº 8, com 58% (fortemente insatisfeito), relacionado com assistência médica-odontológica na organização); e, com 44% de insatisfação, aparece o item 10, relacionado com amparo à família.

O fator oportunidade de crescimento e segurança é apresentado como determinante da QVT na FS entre os itens 2, 5 e 18.

As respostas revelam que entre os servidores pesquisados existe um equilíbrio de satisfação e insatisfação entre os itens que compõem o fator crescimento e segurança na FS. Isso pode estar relacionado à ausência de uma política de formação continuada para os servidores.

Quanto ao fator integração social no trabalho, é observado como predominante a percepção de satisfação entre os servidores da FS com os itens que compõem a integração social no trabalho, destacando-se o item 1 com 51% das respostas.

Quanto ao fator condições de trabalho, é observada uma predominância relacionada aos itens 9, com 41% e 12 com 44% de satisfação. Esta predominância está de acordo com os indicadores de QVT sugeridos por Walton (1973), relacionados com as condições de trabalho, jornada de trabalho adequada e ambiente físico seguro e saudável.

Em relação à percepção dos servidores e à organização, o resultado sugere um comprometimento em que a opção “esta organização tem um imenso significado pessoal para mim” teve 51% (concorda muito), e o item “Essa organização merece minha lealdade” teve 44% (concorda muito). Nesse resultado, percebe-se, em parte, o conceito de Walton (1973) sobre a QVT apresentada de forma global, compreendendo desde as necessidades básicas do indivíduo até as condições de trabalho encontradas na organização.

Assim, não são apenas as condições de trabalho e a remuneração que influenciam na QVT, mas aspectos mais profundos, como aceitação no grupo, orgulho, identificação com seu trabalho, autoestima e autorealização, os quais são itens importantes para a satisfação do trabalhador. É importante ressaltar que as organizações têm condições de satisfazer muitas dessas necessidades, fazendo com que seus membros alcancem uma boa qualidade de vida e sintam-se, dessa forma, comprometidos com seu desenvolvimento contínuo (MEDEIROS, 2002).

Resultados e recomendações

Foram apresentadas, aos participantes desta pesquisa, questões relacionadas com suas percepções quanto à qualidade de vida no contexto do trabalho. Percebe-se uma predominância de satisfação com a maioria dos itens sugeridos, com destaque para o item “Relacionamento com os colegas de trabalho”, proposto como critério de integração social na organização por Walton (1973).

Com relação à percepção dos servidores da FS quanto ao seu comprometimento organizacional, apresenta-se um resultado de

equilíbrio entre a concordância e a discordância dos itens apresentados, conforme pode ser observado no item 6 (esta organização tem um imenso significado pessoal para mim) com 51% das respostas (concorda muito); contra 34% das respostas do item 12 (eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização) – discorda plenamente.

No presente estudo, recomenda-se, para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, a prática da humanização do trabalho, sugerida por Westley (1979), e a visão holística do ser humano e a não compartimentalização como propõe Limongi-França (1996).

Sugere-se ainda que as questões do comportamento do indivíduo no trabalho sejam exercitadas de forma higiênica, ou seja, com a compreensão da realização, com o reconhecimento e com a forma do trabalho, bem como a responsabilidade com o progresso ou o desenvolvimento na organização, sendo esses aspectos motivadores para o servidor.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1997.
- ARAÚJO, M. A. D. *Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades*. Natal, RN: UFRN/CCSA/DSC/PPGA, 1997. p. 1-10 (Documento de trabalho, 2)
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAVID, L. M. L. *Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: análise de suas relações em uma unidade do exército*. 2005. 108 f. Dissertação (Mestrado Gestão Social e Trabalho) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2005.
- DAVIS, K; WERTHER, W. B. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

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

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr./jun. 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Limong. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000*. 1996. 296 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, apr. 1975.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. *Organization development and change*. 3. ed. St. Paul: West, 1985.

MEDEIROS, E. G. *Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil*. 2002. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

PEREIRA, V. M. *Uma ferramenta para avaliar a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNIFEI*. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2003.

ROCHA, S. K da; *Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil*. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 1998.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

SANTANA, A. S.; MORAES, L. F. R; KILIMNIK, Z. M. Qualidade de vida no trabalho: o estado da arte das pesquisas no Brasil. *Gestare*, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2003.

SAUPE, R. Qualidade de vida de estudantes de enfermagem conforme a Escala de Flanagan. *Ciência, Cuidado e Saúde*, Maringá, v. 1, n. 2, p. 287-293, 2002.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Estatuto*. 1961. Disponível em: <<http://www.unb.br/unb/estatuto.php>>. Acesso em: abr. 2007.

VIEIRA, D. F. V. B. *Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros em Hospital de Ensino*. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

WALTON, E. R. Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p.113-123, 1979.

APÊNDICE A

Questionário Esclarecimentos ao sujeito da pesquisa

Senhor Servidor,

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar a percepção dos servidores técnico-administrativos da FS da UnB com relação a QVT. Sua ajuda é solicitada no sentido de responder ao questionário anexo, apresentando sua opinião sobre os aspectos considerados. Todos os resultados serão apresentados sem a identificação das pessoas que responderam os questionários.

Agradeço sua colaboração, e aproveito para me colocar a sua disposição, pessoalmente ou pelos

telefones:...

Sinceramente,

Josué Lopes Corrêa Neto

PRIMEIRA PARTE

Marque com um X o número que melhor corresponda a sua percepção, de acordo com as opções abaixo. Somente uma resposta é aceita para cada item.

Quão satisfeito o (a) senhor (a) está com este aspecto de seu trabalho?

SEGUNDA PARTE

Quanto ao aspecto que descreve o seu mundo do trabalho, marque com um X o número que melhor corresponda a sua percepção. Marque apenas uma resposta para cada item.

Quanto o (a) Sr (a) discorda ou concorda com este aspecto de seu trabalho?

	1	2	3	4	5	6	7
	Fortemente insatisfeito	insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito
1.	1	2	3	4	5	6	7
Relacionamento com os colegas de trabalho							
2.	1	2	3	4	5	6	7
Oportunidade de aprender coisas novas a cada dia							
3.	1	2	3	4	5	6	7
A disponibilidade de residências funcionais							
4.	1	2	3	4	5	6	7
Liberdade de expressão com a chefia							
5.	1	2	3	4	5	6	7
Conhecimentos adquiridos através de cursos oferecidos pela organização							
6.	1	2	3	4	5	6	7
As condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temp.) o local de trabalho							
7.	1	2	3	4	5	6	7
Integração entre os indivíduos na organização							
8.	1	2	3	4	5	6	7
Assistência médico-odontológica na organização							
9.	1	2	3	4	5	6	7
A limpeza/conservação do local de trabalho							
10.	1	2	3	4	5	6	7
Possibilidade de amparo à família							
11.	1	2	3	4	5	6	7
Possibilidade de ser ouvido pelos colegas de trabalho							
12.	1	2	3	4	5	6	7
Espaço físico do local de trabalho							

	1	2	3	4	5	6	7
	Fortemente insatisfeito	insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neuro	Levemente satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito
13.	1	2	3	4	5	6	7
14.	1	2	3	4	5	6	7
15.	1	2	3	4	5	6	7
16.	1	2	3	4	5	6	7
17.	1	2	3	4	5	6	7
18.	1	2	3	4	5	6	7
19.	1	2	3	4	5	6	7

TERCEIRA PARTE

Os itens abaixo auxiliarão na caracterização dos participantes da pesquisa (não precisa se identificar).

1. Sexo
 masculino feminino
2. Tempo de serviço
 até 10 anos mais de 10 e menos de 20 mais de 20 e menos de 30 mais de 30 anos
3. Cargo
 recepcionista assist. administrativo téc. assunt. educac.
 téc. laboratório téc. audiovisual produtor cultural des. artes gráficas auxiliar em administração contínuo téc. cinematografia copeiro cozinheiro secretário executivo téc. eletrotécnica téc. prótese dentária
4. Escolaridade
 ensino fund. completo ens. fund. Incompleto ensino médio completo ensino médio incompleto superior completo superior incompleto especialista mestrado doutorado

	1		2		3		4		5		6		7	
	Discordo Plenamente	Discordo Muito	Discordo Levemente	Não Discordo, Nem Concordo	Discordo Levemente	Discordo Muito	Discordo Levemente	Discordo Muito	Discordo Levemente	Discordo Muito	Discordo Levemente	Discordo Muito	Discordo Levemente	Discordo Muito
1.	1	2	3	4	5	6	7							
2.	1	2	3	4	5	6	7							
3.	1	2	3	4	5	6	7							
4.	1	2	3	4	5	6	7							
5.	1	2	3	4	5	6	7							
6.	1	2	3	4	5	6	7							
7.	1	2	3	4	5	6	7							
8.	1	2	3	4	5	6	7							
9.	1	2	3	4	5	6	7							

	1		2		3		4		5		6		7	
	Discordo Plenamente	Discordo Muito	Discordo Levemente	Não Discordo, Nem Concordo	Concordo Levemente	Concordo Muito	Concordo Plenamente							
10	1	2	3	4	5	6	7							
11	1	2	3	4	5	6	7							
12	1	2	3	4	5	6	7							
13	1	2	3	4	5	6	7							
14	1	2	3	4	5	6	7							
15	1	2	3	4	5	6	7							
16	1	2	3	4	5	6	7							

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO

EU, _____, abaixo assinado, tendo sido devidamente esclarecido sobre todas as condições que constam no documento, “ESCLARECIMENTOS AO SUJEITO DA PESQUISA”, de que se trata a Pesquisa intitulado “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA”, que tem como pesquisador responsável Josué Lopes Corrêa Neto, aluno do curso de especialização da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação – FACE da Universidade de Brasília-UnB, sob a orientação do Prof. _____ – Deprº de Saúde Coletiva/FS, especialmente no que diz respeito ao objetivo da pesquisa, aos riscos e aos benefícios, declaro que tenho pleno conhecimento dos direitos e das condições que me foram assegurados, a seguir relacionados com a:

1. Garantia de receber a resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento de qualquer dúvida a respeito dos procedimentos, riscos, benefícios e de outras situações relacionadas com a pesquisa;
2. Liberdade de retirar o meu consentimento e deixar de participar do estudo, a qualquer momento, sem que isso me traga prejuízo no meu ambiente de trabalho;
3. Segurança de que não serei identificado e que será mantido o caráter confidencial da informação relacionada a minha privacidade;
4. Compromisso de que me será prestada informação atualizada durante o estudo, ainda que esta possa afetar a minha vontade de continuar dele participando.

Declaro, ainda, que concordo inteiramente com as condições que me foram apresentadas e que, livremente, manifesto a minha vontade de participar da referida pesquisa.

Brasília, ____ de _____ de 2007

Assinatura do Servidor

Qualidade de vida no trabalho: a importância do relacionamento interpessoal na percepção dos colaboradores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília

Eudásio Moreira de Sousa

Margareth Barbosa Gonçalves

Introdução

Na Biblioteca Central (BCE) da Universidade de Brasília (UnB) trabalham 181 colaboradores que se alternam em três turnos para, ininterruptamente, atender não só a demanda universitária como também ao público em geral, uma vez que a biblioteca é aberta a toda comunidade de Brasília. Nesse contexto, surgiu o interesse de verificar a qualidade de vida dos colaboradores da referida biblioteca, bem como identificar qual a percepção destes quanto à importância do relacionamento interpessoal para a qualidade de vida no contexto do trabalho.

O foco da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está no principal valor intangível das organizações: as pessoas que nelas atuam, pois visa a integração entre aspectos da família e da organização em busca do bem-estar e do desempenho de forma que lhes tragam prazer.

No contexto das organizações públicas, o desempenho desejado relaciona-se com resultados, em que o servidor público, ativo intangível dessas instituições, deve estar bem consigo e com o ambiente de labor para responder às demandas da sociedade.

Levando-se em consideração a importância do bem-estar do servidor para melhoria do atendimento às demandas sociais, buscou-se, neste estudo, averiguar a percepção da satisfação da QVT no contexto do trabalho e teve como enfoque o fator relacionamento interpessoal.

Este estudo tem como escopo a população dos colaboradores da BCE da UnB, servidores técnico-administrativos efetivos, regidos pelo Regime Jurídico Único, prestadores de serviços e estagiários a respeito da percepção da satisfação da Qualidade de Vida (QV) no contexto do trabalho e no enfoque do fator relacionamento interpessoal e busca responder à seguinte questão: qual a percepção dos colaboradores da BCE quanto à importância do relacionamento interpessoal para a qualidade de vida no contexto do trabalho?

Para tanto, foram verificados: os aspectos do relacionamento interpessoal que interferem na qualidade de vida, na percepção dos colaboradores da BCE da UnB, com base nos principais estudos da literatura relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); bem como o grau de satisfação dos colaboradores da BCE relacionado à qualidade de vida no contexto do trabalho sob a ótica do fator relacionamento interpessoal, para, então, analisar a relação entre a percepção dos aspectos de relacionamento interpessoal para a QVT e as variáveis demográficas.

Diferentes conceitos de QVT

Para Rodrigues (1994) o termo QVT surgiu na década de 50, quando Eric Trist e colaboradores estudavam o trinômio indivíduo/trabalho/organização. Como forma de melhorar as condições de trabalho, o autor cita os ensinamentos de Euclides e os princípios de geometria que facilitou o trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, há 300 anos a.C., e a Lei das Alavancas de Arquimedes, há 287 anos a.C., que vieram mitigar os esforços físicos daqueles trabalhadores.

Fernandes e Gutierrez (1988) consideram que a QVT não tem uma definição consensual, mas à luz das publicações consultadas, apesar da abrangência, do conceito global e das leis que protegem os trabalhadores, o foco é o atendimento às necessidades e aspirações humanas, baseadas na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.

Rosa (apud LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 40) define QV como uma busca constante de melhoria nos processos de trabalho, não só para incorporar as novas tecnologias como também para aproveitar “o potencial humano, individual e em equipe”. Essa definição revela a visão taylorista, quando faz alusão à produção em massa, destaca novas tecnologias e aproveitamento do potencial humano e qualidade organizacional, com vistas a resultados para a empresa sem, no entanto, preocupar-se com a dimensão humana.

A QVT está relacionada a certos valores ambientais e humanos renegados pelas sociedades industriais em prol do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Em algum momento, a insatisfação com o trabalho afetará a vida do trabalhador independentemente do seu *status*. Sentimento de tédio e frustração podem ser dispêndios tanto para o indivíduo quanto para a organização, e este é um problema complexo pela dificuldade de isolar e identificar todos os atributos que afetam a QVT (WALTON, 1973).

Segundo Hackman e Oldham (1975) a QVT está centrada na positividade pessoal e no resultado do trabalho (motivação interna, satisfação no trabalho e qualidade no desempenho elevado e rotatividade baixa) e ocorre quando os três estados psicológicos fazem parte da realização do trabalho a saber: significação percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho.

Westley (1979) aborda a QVT a partir dos indicadores psicológicos, sociológicos, políticos e econômicos, apresentando os aspectos positivos de cada indicador como, também, os sentimentos negativos decorrentes da sua ausência no aspecto do trabalho na vida dos indivíduos.

Segundo Werther Jr. e Davis (1983) conseguir uma alta QVT exige que os cargos sejam bem projetados, buscando uma permuta entre eficiência e elementos comportamentais, dessa forma, os elementos de eficiência realçam a produtividade. Quando os cargos são demasiadamente especializados, pode-se reduzir o número de tarefas,

e quando superespecializados, precisam ser expandidos e enriquecidos pelos projetistas de cargos.

O projeto de cargo e a QVT sofrem influências ambientais (habilidade e disponibilidade de empregado e expectativas sociais), organizacionais (abordagem mecanicista, fluxo e práticas de trabalho) e comportamentais (autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação) (WERTHER JR. DAVIS, 1983).

Várias definições foram atribuídas à QVT, desde 1969: a 1ª definição (1969-1972) é variável e vista como uma reação individual a trabalhar ou às consequências pessoais da experiência de trabalho; a 2ª (1969-1975) foca o indivíduo em lugar dos resultados organizacionais; a 3ª (1972-1975) é a forma específica de mudar o local de trabalho e seu impacto sobre o indivíduo; a 4ª (1979-1980) surgiu como um movimento com a formação de organizações para fomentar uma ideologia; a 5ª (1979-1982) foca um conceito global e é percebida como uma panaceia para superar problemas, tais como descontentamento e taxas de baixa produtividade; e a 6ª definição de QVT é a preocupação com falha inevitável de alguns projetos que poderão tornar céticos aqueles que acreditam no conceito (NADLER; LAWLER, 1983).

Os fatores determinantes da QVT para diversos autores, segundo Rocha (1998), são:

- Compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, e relevância social da vida no trabalho (WALTON, 1973);
- Variedade, identidade e significado da tarefa, autonomia e feedback (HACKMAN; OLDFHAM, 1975);
- Enriquecimento das tarefas, trabalho autosupervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões (WESTLEV, 1979);

- Projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do colaborador, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação (WERTHER JR; DAVIS, 1983);
- Participação nas decisões, reestruturação do trabalho por meio de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos, inovação no sistema de recompensas e melhora do ambiente de trabalho (NADLER; LAWLER 1983); e
- Participação do colaborador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho (HUSE; CUMMINGS, 1985).

QVT – Pesquisas científicas 1988-2006

Fernandes e Gutierrez (1988) estudaram os resultados de um projeto de QVT, com o objetivo de propor em um modelo de intervenção de ação estratégica, com vista a melhor utilização e gerência de recursos humanos, e analisaram os elementos organizacionais, comportamentais e ambientais que conduziram às implicações e recomendações para o processo de *feedback*.

Limongi-França e Albuquerque (1998) realizaram um estudo com empregados de unidades fabris da região de São Paulo para investigar o paradoxo entre a busca da produtividade pelas organizações e o ganho de espaço nas discussões sobre a QVT. Concluiu-se que as preocupações com a QVT vêm ganhando mais expressão no ambiente empresarial.

Honório e Marques (2001) realizaram um estudo junto a 527 trabalhadores que atuavam em empresa pública em pleno processo de reforma estrutural, a qual produziu sentimentos de descontentamento, frustração ou sublimações quanto ao equacionamento das questões consideradas como causa de insatisfação no trabalho.

Mônaco e Guimarães (2000) avaliaram as transformações dos aspectos relacionados à QVT, a partir da implantação de um programa

na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em Santa Catarina. Analisaram-se os aspectos da QVT antes e depois da introdução do programa; pesquisou-se a visão dos funcionários, chefes e técnicos, detectando, dessa forma, as dificuldades e limitações dessa implantação e sugeriram aspectos que poderiam ser modificados para melhorar a QV desses colaboradores.

Rocha e Felli (2004) realizaram um estudo com todos os docentes de enfermagem do curso de Enfermagem da UniSantos e detectaram que os fatores desgastantes existem em maior quantidade que os fatores potencializadores, e que havia a necessidade de implementação de uma política institucional que refletisse o investimento em melhores condições de trabalho.

Freitas, Amorim e Barros Filho (2006) realizaram um estudo cujo foco foi a forma criativa de ação gerencial para melhorar a QV de servidores de instituições de ensino superior. A dificuldade imposta às organizações públicas as obriga a serem criativas, buscando alternativas para sua sobrevivência. Por meio desse estudo, concluíram que a união servidor público e QV não é impossível.

Embora cada autor tenha buscado focar a QVT nas organizações diferentes, verificou-se que em todas as abordagens o indivíduo foi o motivo principal do estudo.

Importância do relacionamento interpessoal na QVT

A QVT é decorrente do tratamento humano nas relações e também da possibilidade de expressão de pontos de vista, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz, e não somente de plano de benefícios e salários elevados.

Para Rodrigues, Imai e Ferreira (2001) o movimento do Estado visando o enxugamento e a redução do seu quadro, como também a desvalorização do indivíduo pelo achatamento salarial e das precárias condições de trabalho, levaram muitos a procurarem outro emprego.

Moscovici (1985, p. 27) considera que a competência interpessoal “É a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”.

As habilidades interpessoais são tão importantes quanto as habilidades técnicas e profissionais. Por essa razão, as organizações investem em treinamentos para o desenvolvimento das mesmas, contribuindo para o colaborador entender como funciona sua comunicação com o próximo e como potencializar esse canal. “A empresa é uma comunidade e nela o que há de mais importante é a pessoa humana. Como toda a estrutura social, a empresa precisa de certo equilíbrio entre seus elementos componentes, para que estes tendam à cooperação e não ao conflito” (LOPES, 1985, p. 26).

Para Correia (2000) o papel da gerência é uma variável de forte impacto no ambiente laboral e no aumento da produtividade. Não basta apenas oferecer recursos possíveis ao bom desempenho das atividades de seus membros, caso existam fatores de impacto psicológico negativo, oriundos da falta de relacionamento interpessoal entre o trabalhador e o gestor.

Para Vergara e Branco (2001) empresa humanizada é aquela cujos valores não são somente a maximização do retorno para os acionistas, mas sim aquela que realiza ações no âmbito interno, promovendo a qualidade de vida e de trabalho, com vista à construção de relações mais democráticas e justas, mitigando as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuir para o desenvolvimento das pessoas sob todos os aspectos.

A Pesquisa na BCE

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo em que a população estudada foi composta por 181 servidores efetivos da BCE, além de prestadores de serviços e estagiários, cuja amostra foi composta por 132 indivíduos, sendo 52 do sexo masculino e 78

do sexo feminino, e apenas dois não responderam a este item. A predominância dos cargos de assistente em administração, de estagiários, de bibliotecário/documentalista justifica-se pelo fato desses colaboradores estarem mais envolvidos com a atividade final da biblioteca, que é o atendimento ao público.

Com relação ao tempo de serviço na instituição, observou-se a predominância de colaboradores com, até, 10 anos de serviço em razão da rotatividade dos estagiários e prestadores de serviços, que não possuem vínculo empregatício.

O maior percentual de sujeitos na faixa etária de 45 a 54 anos (32,6%) é justificado pelo fato do quadro de pessoal da BCE ser composto de colaboradores com tempo de serviço superior a vinte e inferior a trinta anos (25,8%) e de colaboradores com mais de trinta anos de serviço (10,6%), estes últimos ainda aguardando a aposentadoria. Quanto à função, 10,6% dos participantes da pesquisa possuíam função de gerência.

Embora 25% dos colaboradores possuíssem graduação, 10,6% especialização e 3,8% mestrado, há uma predominância de sujeitos com nível inferior à graduação completa, o que revelou a diversidade de níveis de escolaridade na BCE.

Neste estudo foi utilizada parte do instrumento construído e validado por David (2005), denominado Escala de Indicadores de Satisfações Contextuais (EISC), com adaptações para a realidade de uma biblioteca universitária, em que foi aplicada apenas a parte referente ao “Relacionamento interpessoal”, composta por sete itens. Os termos subalternos e superiores utilizados por David foram substituídos, respectivamente, por colaboradores e gerentes, além de ter sido incluída questão aberta com o propósito de identificar outros aspectos do relacionamento interpessoal que, na visão dos participantes da pesquisa, interferem na QVT.

Foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para realização de estatísticas descritivas, tais como: média e desvio-padrão para descrever as respostas ao fator relacionamento interpessoal do

instrumento e as correlações entre as variáveis demográficas e as respostas ao referido fator.

Em relação à questão aberta, foram criadas categorias que expressassem a importância do relacionamento interpessoal para a QVT, a partir da técnica de análise de conteúdo.

O fator relacionamento interpessoal

O fator “Relacionamento interpessoal” obteve média igual a 5,15 que, na escala Likert, que variava de 1 (fortemente insatisfeito) a 7 (fortemente satisfeito) ficou no intervalo relativo de levemente satisfeito a satisfeito, demonstrando, assim, satisfação por parte tanto dos gerentes quanto dos colaboradores. O desvio padrão foi igual a 1,45, demonstrando variabilidade das respostas dos sujeitos em relação à média.

Para a compreensão dos aspectos referentes ao relacionamento interpessoal, optou-se por descrever a média e o desvio padrão de cada item que compõe o fator (Tabela 1).

Tabela 1 - Média e desvio padrão de itens que compõem o fator Relacionamento Interpessoal

Itens	Média	Desvio padrão
Respeito dispensado pelos gerentes	5,41	1,6
Disponibilidade dos gerentes para auxiliar	5,22	1,58
Liberdade de expressão com a gerência	5,15	1,86
Confiança que os gerentes depositam nos colaboradores	5,15	1,57
Clima de confiança entre os colegas de trabalho	5,12	1,61
Tratamento dispensado pelos gerentes	5,09	1,64
Compreensão da gerência em relação aos erros dos colaboradores	4,85	1,77

Os aspectos com maior média foram “Respeito dispensado pelos gerentes” e “Disponibilidade dos gerentes para auxiliar”, e com a menor foram “Tratamento dispensado pelos gerentes” e “Compreensão da gerência em relação aos erros dos colaboradores”, denotando que os respondentes reconhecem que são respeitados por seus gerentes e que carecem de compreensão da gerência em relação aos erros que cometem.

Correlações de Pearson

Foram calculadas correlações de Pearson entre as variáveis demográficas (sexo, tempo de serviço, função e faixa etária) e os itens que compõem o fator “Relacionamento interpessoal”.

Apenas nos itens 1 (liberdade de expressão com a Gerência), 3 (confiança que os gerentes depositam nos colaboradores) e 5 (tratamento dispensado pelos gerentes) foram observadas correlações significativas, todas em relação à variável função.

Uma vez que as correlações foram negativas, significa que os gerentes tenderam a considerar os referidos aspectos do relacionamento interpessoal com maior satisfação do que os colaboradores.

Para ilustrar como esses grupos (gerentes e colaboradores) perceberam tais aspectos do relacionamento interpessoal, foram descritas as frequências das respostas em cada item que apresentou correlações significativas.

Tabela 2 - Correlação significativa da variável função com o item liberdade de expressão com a Gerência

Liberdade de expressão com a Gerência								
Função	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito	Total
Gerente	0	0	0	0	1	7	6	14
Colaborador	8	7	6	13	8	43	23	108
TOTAL	8	7	6	13	9	50	29	122

Tabela 3 - Correlação significativa da variável função com o item confiança que o gerente deposita nos colaboradores

Confiança que o gerente deposita nos colaboradores								
Função	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito	Total
Gerente	0	0	0	0	5	4	5	14
Colaborador	4	2	7	19	22	34	18	106
TOTAL	4	2	7	19	27	38	23	120

Tabela 4 - Correlação significativa da variável função com o item tratamento dispensado pelos gerentes

Tratamento dispensado pelos gerentes								
Função	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito	Total
Gerente	0	0	1	0	1	8	4	14
Colaborador	4	5	5	18	20	34	19	105
TOTAL	4	5	6	18	21	42	23	119

Com relação aos três itens do relacionamento interpessoal correlacionados a $p \leq 0,05$, na Tabela 1, estes sinalizam algumas deficiências, ou mesmo insatisfação, dos colaboradores com os gerentes, sem que a pesquisa possa mostrar a origem. A Gerência deve ver os colaboradores como aliados. Mesmo aqueles que não são aliados esperam criar uma aliança. A dignidade e o respeito que se confere a um colaborador criam um relacionamento maduro, em lugar de uma dependência infantil (WERTHER JR., 1992).

Resultados da pergunta aberta

Foi realizada a análise de conteúdo das respostas dos sujeitos à questão aberta que solicitava a inclusão de outros aspectos das relações

interpessoais considerados importantes para a QVT, e foram criadas sete categorias – de acordo com a análise de conteúdo, segundo Bardin (1995) – que são apresentadas com as respectivas definições operacionais e trechos das respostas dos sujeitos para ilustrar.

- Categoria I: Realização de eventos

Definição: Realização de eventos, tais como: almoço, lanches e comemoração de aniversários, no local ou fora do ambiente de trabalho, que possibilitam a interação entre as pessoas.

Exemplos de relatos

“É preciso promover ocasiões como café, comemorar aniversário, etc...”.

“Atividades conjuntas fora do ambiente de trabalho-confraternização...”

“Contatos por telefone, e-mail, mais reuniões, *workshop*, aniversario, solenidades em geral...”.

“Comemoração de aniversário, almoçar ou fazer lanches juntos...”.

Estes exemplos de relatos de atividade de promoção social considerados importantes para a QVT, segundo os colaboradores, são contestados por Siqueira (2006, p. 190): “nada é feito sem que haja algum interesse oculto; e a empresa utiliza-se inclusive da pobreza da sociedade, parcialmente produzida por ela, para ser caridosa e cidadã”.

- Categoria II: Reconhecimento profissional

Definição: Valorização do trabalho expressa pelo reconhecimento da dedicação do colaborador por meio de elogios.

Exemplos de relatos

“Punir os erros é necessário, mas também seria importante reconhecer o bom trabalho executado pelos funcionários...”.

“Valorização do colaborador pelo seu trabalho e pessoalmente, quero dizer como pessoa...”.

“Não ver no outros somente defeitos, procurar ressaltar os pontos positivos...”.

“Reconhecimento do bom trabalho realizado...”.

“Gerência tratar o colaborador como ser humano e não uma máquina que trabalha, elogiando sempre o trabalho bem feito e não só puxar a orelha...”.

De acordo com Hackman e Oldham (1975), na categoria “Reconhecimento Profissional” os três estados psicológicos que se fazem presentes são significação percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho, que ficaram evidentes nas respostas dos participantes dessa pesquisa.

- Categoria III: Comunicação entre gerências e colaboradores

Definição: O ato de a Gerência ouvir o que os colaboradores têm a dizer, como também informar aos mesmos as decisões tomadas em reuniões.

Exemplos de relatos

“Comunicar aos colaboradores as decisões tomadas pelos gerentes por meio de reuniões, para que todos sintam sua importância para o trabalho desenvolvido, bem como sua contribuição para o processo decisório...”.

“Que haja mais diálogo entre colaborador e gerência...”.

“A gerência, antes de tomar decisões punitivas, deve ouvir as partes envolvidas afinal, temos muitos anos de colaboração com toda a UnB...”.

“Seria importante que sempre fossem ouvidas todas as partes envolvidas em determinados tipos de trabalho, e não somente o chefe decidir e todos acatarem...”.

“Seria interessante uma aproximação mais ampla da direção com os subordinados, a fim de evitar informações distorcidas e mal elaboradas entre eles...”.

“É necessário ouvir mais/melhor o funcionário e o usuário, as duas partes sempre...”.

“Acho importante uma integração total entre os colaboradores, gerencias e usuário para que o trabalho fique harmonioso...”.

Para Costa (2004) competência interpessoal é saber ouvir e pronunciar-se no lugar de seu interlocutor para compreendê-lo. Nesse sentido, sugere-se aos gerentes da BCE a análise desses aspectos apontados por seus colaboradores.

- Categoria IV: Cordialidade e respeito mútuo

Definição: Respeitar as diferenças individuais, a fim de manter clima cordial entre os profissionais de diferentes funções que atuam na biblioteca.

Exemplos de relatos

“Tolerância em relação aos limites de cada um...”.

“Avalio que todos os direitos têm que ser respeitados de forma bilateral...”.

“Respeito mútuo entre o colaborador e o gerente...”.

“Cordialidade entre colaboradores...”.

“Respeito entre os colegas de trabalho em todos os sentidos...”.

“Respeito pelos colegas...”.

- Categoria V: Cooperação e compromisso com o trabalho

Definição: Gerentes e colaboradores apoiam-se mutuamente na relação do trabalho, para que sejam alcançados os resultados desejáveis.

Exemplos de relatos

“Conhecimento do gerente em relação à área sob sua responsabilidade fundamental para o relacionamento da área...”.

“Compromisso com o trabalho...”.

“Colaboração é muito importante para que nos ajudemos sempre que necessário, mesmo que não seja nossa tarefa...”.

“Incentivo entre os colegas quanto ao serviço que praticam e, também, das equipes imediatas...”.

“Colaboração-envolvimento maior nos projetos da BCE...”.

- Categoria VI: Confiança entre colaboradores e Gerência

Definição: Sentimento de confiança entre colaboradores e gerentes criado a partir do reconhecimento da competência do gerente para a realização do trabalho.

Exemplos de relatos

“Confiança, cooperação e diálogo...”.

“Confiança é indispensável no trabalho, além de profissionalismo...”.

Esses aspectos incluídos nas categorias IV, V e VI são essenciais para a QVT. Para Bom Sucesso (1997), a QVT é decorrência do tratamento humano e gentil nas relações, bem como a possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes.

Para melhor compreensão dos resultados da questão aberta, optou-se por descrever a frequência com que cada categoria foi mencionada.

Tabela 7 - Frequência das categorias

Categoria	f
Categoria III: Comunicação entre gerências e colaboradores	10
Categoria IV: Cordialidade e respeito mútuo	8
Categoria II: Reconhecimento profissional	7
Categoria V: Cooperação e compromisso com o trabalho	6
Categoria I: Realização de eventos	4
Categoria VI: Confiança entre colaboradores e gerências	2

Observa-se que o maior número de aspectos apontados pelos sujeitos refere-se à categoria “Comunicação entre gerências e colaboradores”. Nos exemplos de relatos constantes do Quadro 4, percebem-se evidências de insatisfação em relação à comunicação entre gerências e colaboradores, embora na questão aberta tenha sido solicitado que apontassem aspectos do “Relacionamento interpessoal” importantes para a QVT sem que se tenha pedido que falassem especificamente da BCE.

Resultados do estudo

Este estudo teve o objetivo de verificar os aspectos do relacionamento interpessoal que interferem na qualidade de vida, de acordo com a percepção dos colaboradores da BCE, da UnB.

A QVT é um importante construto que gera benefícios às organizações, tanto privadas quanto públicas, e aos colaboradores que nelas atuam conforme foi percebido na literatura revisada.

Neste estudo, evidenciou-se a importância do relacionamento interpessoal para a QVT, destacando-se diferentes aspectos que compõem o convívio entre as pessoas no cotidiano de trabalho. Esclareceu-se também que há satisfação tanto por parte dos gerentes quanto dos colaboradores no que concerne ao relacionamento interpessoal. Os aspectos com maior média foram “Respeito dispensado pelos gerentes”, “Disponibilidade dos gerentes para auxiliar” e “Tratamento dispensado pelos gerentes”.

Os resultados evidenciaram que os gerentes consideraram os aspectos do relacionamento interpessoal como de maior satisfação do que os colaboradores.

Foi utilizada apenas uma escala que inclui poucos aspectos do relacionamento interpessoal, assim como foi revisada principalmente a literatura nacional.

Há a necessidade de aprofundar a análise realizada neste estudo para fornecer informações relevantes para as organizações, contribuindo para

o aprimoramento da QVT, como também para o avanço da produção de conhecimentos na área.

Portanto, em estudos e ações futuras por parte da instituição no que se refere à QVT, sugere-se continuar a pesquisa neste e em outros centros de custo da UnB, enfocando outros fatores desta, bem como criar mecanismos para estreitar o relacionamento interpessoal gerentes/colaboradores com o intuito de equacionar os problemas detectados neste estudo. Dessa forma, uma maior liberdade de expressão com a Gerência é promovida com o intuito de aumentar a confiança que o gerente deposita nos colaboradores e também melhorar o tratamento hierárquico dispensado no tocante ao relacionamento de ambas as funções, sendo necessário investir no treinamento dos gerentes para aquisição de competências técnicas e interpessoais.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições 70, 1995.
- BOM SUCESSO, E. P. *Trabalho e qualidade de vida*. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- CORREIA, A. C. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 11, 2000.
- COSTA, W. S. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-21, jan./mar. 2004.
- DAVID, L. M. L. *Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: análise de suas relações em uma unidade do exército*. 2005. 108 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.
- FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38, out./dez. 1988.

FREITAS, T. S.; AMORIM, T. N. G. F.; BARROS FILHO, M. R. C. Servidor público e qualidade de vida: união impossível? In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY MANAGEMENT, 3., 2003. *Anais...* São Paulo, 2003.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, 159-170, apr. 1975.

HONÓRIO. L. C.; MARQUES, A. L. Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 57-66, abr./jun. 2001.

LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 44-51, abr./jun. 1998.

LOPES, T. V. M. *Problemas de pessoal na empresa moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, p. 68-88, set./dez. 2000.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

ROCHA, S. S. L.; FELLI, V. E. A. Qualidade de vida no trabalho docente em enfermagem. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 12, n.1, p. 28-35, jan./fev. 2004.

ROCHA, S. K. da. *Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil*. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa

de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

RODRIGUES, R. R. J.; IMAI, R. Y; FERREIRA, W. F. Um espaço para desenvolvimento interpessoal no trabalho. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 6, n. 2, p. 123-127, jul./dez. 2001.

SIQUEIRA, M. V. S. *Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas*. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2006.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

WALTON, E. R. Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WERTHER Jr. W. B. *Caro chefe: o que todo gerente precisa ouvir e todo empregado gostaria de dizer*. São Paulo: Nobel, 1992.

WERTHER Jr., W. B.; DAVIS, K. J. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw do Brasil, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Prezados (as) Colegas,

Esta pesquisa tem o objetivo de investigar como o relacionamento interpessoal impacta a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.

Sua colaboração é fundamental, visto que a manifestação de sua opinião será uma das partes mais importantes da monografia que estamos desenvolvendo, em grau de especialização em Desenvolvimento Gerencial junto ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília.

Vale frisar que não existem respostas certas, o que importa é a sua sincera opinião, resguardado o mais absoluto sigilo.

Agradecemos a sua valiosa e indispensável opinião.

Atenciosamente,

Eudasio Moreira de Sousa Margareth Barbosa Gonçalves
Orientando Orientanda

PRIMEIRA PARTE

No espaço ao lado de cada aspecto do contexto de seu trabalho nesta Biblioteca Central, marque com um X o número que melhor corresponda a sua percepção, de acordo com as opções abaixo. Escolha apenas uma resposta para cada item e responda, por favor, a todos eles.

Quão satisfeito você está com o fator relações interpessoais no seu trabalho?

Inclua outros aspectos das relações interpessoais que você considera importantes para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Detalhe sua resposta.

SEGUNDA PARTE

Por último, preencha os itens abaixo que auxiliarão na caracterização dos participantes da pesquisa (não há necessidade de identificação)

1. Sexo:
 Masculino Feminino
2. Tempo de serviço:
 Até 10 anos mais de 10 e menos de 20 anos mais de 20 e menos de 30 anos mais de 30 anos
3. Cargo:
 analista de tecnologia da informação técnico em audiovisual
 Auxiliar Operacional arquivista Técnico em Contabilidade
 copeiro bibliotecário técnico em edificações contínuo
 documentalista produtor cultural técnico em exercício provisório recepcionista Técnico em assuntos educacionais
 técnico em tecnologia da informação prestador de serviços
 assistente em administração técnico em restauração
 auxiliar em administração estagiário
4. Função:
 gerente colaborador
5. Faixa etária:
 15 a 24 anos 25 a 34 anos 35 a 44 anos 45 a 54 anos
 mais de 55 anos
6. Grau de Escolaridade:
 Mestrado especialista Superior completo superior incompleto Ensino médio completo ensino médio incompleto
 Ensino fundamental completo ensino fundamental incompleto

		1	2	3	4	5	6	7
		Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito
1	Liberdade de expressão com a Gerência	1	2	3	4	5	6	7
2	Compreensão da Gerência em relação aos erros dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
3	Confiança que os gerentes depositam nos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
4	Clima de confiança entre os colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5	Tratamento dispensado pelos gerentes	1	2	3	4	5	6	7
6	Disponibilidade dos gerentes para auxiliar	1	2	3	4	5	6	7
7	Respeito dispensado pelos gerentes	1	2	3	4	5	6	7

Por favor, verifique se nenhum item ficou sem resposta.

Obrigado por sua colaboração.

Comprometimento no trabalho de funcionários do Serviço de Nutrição do Hospital Universitário de Brasília

Clarissa Hoffman Irala
Meg Schwarcz Hoffmann

Introdução

Nesta virada de milênio, o esforço empreendido pelas organizações para sobreviver tem sido intenso, como também têm sido enorme o desgaste e o sacrifício impingido ao trabalhador moderno. Isso traz como conseqüências novas perspectivas de se definir o espaço organizacional como um todo, bem como o mercado e os métodos produtivos. As organizações têm se dedicado a realizar modificações, buscando sempre o sucesso. Ferramentas têm sido desenvolvidas para tal, destacando-se, por exemplo, os programas de *Just in Time* e de Qualidade total (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Na última década, o cenário brasileiro em relação aos serviços do profissional de nutrição vem se modificando rapidamente. Destacam-se, a seguir, três mudanças consolidadas nesse cenário. Primeira, aumento do número de profissionais formados, que passam de 7.249, em 1996, para 34.410 em 2004. Segunda, pela diversificação no campo de atuação, e, terceira, a nova formação profissional, por meio da instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Nutrição, que passou a definir o nutricionista como: “O profissional com formação generalista, humanista e crítica, capacitado a atuar, visando à segurança alimentar e à atenção dietética, em todas as áreas do conhecimento em que a alimentação e nutrição se apresentam fundamentais...” (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2007).

O Hospital Universitário de Brasília (HUB) tem cerca de 300 funcionários em seu Serviço de Nutrição, distribuídos em diversos níveis como funcionários administrativos, serviços gerais e nutricionistas, dentre outros, que prestam serviços ininterruptos.

Com base na ideia de que os interesses entre os indivíduos em seu ambiente de trabalho manifestam-se pela manutenção de comportamentos capazes de contribuir na realização do trabalho, avaliou-se a relação entre esses três diferentes focos do comprometimento com o desempenho desses funcionários. Este estudo baseou-se em um questionário que mensurou o nível tanto do comprometimento quanto do desempenho. Verificou-se tal comprometimento de funcionários do Serviço de Nutrição do HUB, com o apoio da literatura sobre esse tema relacionado à organização e à carreira dos trabalhadores. Também, com base nesse questionário, pode-se identificar o grau de comprometimento com o trabalho, com a organização e com a carreira e conhecer o nível de desempenho dos funcionários de diferentes funções do Serviço de Nutrição do HUB.

Histórico do comprometimento

A partir da década de 1940, emerge a ideia do homem econômico e da organização como um sistema sociotécnico, para a qual o indivíduo é como uma peça do “quebra-cabeça” industrial, sem autonomia e tampouco iniciativa no âmbito da produção (PEREIRA; OLIVEIRA, 2000).

Para Bastos, Correa e Lira (1998), os achados dos anos 1960 e 1970 direcionavam para a ideia de que os vínculos de lealdade e comprometimento com a organização e com a carreira eram antagônicos. Identificou-se a chamada incongruência do vínculo, principalmente nas organizações burocráticas, ou seja, quanto maior o comprometimento com a profissão e carreira, menor era o comprometimento com a organização e vice-versa.

As publicações na área do comprometimento organizacional começam a aumentar significativamente nas décadas de 1970 e 1980, acompanhando as mudanças que as organizações enfrentavam, sobretudo na compreensão da relação indivíduo-organização e todas as atitudes que a permeavam (BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999).

Para Mota e Fossá (2005) as transformações ocorridas nas relações de trabalho a partir da década de 1970, nos países desenvolvidos e, na década de 80, no Brasil, além de alterarem o nível de exigência, tornaram-se uma ameaça de ruptura do vínculo do funcionário com a organização.

Segundo Tam, Korczynski e Frenkel (2002), em estudos anteriores, apesar do comprometimento organizacional reduzir as taxas de rotatividade e absenteísmo, ele apresentava resultados positivos nos esforços pessoais e na satisfação com o trabalho. Mas na maioria dos estudos atuais, ficou evidenciado que os conhecimentos e as capacidades no trabalho, as interrelações pessoais, no sistema de recompensas e no controle nas relações são elementos cruciais no perfil do trabalho dentro das organizações e promovem o comprometimento, os esforços e a satisfação dos funcionários no trabalho.

Comprometimento organizacional

Para Meyer e Allen (apud REGO; SOUTO, 2004) o comprometimento organizacional pode ser concebido com um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização.

Segundo Allen e Meyer (1996), a ligação psicológica entre empregados e a organização pode tomar três formas distintas:

- a. o comprometimento afetivo refere-se à identificação, ao envolvimento e à ligação emocional com a organização; assim, os empregados permanecem na empresa porque querem;

- b. o comprometimento instrumental refere-se ao comprometimento fundamentado na percepção pelos empregados dos custos associados ao sair da organização; então eles lá permanecem porque precisam;
- c. o comprometimento normativo refere-se ao comprometimento com base nos sentimentos de obrigação com a organização; os empregados permanecem na organização porque devem.

Os estudos de Mota e Fossá (2005) ressaltam que a qualidade na comunicação interna altera a intensidade do vínculo do funcionário para com a organização. Quanto mais fluidas as comunicações, quanto mais eventos de integração, quanto mais benefícios e políticas sociais dentro da organização, maior o vínculo do funcionário, ou seja, maior o seu comprometimento.

Os diversos enfoques e definições parecem ter um eixo central que norteia a todos, como aponta Mowday e col. (apud BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999), quando afirmam que todas as definições e instrumentos de mensuração do comprometimento organizacional convergem para um ponto comum. Ou seja, consideram-no como um vínculo do indivíduo para com a organização, diferindo apenas nas formas de desenvolvimento.

Comprometimento com o trabalho

No discurso de gestão de organizações, não há estudo mais comum que versa sobre o entendimento da relação entre o comprometimento dos indivíduos e a competitividade das organizações.

A lógica subjacente é simples: inseridas em ambientes turbulentos – por exemplo, nas tecnologias, nos mercados, nos gostos e necessidades dos consumidores, nas estruturas setoriais –, as organizações necessitam de pessoas dispostas a “irem mais além” do que aquilo que

está formalmente prescrito, a adotarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos, a se identificarem com a organização – denotando “amor à camisa” – e a atuarem como “bons cidadãos organizacionais” (REGO, 2003, p. 26).

Para Cohen (2000) pessoas altamente comprometidas com o trabalho e a ocupação selecionam criteriosamente uma organização como um local apropriado de trabalho, dessa forma, poderão ficar altamente comprometidas. São as pessoas que buscam a organização que melhor se encaixa em suas necessidades e expectativas. Pessoas menos comprometidas podem ter assumido posições de trabalho por conveniência, sem escolha prévia, talvez, por pura necessidade financeira.

Comprometimento com a carreira

Segundo Goulet e Singh (2002), o comprometimento com a carreira pode ser conceituado por meio do quanto uma pessoa identifica-se com uma profissão e o quanto ela a valoriza e, ainda, pela quantidade de tempo e esforço que ela gasta adquirindo conhecimento. Dessa maneira, uma pessoa pode se dedicar a um trabalho à custa de sua carreira ou sem se importar com ela. Estar envolvido com o trabalho e realizá-lo bem podem ser vistos como centrais para um progresso na carreira.

O comprometimento com a carreira tem um grande efeito nos resultados do trabalho, possivelmente ainda maior e mais forte do que o comprometimento organizacional e do que o comprometimento com o trabalho, pois os profissionais podem se direcionar mais para as suas ocupações do que para as suas expectativas com a organização. Isso leva à conclusão de que o comprometimento com a ocupação deve ser incluído em qualquer conceituação da relação entre as formas de comprometimento e as variáveis nos resultados (COHEN, 2000).

De acordo com os achados de Goulet e Singh (2002), apesar de se esperar que aqueles que apresentam grande comprometimento com a carreira tenham também grande comprometimento organizacional, não é sempre que isso acontece. Em alguns casos, pessoas comprometidas com a sua carreira podem passar pelas organizações, se isso for um facilitador para o avanço na sua carreira.

Para Bastos, Correa e Lira (1998, p. 1) “Múltiplos aspectos podem ser alvos do comprometimento do indivíduo”, além dos anteriormente mencionados, como com a organização, com o trabalho e com a carreira, também se pode incluir com o sindicato, com o grupo de trabalho, com uma tarefa individualmente, com a família, com o partido político, com a ética, dentre outros. Como um indivíduo pode estar sob influência de vários focos do comprometimento, eles podem gerar reações harmônicas ou conflitivas no comprometimento.

Comprometimento e desempenho no trabalho

De acordo com Swailes (2004), a maioria das pesquisas no campo do comprometimento tem focado somente o comprometimento organizacional e não valoriza como os outros focos do comprometimento estão relativamente conectados com o desempenho no trabalho. O comprometimento organizacional, por meio de atitudes positivas para com a organização, tornou-se o paradigma dominante na literatura, tanto como um resultado desejado em práticas de recursos humanos, como a mais usada operacionalização em estudos quantitativos.

Para Pereira e Oliveira (2000) uma das premissas comuns ao estudo do comprometimento é que níveis elevados de comprometimento contribuem para níveis elevados de desempenho. O comprometimento em si não possui fatores motivacionais, não sendo fator suficiente para compelir à ação. Contudo, o comprometimento acaba por influenciar a maneira como os indivíduos reagem às situações, predispondo-os a agir graças às suas propriedades de ligar e prender indivíduos a

comportamentos. Assim sendo, as empresas adotam práticas com o objetivo de obter maior comprometimento de seus colaboradores, embora os resultados dessas práticas também possam produzir efeitos negativos. No entanto, o gerenciamento de recursos humanos é uma das poucas formas de vantagem competitiva que não pode ser facilmente imitada.

De acordo com Swailes (2002), a relação entre comprometimento e desempenho é maior entre os funcionários com menores salários. Para ele, a instabilidade financeira pode criar tanta insegurança que qualquer foco de um alto comprometimento anteriormente medido pode enfraquecer rapidamente, após uma oferta de maior rendimento. O autor acredita que o desempenho é um conceito muito amplo, diferente do utilizado pelos pesquisadores que se baseiam em poucos dados do domínio do desempenho e cujos achados contradizem a crença geral de que o comprometimento e o desempenho devem se correlacionar positivamente.

A pesquisa no HUB

Para iniciar esta investigação foi efetuada uma revisão da literatura especializada acerca dos vários focos do comprometimento.

Em relação à pesquisa de campo, inicialmente pretendeu-se utilizar toda a população de nutricionistas, que totalizariam 18 indivíduos, e de técnicos em nutrição, que somariam 15 indivíduos do HUB. Porém, alguns desses profissionais apresentavam-se em férias ou em licença. A amostra dos demais profissionais foi de 10% do total deles e determinada de forma aleatória simples, obtida ao acaso, para que cada elemento tivesse a mesma probabilidade de participar da pesquisa. Como resultado obteve-se uma amostra de 46 indivíduos respondentes da pesquisa, sendo 15 nutricionistas, 11 técnicos em nutrição e 20 dos demais profissionais que serão, para mais fluidez da leitura, doravante referidos apenas como funcionários.

Os níveis de mensuração utilizados tiveram como base a escala do tipo Likert variando de 1 (baixo comprometimento) a 5 (alto comprometimento), obedecendo à seguinte gradação para as respostas: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – nem concordo, nem discordo; 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente. Para os itens com frase invertida ou na negativa, a interpretação também deverá ser reversa.

O questionário utilizado (Apêndice A) foi aplicado no período de 11 de maio a 1º de junho de 2007. Para os participantes com nível de escolaridade média ou fundamental, em 3 casos, foi realizada entrevista individual utilizando o instrumento como roteiro, dessa forma, o preenchimento foi realizado pelas entrevistadoras.

O material obtido pelas respostas aos questionários preenchidos foi submetido à análise descritiva do conteúdo, pela qual buscou-se identificar o grau de comprometimento com a organização, com o trabalho e com a carreira e o grau de desempenho.

Resultados dos questionários

A etapa da coleta de dados iniciou-se com a entrega de um total de 60 questionários. Dos nutricionistas, técnicos de nutrição e funcionários houve 88%, 73% e 64%, respectivamente, de retorno de questionários. Apenas um questionário foi entregue sem qualquer dado demográfico, outro sem o cargo ocupado e alguns faltando uma ou mais respostas. Em termos gerais, houve 46 questionários dos 60 entregues, o que representa cerca de 77% de retorno.

A amostra foi composta majormente por mulheres (88,9%), com idade média de 33 anos, variando de 22 a 67 anos, 53,3% delas casadas e com nível superior de escolaridade. Quase a metade da amostra está há 3 anos na instituição (44,4%), sendo a permanência média de 6,53 anos. O cargo de maior frequência na pesquisa foi o de nutricionista (34,1%),

seguido pelos técnicos de nutrição com um quarto da amostra. Em relação ao vínculo empregatício, há prevalência dos contratados.

A distribuição dos gêneros reflete a tendência secular de considerar os aspectos relacionados à alimentação como uma área feminina, como afirma Costa (apud MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2007). Nos cargos de nível superior e técnico, essa tendência é confirmada, pois são ocupados exclusivamente por mulheres. Apenas nos cargos de auxiliar administrativo, auxiliar de serviços gerais e cozinheiro foram encontrados homens.

No geral, para a amostra estudada, existe uma tendência ao comprometimento afetivo com o HUB (média 3,56). Isso porque utilizou-se a escala de Likert adaptada, com variação de 1 a 5, sendo 1 representativo da discordância total e 5, concordância total. Assim, a média de 3,23 está desviada da discordância total, no entanto, não é representativa da concordância, mesmo que essa seja parcial.

Ao analisar o foco do comprometimento organizacional, observam-se médias bastante semelhantes para todos os aspectos pesquisados e com pouca diferença entre os resultados: 3,56 para o comprometimento afetivo; 3,05 para o instrumental; e 3,51 para o normativo. Os resultados sugerem haver comprometimento em todos os aspectos, mas não os esperados segundo a escala de Likert, uma vez que para essa escala a concordância é representada pelos números 4 e 5, ou concordo parcialmente e concordo totalmente.

No entanto, ao analisar os resultados relativos à frequência das respostas separadamente por focos do comprometimento organizacional e utilizando a divisão da amostra em 3 grupos: de nutricionistas, técnicas em nutrição e funcionários, obtém-se resultados mais diferenciados.

No caso do comprometimento organizacional afetivo, as nutricionistas apresentaram as maiores concordâncias para as questões desse comprometimento. Destacam-se as seguintes afirmativas: as nutricionistas concordaram parcialmente com “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa” (53,3%), “Eu realmente sinto os problemas

da empresa como se fossem meus” (46,7%) e com “Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim” (60%). Discordaram totalmente de “Eu me sinto pouco integrado e pouco familiarizado com esta empresa” (73,3%) e concordaram totalmente com “Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa”(60%) e com “Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim” (60%).

Para todos esses itens ocorre exatamente o oposto com as técnicas de nutrição, como para a primeira frase com a qual as técnicas discordaram parcialmente em 36,4% e discordaram totalmente em 45,5%. Ao se comparar os grupos de nutricionistas, técnicos e funcionários, o de nutricionistas parece ser o mais comprometido afetivamente com o hospital, pois é o que apresenta maior frequência de concordância para essas questões.

O comprometimento organizacional afetivo, segundo Mowday, revela a comparação entre as frequências de respostas de acordo com o cargo ocupado. Nessa há também resultado semelhante à anterior, apesar de uma das respostas ter tido uma frequência de discordância alta: “Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar”, com 40,0% das nutricionistas tendo respondido que discordam totalmente, e a resposta: “A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho” ter apresentado uma frequência maior para a resposta: “Nem concordo e nem discordo” (26,7%). As frequências das outras respostas foram de alta concordância e, dessa forma, colaboram para a interpretação de que há entre as nutricionistas um vínculo afetivo com o HUB.

Ao observar o comprometimento organizacional afetivo em relação às respostas das técnicas em nutrição observa-se maior diversidade nas respostas. A tendência para o comprometimento organizacional afetivo encontrado entre as nutricionistas não se repete entre as técnicas de nutrição. Este grupo apresentou respostas com frequências maiores em extremos opostos das respostas: discordâncias e concordâncias. Por exemplo: 27,3% discordaram parcialmente e 36,4% concordaram

parcialmente de “Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus”, 27,3% discordaram parcialmente e 27,3% concordaram totalmente. Já de “Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa”, 27,3% discordaram totalmente e parcialmente 27%. E de “Eu me sinto como uma pessoa “de casa” nesta empresa.”, 27,3% concordaram parcialmente.

Quanto ao comprometimento organizacional afetivo, os resultados referentes às respostas das técnicas em nutrição apresentam, frequentemente, discordâncias: na afirmação “Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar” obteve-se como resultado 54,4% discordam totalmente e 27,3% discordam parcialmente. Quanto à assertiva “Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho”, 54,5% discordam totalmente e 18,2% discordam parcialmente. Para a afirmação “A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho” 45,5% discordam totalmente e 36,4 discordam parcialmente. E na assertiva “Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar” 63,6% das técnicas discordam totalmente e 27,3% concordam totalmente. Ao passo que na afirmação, “Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho” 45,5% delas concordam parcialmente. Essas respostas discordantes colaboram para a interpretação de que não há, entre as técnicas em nutrição, um vínculo afetivo com o HUB, apesar de em uma outra afirmativa, “Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte”, ter apresentado resultado significativo, pois 63,6% das técnicas discordaram totalmente.

De acordo com Allen e Meyer (1996), a intenção de mudar de emprego está consistentemente correlacionada com o comprometimento afetivo. Portanto, a ausência do comprometimento afetivo com a organização pelas técnicas em nutrição tem relevância para a organização, pois pode ser interpretada como uma tendência dessas funcionárias a deixarem a função.

Já a rotatividade, segundo os mesmos autores, nas suas relações com as medidas de comprometimento organizacional, relaciona-se tanto com o comprometimento afetivo como com o normativo, mas não com o instrumental. Uma das vantagens de se realizar o estudo sobre o comprometimento separando-o por seus indicadores é que, além de poder prever a rotatividade, pode-se também conhecer as implicações no comportamento no trabalho.

Ao analisar a frequência das respostas sobre o comprometimento organizacional instrumental, segundo Meyer, Allen e Smith, observa-se uma similaridade em algumas respostas de nutricionistas e técnicas. Isso pode ser observado principalmente nas afirmativas: “Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade um desejo mais do que uma necessidade” em que 40% das nutricionistas discordaram totalmente e 20% discordaram parcialmente e 72,7% das técnicas discordaram totalmente. “Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta empresa, eu poderia trabalhar num outro lugar” com 53,3% de discordância total e 20% de discordância parcial entre as nutricionistas e entre as técnicas, 45,5% de discordância total e 9,1% de discordância parcial. “Uma consequência negativa de deixar essa empresa seria a falta de alternativas imediatas” que, entre as nutricionistas, 33,3% concordam parcialmente e 20% concordam totalmente e entre as técnicas, 45,5% concordam parcialmente e 18,2% concordam totalmente.

Nas outras questões, há diferenças entre as respostas. Em “Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada” entre as nutricionistas não houve uma concordância ou discordância maior, ao passo que entre as técnicas 54,5% concordaram totalmente. Já para as questões “Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede” e “Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização”, houve uma tendência à discordância entre as nutricionistas e uma tendência à concordância, como houve também para “Nem concordo e nem discordo” pelas técnicas.

Nas frequências das respostas dessas questões, nota-se uma dispersão das respostas das nutricionistas, das técnicas e dos funcionários, tanto para a discordância quanto para a concordância. Isso significa que, em toda a amostra, o comprometimento organizacional instrumental com o HUB tem magnitude questionável como os demais resultados.

Segundo Allen e Meyer (1996), o comprometimento instrumental é considerado neutro sob o ponto de vista afetivo. Os indicadores de comprometimento instrumental, no entanto, podem ter relação com outras medidas de atitudes no trabalho.

O comprometimento normativo foi observado em apenas três itens da pesquisa, assim, sua interpretação ficou um pouco prejudicada. É possível notar por meio da frequência das respostas que parte dos funcionários acredita ter a obrigação de trabalhar bastante para o hospital, e outra parte não sente essa obrigação. Ainda que as repostas das nutricionistas tenham sido na maioria de concordância parcial e total, respectivamente, às questões 8 e 26 “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta empresa agora” (26,7% e 40%) e “Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos” (33,3% e 27,3%), indicando um comprometimento organizacional normativo, a amostra não apresentou esse resultado, pois obteve, em relação ao cálculo da média, um valor de 3,51 que indica comprometimento normativo não expressivo. O valor de 1,19 no desvio padrão confirma a dispersão das respostas a esse foco do comprometimento.

Segundo Allen e Meyer (1996), embora o comprometimento normativo tenha por base a obrigação e não o afeto, ele pode se sobrepor, em algumas situações, com o comprometimento afetivo. Assim, espera-se que os indicadores de comprometimento normativo possam estar pouco relacionados com outras medições de afetividade (incluindo o OCQ), o que confirma os achados desta pesquisa.

Após a observação da existência de diferenças no comprometimento afetivo e normativo entre técnicas e nutricionistas, torna-se necessária

a lembrança de que o comportamento das pessoas, nas organizações, é resultado da interação complexa de diversas variáveis internas e externas.

De acordo com Blau (1985) o comprometimento com a carreira pode ser definido como as atitudes de um indivíduo para com a sua carreira ou sua profissão. Ao analisar o valor da média de comprometimento com a carreira de 3,45 com desvio padrão de 0,46, pode-se avaliar que a amostra não apresentou comprometimento significativo com a carreira. No entanto, ao analisar os resultados relativos à frequência das respostas separadamente por focos do comprometimento com a carreira, revela-se que o comprometimento mais expressivo é o comprometimento afetivo com a carreira, com 4,03 de média e 0,85 de desvio padrão, em comparação aos demais: comprometimento com a carreira sob os focos instrumental (3,06 média e 0,71 desvio padrão) e normativo (3,26 média e 0,97 desvio padrão).

Novamente, utilizando a divisão da amostra em 3 grupos: de nutricionistas, técnicas em nutrição e funcionários obtém-se resultados mais detalhados com relação às repostas referentes ao comprometimento com a carreira. As nutricionistas apresentaram maior frequência nas repostas concordantes à existência de comprometimento com a carreira. Elas não se arrependem de terem escolhido a profissão que exercem (73%), gostam da carreira (93,3%), identificam-se com a carreira (86,7%), sentem obrigação em continuar na carreira (66,7%), acreditam que existam impeditivos para mudar de carreira (53,3%), têm orgulho de estar nessa carreira (60%) e têm a carreira como importante para a própria imagem (53,3%).

Das técnicas em nutrição, apesar de apresentarem frequências menores, obteve-se repostas que também podem levar à interpretação da existência do comprometimento com a carreira/profissão. De acordo com suas repostas, a maioria não se arrepende em ter escolhido a carreira/profissão (45,5%), gostam da carreira (54,5%), sentem-se na obrigação em continuar na carreira (54,5%), sentem responsabilidade em relação

à carreira (54,5%), não acham certo abandonar a carreira (45,5%) e acreditam que têm responsabilidade em exercer a carreira em função dos custos e tempo gastos em treinamento (54,5%).

De acordo com o resultado já relatado das médias e desvios padrão, a amostra apresenta comprometimento afetivo com a carreira. Nesse caso, ressalta-se que mais da metade (56,6%) dos respondentes ao questionário foi de nutricionistas e técnicas (26 indivíduos em um total de 46). Isso que pode ter levado as respostas da amostra a uma tendência em direção às respostas dessas profissionais. Portanto, com base nesse raciocínio, provavelmente o comprometimento com a carreira de nutricionistas e técnicas em nutrição seja de base afetiva.

Segundo o teste de diferença entre médias, Teste t e Anova, há diferença significativa entre o comprometimento com a organização e o comprometimento com a carreira ($p < 0,01$), com o comprometimento afetivo ($p < 0,01$), com o comprometimento instrumental e com o comprometimento normativo (ambos $p < 0,01$).

Para os demais comprometimentos ocorre a correlação com $p < 0,01$, como para comprometimento com a carreira e com o desempenho e trabalho. Há ainda correlações significativas entre comprometimento com a organização e idade, gênero e grau de instrução; com a carreira e estado civil e grau de instrução; com desempenho e trabalho; gênero e grau de instrução; afetivo e gênero e comprometimento instrumental e cargo e grau de instrução.

Considerando as variáveis demográficas e funcionais, os resultados indicaram haver diferença estatisticamente significativa (com intervalo de confiança de 95%) entre o comprometimento de acordo com o tempo na organização: os profissionais que estão de 3 a 4 anos na organização apresentam comprometimento com a organização menor do que os profissionais que estão até 2 anos, de 5 a 8 anos e há mais de treze anos na organização. Há também diferença desse grupo com outros, em relação a comprometimento afetivo com a organização (nesse

caso o comprometimento é menor em relação a todos os grupos), e o comprometimento afetivo com a carreira (com o grupo de 0 a 2 anos de organização).

Há diferença significativa (intervalo de confiança de 95%) entre as médias dos profissionais com idade entre 26 e 30 e outras faixas etárias, em relação ao comprometimento com a carreira. Esses profissionais têm um comprometimento menor que os demais. Ocorre ainda diferença significativa grau de escolaridade entre segundo grau incompleto e segundo grau completo, quando comparado aos que têm curso superior completo, em relação ao comprometimento com a organização, comprometimento com a carreira e comprometimento instrumental com a organização. Os profissionais com curso superior completo apresentam comprometimento menor que os demais. Essa diferença pode ser decorrente do fato de vários profissionais com curso superior completo desenvolverem atividades de técnico.

Em relação ao comprometimento normativo com a carreira, ele é menor para os profissionais com o primeiro grau completo, em relação aos que têm segundo grau incompleto e superior completo.

Para os cargos de nutricionista e técnico de nutrição há diferença significativa (intervalo de confiança de 95%) entre as médias, quando comparados com os demais, quanto ao comprometimento com a organização e os comprometimentos afetivo e instrumental com a organização. Nutricionistas e técnicos apresentam comprometimento menor que os demais profissionais.

De acordo com Cohen (2000), o envolvimento com o trabalho também pode ser entendido como um resultado das experiências individuais de trabalho. Quanto mais positivas forem essas experiências, maior o envolvimento com o trabalho.

A média relacionada ao comprometimento com o trabalho e desempenho é de 3,95 com desvio padrão de 0,44, que pode ser interpretada como concordante. Pode-se observar que a maioria das

questões apresenta média acima de 4. Com base nessas informações, observa-se que constam questões negativas, invertidas de sentido, que diminuem a média da amostra global, e alteram o resultado, o que se conclui que a média é de fato ainda maior. Portanto, pode-se inferir que há, na amostra, comprometimento com o trabalho e desempenho.

De acordo com Swailes (2002), a relação entre comprometimento e desempenho é maior ente os funcionários com menores salários, por insegurança com relação à perda do emprego. Com base nessa afirmação, nesta pesquisa, os resultados das respostas para concordância em relação a um comprometimento com o trabalho e o desempenho podem estar revelando essa insegurança já que a maioria dos cargos de trabalho estudados tem baixa remuneração.

Swailes (2002) acredita que o desempenho é um conceito muito amplo, diferente do utilizado pelos pesquisadores que se baseiam em poucos dados relativos ao domínio do desempenho. Os resultados referidos por tais pesquisadores contradizem a crença geral, de que o comprometimento e o desempenho devem se correlacionar positivamente.

Ao avaliar a amostra em grupos separadamente (nutricionistas, técnicas em nutrição e funcionários) e relacioná-los os ao comprometimento com o trabalho e desempenho, pode-se perceber que os resultados apresentam-se com frequências elevadas para as concordâncias, tanto entre as nutricionistas quanto entre as técnicas em nutrição. Isso confirma o resultado da média que revelou que todo o grupo estudado (amostra) apresentou comprometimento com o trabalho e desempenho.

A relação entre comprometimento e desempenho tem sido uma das mais difíceis de elucidar. No presente estudo, a amostra pode ter supervalorizado o seu desempenho autorrelatado, o que pode mascarar um real desempenho, que de fato, é impossível, por enquanto, de ser medido.

É importante ressaltar que muitos são os resultados que ainda podem ser analisados segundo a estatística. Numerosas ferramentas podem ser utilizadas para aprofundar as análises apresentadas. É indiscutível que

muitas das questões apresentadas neste estudo poderiam ser mais bem analisadas se fossem adicionadas, à metodologia utilizada, entrevistas em profundidade, ou seja, se fosse associada à metodologia quantitativa um componente qualitativo.

Diferenças no comprometimento organizacional

Este estudo buscou identificar o grau de comprometimento com a organização, com o trabalho, com a carreira e o desempenho dos funcionários do Serviço de Nutrição do HUB. Conclui-se que há diferenças no comprometimento organizacional e em suas medidas entre os grupos de nutricionistas, técnicas em nutrição e o restante dos funcionários.

A amostra estudada apresentou um baixo comprometimento afetivo com a organização. Na análise dos resultados relativos à frequência das respostas separadamente por focos do comprometimento organizacional e utilizando a divisão da amostra, as nutricionistas apresentaram maior concordância para as questões, demonstrando a existência do comprometimento organizacional afetivo delas com o HUB.

Entre as técnicas em nutrição observou-se maior diversidade nas respostas e os resultados apresentaram maior frequência nas discordâncias sobre o comprometimento organizacional afetivo. Esse resultado tem relevância para a organização, pois pode ser interpretado como uma tendência dessas funcionárias a deixarem a função.

Sobre o comprometimento organizacional instrumental observou-se uma dispersão das respostas das nutricionistas, das técnicas e dos funcionários, tanto para a discordância quanto para a concordância. Na amostra, o comprometimento organizacional instrumental com o HUB não se apresentou de forma significativa.

As nutricionistas apresentaram as maiores frequências nas respostas concordantes à existência de comprometimento com a carreira, e também as técnicas em nutrição. Isso leva à interpretação de que há o comprometimento com a carreira/profissão entre técnicas e nutricionistas.

Em relação ao comprometimento com o trabalho e desempenho os resultados apresentaram-se com frequência elevada para as concordâncias. No entanto, pode ter ocorrido uma supervalorização do desempenho autorrelatado, o que pode mascarar o resultado.

Ressalta-se que muitos são os resultados que ainda podem ser analisados, e novas pesquisas sobre o comprometimento no trabalho dos funcionários do Serviço de Nutrição do HUB devem ser feitas de modo a considerar a necessidade de aprofundamento de várias questões.

Referências

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, v. 49, n. 3, p. 252-276, dec. 1996.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.
- BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 22., 1998, Foz do Iguaçu. [*Trabalhos apresentados*]. Foz do Iguaçu, PR: AnPad, 1998. p. 1-15. Disponível em: <<http://anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh-27.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2007.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimentos atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 23., 1999, Foz do Iguaçu. [*Trabalhos apresentados*]. Foz do Iguaçu, PR: AnPad, 1999.
- BLAU, G. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational psychology*, v. 58, p. 277-288, 1985.

- COHEN, A. The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, v. 53, n. 3, p. 387-417, 2000.
- GOULET, L. R.; SINGH, P. Career Commitment: a reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, n. 1, p. 73-91, aug. 2002.
- MOTA, M. S.; FOSSÁ, M. I. T. Comunicação interna como fator gerador da cultura do comprometimento na dinâmica organizacional. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 28., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom; Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2005.
- PEREIRA, L. Z.; OLIVEIRA, R. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2000. Florianópolis. [*Trabalhos apresentados*]. Florianópolis, SC: AnPad, 2000.
- REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? . *RAE – Revista de Administração Eletrônica*, v. 43, n. 4, out./dez. 2003.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE – Revista de Administração Eletrônica*, v. 44, n. 3, jul./set. 2004.
- SIMONARD-LOUREIRO, H. M. et al. Nutrição. In: HADDAD, A. E. *A trajetória dos cursos de graduação na saúde: 1991-2004*. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006. p. 351-379.
- SWAILES, S. Commitment to change profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, v. 33, n. 2, p. 187-204, 2004.
- SWAILES, S. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, USA, v. 4, n. 2, p. 155-178, jun. 2002.
- TAM, Y. M.; KORCZNSKI, M.; FRENKEL, S. J. Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 6, p. 775-797, 2002.

APÊNDICE A

PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO

Este questionário faz parte de uma pesquisa para a confecção de monografia de final de curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Gerencial da UnB.

Não é necessário se identificar, todas as informações aqui coletadas serão tratadas de forma sigilosa, sendo utilizadas apenas para fins de projeto didático.

Gostaria de contar com sua colaboração respondendo ao questionário em anexo.

Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando nenhuma questão sem resposta.

Grata por sua colaboração.

Analise até que ponto você concorda com as frases abaixo, em relação ao seu comprometimento com a organização, com a carreira, com seu trabalho e com seu desempenho individual, assinalando a alternativa que corresponde à sua opinião com base na seguinte escala:

Discordo totalmente (1) discordo parcialmente (2) Nem concordo nem discordo (3) concordo parcialmente (4) concordo totalmente (5)

ASPECTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO

1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.
2. Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
3. Eu me sinto pouco integrado e pouco familiarizado com esta empresa.
4. Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa.
5. Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.
6. Eu me sinto como uma pessoa “de casa” nesta empresa.
7. Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade um desejo mais do que uma necessidade.

8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora.
9. Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10. Eu acho que teria muitas alternativas de trabalho se deixasse essa empresa.
11. Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta empresa, eu poderia trabalhar num outro lugar.
12. Uma consequência negativa de deixar essa empresa seria a falta de alternativas imediatas.
13. Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.
14. Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.
15. Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede.
16. Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização.
17. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
18. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.
19. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.

ASPECTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO

20. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
21. Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.
22. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
23. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.

24. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.
25. Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.
26. Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos.
27. Eu sinto que tenho a obrigação de trabalhar bastante para esta organização.

ASPECTOS RELACIONADOS À CARREIRA

28. Eu estou nesta profissão/carreira por causa de senso de lealdade para com ela.
29. Eu já investi muito nesta profissão/carreira para pensar em abandoná-la agora.
30. Eu me arrependo de ter escolhido esta profissão/carreira.
31. Eu me sentiria culpado(a) se abandonasse minha profissão/carreira agora.
32. Eu não gosto de minha profissão/carreira.
33. Uma mudança de profissão/carreira agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.
34. Eu não me identifico com minha profissão/carreira.
35. Não existe nada que me impeça de mudar de profissão/ carreira.
36. Eu não sinto Qualquer obrigação em continuar na minha profissão/ carreira.
37. Muitos aspectos de minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha profissão/carreira agora.
38. Eu sinto responsabilidade em relação a minha profissão/carreira, por isso continuo nela.
39. Eu tenho orgulho de estar nesta profissão/carreira.
40. Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria certo abandonar minha profissão/carreira agora.
41. Minha profissão/carreira é importante para a imagem que tenho de mim.

42. Mudar de carreira/profissão agora custaria muito para mim.
43. Eu acredito que pessoas que receberam treinamento em uma profissão/carreira têm a responsabilidade de exercer esta profissão/carreira durante um período razoável de tempo.

ASPECTOS RELACIONADOS AO TRABALHO E DESEMPENHO

44. Eu me sinto tão absorvido pelo meu trabalho que sou capaz de deixar tudo o mais de lado.
45. Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.
46. Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.
47. Fico olhando o relógio para deixar o trabalho na hora certa.
48. Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.
49. Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.
50. Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.
51. Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.
52. Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.
53. Os resultados de trabalho que tenho alcançado superam o que me foi atribuído.
54. Cumpro os prazos estabelecidos para entrega dos trabalhos.
55. O trabalho que realizo atende aos padrões de qualidade estabelecidos pela organização.
56. Evito faltar ao trabalho.
57. Sempre que posso me ausento do trabalho.
58. Procuo assumir novas responsabilidades.
59. Procuo buscar novos desafios.
60. Assumo as responsabilidades pelo meu trabalho
61. Sou pontual para chegar ao trabalho
62. Sou dedicado ao meu trabalho.

63. Dou sugestões para melhoria do trabalho.
64. Dou sugestão para a solução de problemas.
65. Dou sugestão para a prevenção de possíveis problemas.
66. Dou valor ao meu trabalho.
67. Organizo meu trabalho.
68. Faço o que me é solicitado.
69. Desempenho o trabalho independente das condições adversas.

DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS:

1. Sexo
2. Idade
3. Estado civil:
 solteiro Casado Separado ou divorciado Viúvo
 Outros:
4. Qual é o seu grau de instrução?
 1º grau incompleto 1º grau completo 2º grau incompleto
 2º grau completo Superior completo em:
5. Há quanto tempo você trabalha para esta organização? _____ anos.
6. Qual o cargo ocupado: _____
7. Qual o vínculo com a organização?
 contratado / terceirizado concursado / servidor público

Comprometimento no trabalho dos profissionais de enfermagem do Hospital Universitário de Brasília

Glaudistonia Costa Soares-Silva
Joelma Gomes Santana

Introdução

O Hospital Universitário de Brasília (HUB), autorizado a funcionar pelo Decreto nº 70.178/72, teve como entidade mantenedora o Instituto de Pensão e Aposentadoria dos Servidores do Estado (IPASE). Recebeu o nome de Hospital dos Servidores da União (HSU) e, posteriormente, de Hospital do Distrito Federal Presidente Médici (HDFPM). Na década de 1970, com a extinção do IPASE, passou a fazer parte do INAMPS. No início dos anos 1980, passou a ser o hospital de ensino da UnB e recebeu o nome de Hospital Docente-Assistencial (HDA). Em 1990, foi cedido à UnB e passou a se chamar Hospital Universitário de Brasília (HUB).

O HUB tem atualmente 289 leitos, 121 salas de ambulatório e 41.170 m² de área construída e 33 especialidades médicas. A Residência Médica é uma das mais completas do Distrito Federal, com 20 programas credenciados pelo MEC e 78 médicos residentes.

O Centro de Clínica Médica do HUB é responsável pelo atendimento em clínica médica do indivíduo adulto, mas abrange também adolescentes e pacientes geriátricos, e possui uma participação significativa na tríade assistência-ensino-pesquisa. Já o Centro de Pediatria Clínica é responsável pelo atendimento clínico da criança e do adolescente.

Na procura de um eficaz desempenho, a administração pública busca melhorar o aproveitamento dos recursos públicos e o atendimento à

sociedade. Estudar o comprometimento com o trabalho nessas instituições – no caso específico, no HUB – é consideravelmente significativo, não somente por interesses técnicos, mas também por razões práticas como tornar o ambiente de trabalho flexível e estimular a criatividade e o envolvimento dos servidores.

Este estudo focaliza os múltiplos vínculos dos indivíduos (com o trabalho, com a carreira e com a organização) que trabalham em equipes de enfermagem, em escalas diurnas e noturnas e prestam assistência aos adultos e às crianças no HUB. Foram observados os aspectos contextuais de ambiente de trabalho para colaborar com a melhoria deste ambiente, de modo a disponibilizar os resultados para, talvez, aumentar a probabilidade de êxito na prestação dos serviços ofertados, pois o indivíduo é o mais importante de todos esses processos.

Além de definir o conceito de comprometimento com o trabalho, buscou-se comparar o comprometimento com o trabalho, com a carreira, com o desempenho e com a organização das equipes de enfermagem que prestam assistência a adultos – na Clínica Médica – com as que prestam assistência às crianças – na Pediatria Clínica.

O que é comprometimento?

Ainda não há consenso entre os autores que tratam de definição de comprometimento. Para Bastos e Borges-Andrade (2002), na esfera científica, comprometimento passou a significar adesão e forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. Já na linguagem cotidiana, o comprometimento é entendido como o grau de atenção, esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo.

Segundo estes autores, a pesquisa sobre comprometimento tem estabelecido relações entre variáveis pessoais, características do trabalho e políticas organizacionais com diferentes níveis de vínculo do trabalhador.

O comprometimento com o trabalho tem um conceito multidimensional, e cada dimensão deve ser entendida como parte de um

sistema. Estas dimensões possuem antecedentes que podem ser características pessoais, do trabalho e de relações entre grupos/líderes; e também características organizacionais e *status* de funções. Antecedentes correlatos, como motivação, satisfação, *stress* e envolvimento; e consequentes, como desempenho, alternativas de trabalho, intenção de procurar outro emprego ou deixar a organização, pontualidade, rotatividade e absenteísmo.

Já o conceito do comprometimento com a organização surgiu de estudos que exploravam as relações entre empregado e organização. Tais estudos caracterizaram três fatores: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; disposição para exercer esforço em benefício da organização; e um forte desejo de continuar a fazer parte da organização (SCHEIBLE, 2004; SWAILES, 2002).

O comprometimento com a carreira ganhou importância nos últimos anos devidas às mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho: as reestruturações, reduções de pessoal e terceirização. Com isso, Scheible (2004) considera este comprometimento como a atitude de um indivíduo em relação a sua profissão ou vocação.

Enfoque multidimensional do comprometimento

Múltiplos comprometimentos são importantes e podem ser comparados com os construtos de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, e influenciam o trabalho e dão resultados positivos para a organização.

Swales (2002), quando criou um modelo do processo de comprometimento, formulou quatro premissas. A primeira refere-se a algumas hipóteses para resultados de alto comprometimento e envolve mudança criativa e inovadora, satisfação do cliente, qualidade de serviço, bom relacionamento organizacional e gerenciamento efetivo de todas as partes envolvidas no processo: os chamados *stakeholders*.

A segunda premissa refere-se aos componentes do comprometimento organizacional – como sugerem recentes estudos empíricos – congruência

entre objetivos pessoais e organizacionais, esforço direto para inovação e possibilidade dos componentes mudarem de acordo com os grupos e níveis de responsabilidades.

A terceira refere-se às bases do comprometimento, que são: acreditar nos objetivos organizacionais; identificação; sentimentos de lealdade; aliança; e limites econômicos.

A última premissa refere-se às razões reais de associação ou grupo social na organização, com vistas à personalização, idiossincrasia, segredo e dificuldade para identificação.

Prince e Mueller (1981), interessado em verificar o grau de comprometimento e as causas de rotatividade na organização (*turnover*), realizou um estudo a partir de quatro determinantes: a intenção de permanecer; a oportunidade; o tratamento geral; e a satisfação no trabalho.

Dentre os diversos modelos de conceituação do comprometimento, o de maior aceitação entre os pesquisadores é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen (apud MULLER, 2005). Este modelo é originário das proposições em que o comprometimento é uma força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo, e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar tal comportamento.

Dessa forma, o indivíduo comprometido pode estar em estado de ligação com a organização em razão de três dimensões – a afetiva, a normativa e a instrumental – sendo umas mais fortes do que outras.

Swales (2004) trata dos enfoques afetivo e normativo. O enfoque afetivo afirma que os empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem, trazendo, como consequência, resultados extremamente positivos para a empresa que busca, por meio de pessoas, obter vantagem competitiva sustentável.

O enfoque normativo concerne ao compromisso do empregado para com a organização. Há o sentimento de obrigação. Portanto, o

empregado permanece na empresa na qual trabalha porque sente que tem obrigação moral com ela e/ou com as pessoas que fazem parte dela.

Já para Pereira e Oliveira (2000), a base do vínculo do enfoque instrumental constitui a necessidade de se manter na empresa, com vista ao conjunto dos resultados da avaliação dos custos associados a sair. Portanto, envolve cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização.

Comprometimento com o desempenho individual

Lynch (1999) afirma que, por muitos anos, a atenção dos psicólogos industriais e organizacionais esteve focada apenas em uma habilidade, a cognitiva, como um antecessor do desempenho no trabalho. Atualmente, uma série de variáveis capazes de impactar o desempenho no trabalho é objeto de vários estudos científicos, o que indica a necessidade, conforme o autor, de se obter mais rapidamente características organizacionais, ambiente de tarefas e características mais eficazes do trabalhador.

Como características organizacionais, ele cita a cultura e o clima, as políticas de benefícios, as políticas e as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Além de políticas e práticas de administração de pessoal e de imagem da organização.

O ambiente de tarefas manifesta-se no tocante a aspectos físicos como qualidade e disponibilidade de materiais, equipamentos, comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho, características e escopo do trabalho, clareza de objetivos, adequação de prazos e qualidade de gerenciamento de desempenho.

E como características do trabalhador, aparecem adjetivos como: habilidades, conhecimentos, atitudes, idade, sexo, escolaridade, motivações e personalidade.

Se os fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho são tão diversos, criar sistemas que avaliem o desempenho do indivíduo

na organização de maneira eficaz tem sido um desafio. Diversos são os problemas relacionados à avaliação de desempenho, como, por exemplo, o efeito halo, a leniência, problemas na comunicação avaliador-avaliado, entre outros (TENBRUNSEL apud LYNCH, 1999).

Conforme Lynch, as mudanças que ocorreram nas últimas décadas nas organizações fizeram com que as hierarquias funcionais que enfatizam o controle maior sobre os funcionários passassem às equipes multifuncionais, que, segundo Meyer e Allen (1998), seriam mais rápidas. Isso gerou uma necessidade no sistema de mensuração de desempenho com base em resultados, que levou as equipes a desenvolverem seus indicadores de modo a ampliar a condição de recolher informações para obterem melhor desempenho.

A pesquisa descritiva

Esta é uma pesquisa descritiva em que, na primeira fase, realizou-se um estudo bibliográfico e, na segunda fase, pesquisa de campo em que a população considerada correspondeu a todos os auxiliares e enfermeiros das equipes clínicas do HUB. A saber: 47 da equipe geral de enfermagem da Clínica Médica (9 enfermeiras e 38 auxiliares); e 30 da equipe geral de enfermagem da Pediatria Clínica (6 enfermeiras e 24 auxiliares). Desse total, somente 42 responderam ao questionário, correspondendo a um retorno de 54,5%.

O estudo teve como base a coleta de dados por meio de questionário estruturado e a análise de dados quantitativos para investigar a existência de relações entre variáveis pré-definidas, mas sem a pretensão de estabelecer causalidade. O instrumento utilizado na pesquisa foi uma versão reduzida do questionário original elaborado por Mowday, adaptado e validado por Bastos (1994).

Os questionários foram entregues aos integrantes das equipes, com prazo de recolhimento previamente estabelecido e divulgado, e a coleta dos dados foi realizada no período de 17/05/2007 a 07/06/2007.

Posteriormente, foram divididos em três partes (Apêndice A) para facilitar a análise posterior dos dados que foram assim estabelecidas: parte A – aspectos relacionados à organização (comprometimento organizacional); parte B – aspectos relacionados à carreira (comprometimento com a carreira); e parte C – aspectos relacionados ao trabalho e ao desempenho – há ainda uma parte relacionada aos dados demográficos e funcionais.

Neste instrumento, foram utilizadas escalas tipo Likert (1 – discordo plenamente, a 5 – concordo plenamente). Após a tabulação dos dados coletados, foram realizadas: a) análise descritiva, com distribuição de frequência, média e desvio padrão das variáveis de comprometimento com a organização, trabalho e desempenho individual; b) correlação entre as variáveis de comprometimento com a organização, a carreira, o trabalho e o desempenho individual e c) análise das diferenças entre médias – Teste t e Anova.

Estatística dos dados coletados

Os dados coletados receberam como tratamento estatístico as seguintes medidas: frequência, percentual, média e desvio padrão. A partir desses dados, observou-se a influência das variáveis demográficas e funcionais nas variáveis sobre o comprometimento organizacional, sobre a carreira, sobre o trabalho e sobre o desempenho, e verificou-se correlação entre essas variáveis.

Na amostra pesquisada, quanto ao sexo, existiu uma predominância do feminino (92,9%), que ocorreu nos dois setores pesquisados. Quanto ao estado civil, há predominância de casados (45,2%); em relação ao grau de instrução, observou-se maior frequência no item 2º grau completo (61,9%), seguido pela faixa de nível superior completo (35,7%).

Em relação ao tempo na instituição, percebeu-se maior concentração de pessoal (45,2%) que trabalha de 4 a 6 anos no HUB, seguido de 21,4% dos que trabalham até 3 anos; 14,3%, de 10 a 12 anos; 11,9%, há mais

de 13 anos e, por último, 7,1% dos que tem de 7 a 9 anos. Ressalta-se que essa frequência levou em consideração o tempo no cargo atual, cuja predominância é o de auxiliar de enfermagem (78,6%).

Quanto ao vínculo com a organização, percebeu-se a grande predominância de concursados/servidores públicos (85,7%) em relação aos contratados/terceirizados (14,3%).

Resultados da escala do comprometimento organizacional

Em relação a esses resultados, verificou-se que parte dos colaboradores escolheram o ponto neutro da escala, em que os sujeitos afirmam que estão em dúvida; ou seja, nem concordam nem discordam com as afirmações feitas sobre as assertivas relativas ao comprometimento deles na organização.

Observou-se que a dimensão do comprometimento com a organização mais presente é a dimensão normativa, com média de 3,36 e desvio padrão de 1,16, o qual indica variabilidade entre as respostas dadas pelos pesquisados, o que configura a obrigação de ficar na organização. As questões “Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos”, “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta empresa agora” e “Eu sinto que tenho a obrigação de trabalhar bastante para esta organização”, tiveram médias de 3,76/ 3,50/ 2,95 e desvios de 1,144/ 1,566/ 1,513, respectivamente.

Verificou-se que as questões a seguir apresentaram, respectivamente, as médias e os desvios padrão: “Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim” – 3,98 e 1,239; “Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho” – 3,76 e 1,303; “Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa” – 3,60 e 1,398; “Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim” – 3,60 e 1,398; e “Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização” – 3,55 e 1,292.

A seguir, apresentam-se os itens cujas médias foram as mais baixas e seus respectivos desvios padrão: “Eu acho que teria muitas alternativas de trabalho se deixasse esta empresa” – 2,93 e 1,369; “Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização” – 2,79 e 1,554; e “Uma consequência negativa de deixar esta empresa seria a falta de alternativas imediatas” – 2,71 e 1,330.

Resultados da escala do comprometimento com a carreira

Neste estudo, o comprometimento afetivo apresentou as maiores médias e os desvios padrão, respectivamente, com as assertivas: “Eu tenho orgulho de estar nesta profissão/carreira” – 4,12 e 1,194; “Minha profissão/carreira é importante para a imagem que tenho de mim” – 3,81 e 1,215; “Não existe nada que me impeça de mudar de profissão/carreira” – 3,31 e 1,423; e “Eu estou nesta profissão/carreira por causa de senso de lealdade para com ela” – 3,07 e 1,523.

Por sua vez, as questões de comprometimento normativo apresentaram médias e desvios padrão respectivamente aos itens: “Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria certo abandonar minha profissão/carreira agora” – 3,43 e 1,484; “Uma mudança de profissão/carreira agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável” – 3,26 e 1,609; “Eu me sentiria culpado (a) se abandonasse minha profissão/carreira agora” – 3,14 e 1,733; e “Eu acredito que pessoas que receberam treinamento em uma profissão/carreira têm a responsabilidade de exercer essa profissão/carreira durante um período razoável de tempo” – 2,90 e 1,478.

Há ainda os itens que se referem ao comprometimento instrumental, com médias e desvios padrão, respectivamente, nas questões: “Eu sinto responsabilidade em relação a minha profissão/carreira; por isso, continuo nela” – 4,07 e 1,295; “Muitos aspectos da minha vida seriam prejudicados se eu mudasse de profissão/carreira agora” – 3,57 e 1,434; “Mudar de carreira/profissão agora custaria muito para

mim” – 3,07 e 1,455; “Eu não sinto qualquer obrigação em continuar na minha profissão/carreira” – 2,76 e 1,527; “Eu não me identifico com minha profissão/carreira” – 2,29 e 1,597; e “Eu não gosto da minha profissão/carreira” – 2,17 e 2,449.

Resultados da escala do comprometimento com o trabalho e com o desempenho

Sob o enfoque afetivo do comprometimento destacam-se as questões relacionadas ao trabalho e ao desempenho individual, visto que a maior média de todas as assertivas do instrumento utilizado nesta pesquisa, 4,60, foi atribuída ao item “Dou valor ao meu trabalho”, com desvio de 0,798. Isso significa que 71,4% da amostra concorda parcial ou totalmente com a questão.

Exemplificam-se também as seguintes questões que apresentaram maiores médias e desvios padrão: “Sou dedicado ao meu trabalho” – 4,52 e 0,862; “Assumo as responsabilidades pelo meu trabalho” – 4,50 e 0,890; “Desempenho o trabalho independentemente das condições adversas” – 4,45 e 0,916; “Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho” – 4,31 e 1,047; e “Eu sinto grande prazer ao realizar meu trabalho” – 4,26 e 0,989.

O enfoque instrumental obteve médias e desvios padrão, respectivamente, por meio dos itens: “Cumpro os prazos estabelecidos para entrega dos trabalhos” – 4,21 e 0,898; “O trabalho que realizo atende aos padrões de qualidade estabelecidos pela organização” – 3,90 e 1,185; e “Fico olhando o relógio para deixar o trabalho na hora certa” – 3,12 e 1,452.

Por fim, também obtiveram médias e desvios padrão, respectivamente, as questões: “Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar” – 2,90 e 1,650; e “Sempre que posso, me ausento do trabalho” – 2,21 e 1,539.

Ressalta-se que os itens “Cumpro os prazos estabelecidos para entrega dos trabalhos”, “Assumo as responsabilidades pelo meu trabalho” e “Dou valor ao meu trabalho” não tiveram nenhuma resposta “Discordo parcialmente”. E “Evito faltar ao trabalho”, nenhuma, “Nem concordo, nem discordo”.

Correlação entre variáveis estudadas

A análise da correlação entre os tipos de comprometimento pesquisados com o trabalho e o desempenho individual e as variáveis demográficas e funcionais indicou que há correlações significativas ao nível de 0,01 e 0,05 entre algumas das variáveis.

A seguir estão apresentados os relacionamentos em que há correlações que são significativas a 0,01, (ou seja, em que há 99% de probabilidade de segurança de que há relação entre as variáveis apontadas) e a 0,05 (ou seja, há probabilidade de segurança de 95%):

- Comprometimento com o trabalho tem correlação significativa a 0,01 com Comprometimento afetivo com o trabalho (0,605), Comprometimento instrumental com o trabalho (0,728), Comprometimento normativo com o trabalho (0,908) e Comprometimento afetivo com a carreira (0,494) – e, a 0,05, com Comprometimento afetivo com a organização (0,373) e Comprometimento normativo com a organização (0,314).
- Comprometimento com a organização tem correlação significativa a 0,01 com Comprometimento afetivo com a organização (0,766), Comprometimento instrumental com a organização (0,401), Comprometimento normativo com a organização (0,726), Comprometimento com a carreira (0,504), Comprometimento instrumental com a carreira (0,453), Comprometimento normativo com a carreira (0,498)

e Comprometimento afetivo com o trabalho (0,405) – e ao nível de significância de 0,05 com Comprometimento afetivo com a carreira (0,325).

- Comprometimento com a carreira tem correlação significativa a 0,01 com Comprometimento normativo com a carreira (0,668) e com Comprometimento instrumental com a carreira (0,743) – e a 0,05 com Comprometimento afetivo com a organização (0,313), Comprometimento normativo com a organização (0,390) e Comprometimento afetivo com o trabalho (0,324).
- Comprometimento afetivo com o trabalho tem correlação significativa a 0,01 com Comprometimento afetivo com a organização (0,411), Comprometimento normativo com a organização (0,495) e Comprometimento normativo com o trabalho (0,517) – e a 0,05 com Comprometimento instrumental com o trabalho (0,362).
- Comprometimento instrumental com o trabalho tem correlação significativa a 0,01 com Comprometimento normativo com a organização (0,485), Comprometimento normativo com o trabalho (0,430) – e a 0,05 com Comprometimento afetivo com a carreira (0,363) e Comprometimento normativo com a carreira (0,359).
- Comprometimento normativo com o trabalho tem correlação significativa a 0,01 com Comprometimento afetivo com a carreira (0,445) – e a 0,05 com Comprometimento afetivo com a organização (0,365).
- Comprometimento afetivo com a organização tem correlação significativa e 0,01 com Comprometimento normativo com a organização (0,574), Comprometimento afetivo com a carreira (0,405), Comprometimento normativo com a carreira (0,462) e em nível de significância de 0,05 com (0,316) de idade.

- Comprometimento normativo com a organização, tem correlação em nível de significância de 0,01 com Comprometimento instrumental com a carreira (0,456) e a 0,05 com Comprometimento afetivo com a carreira (0,308) e normativo com a carreira (0,309).
- Comprometimento afetivo com a carreira mantém correlação em nível de significância de 0,01 com Comprometimento normativo com a carreira (0,424).
- Comprometimento instrumental com a carreira mantém correlação em nível de significância de 0,01 com Comprometimento normativo com a carreira (0,566).
- Tempo de trabalho e vínculo (0,597) estão correlacionados em nível de significância de 0,01.

Os dados apresentados indicam que, como ressaltado na literatura, o comprometimento é um fenômeno multidimensional e de variáveis demográficas e funcionais. Apenas a idade relacionou-se com Comprometimento afetivo na organização neste estudo.

Foram efetuados testes de diferenças de médias (Teste *t* e Anova) para as variáveis demográficas (idade, gênero e escolaridade) e funcionais (cargo, setor, vínculo e tempo de trabalho) para verificar diferenças significativas (com nível de significância a 0,05) a respeito aos comprometimentos. Os resultados evidenciaram que não há diferenças de comprometimento em função de gênero e vínculo empregatício.

Por sua vez, a Anova indicou comprometimento instrumental com a carreira de acordo com o estado civil; porém, o teste *post hoc* não confirmou essa diferença.

Em relação ao cargo, a única diferença estatisticamente significativa ocorre com o comprometimento normativo com a organização, as enfermeiras (3,3333) têm um comprometimento ligeiramente menor

do que as auxiliares de enfermagem (3,3636). Esse resultado pode ser decorrente do diferente número de sujeitos em cada categoria.

Já para os setores em que os profissionais trabalham, há diferenças em relação a Comprometimento com o trabalho, Comprometimento afetivo com o trabalho, Comprometimento normativo com a carreira e Comprometimento afetivo com a organização. Em todos esses casos, os profissionais que atuam na clínica médica apresentam maior comprometimento que os da pediatria.

Meyer e Allen (1998) reconhecem três formas de ligação do funcionário à organização. Tais formas são independentes e distintas: o comprometimento afetivo é caracterizado pelo desejo, o comprometimento instrumental representa a necessidade e a obrigação moral refere-se ao comprometimento normativo do empregado.

Com base nos três componentes em que os dados desta pesquisa são discutidos, ao comparar os dados das amostras da Clínica Médica com os da Pediatria Clínica, verificou-se um comprometimento maior nos funcionários da Clínica Médica. Esse resultado pode sugerir algo ligado à idade dos pesquisados, pois os funcionários da Clínica Médica apresentam as maiores idades.

Assim, sob a perspectiva afetiva do comprometimento, verificou-se que os funcionários da Clínica Médica possuem uma postura positiva e ativa diante do trabalho, e demonstram que a ligação afetiva e a ligação emocional despertam vontade em contribuir com as atividades laborais. Dessa forma, o comprometimento no trabalho fundamentado no desejo de ligação corresponde a um vínculo do colaborador com a organização muito forte.

O comprometimento com o trabalho é um conceito multidimensional, afirma Scheible (2004), e cada dimensão deve ser entendida como parte de um sistema. Essas dimensões possuem antecedentes, que podem ser de características pessoais, do trabalho, de relações entre grupos/líderes, de características organizacionais e *status* de funções; correlatos, como motivação, satisfação, *stress*, envolvimento;

e consequentes, como desempenho, alternativas de trabalho, intenção de procurar outro emprego ou deixar a organização, pontualidade, rotatividade e absenteísmo. Para Mueller e Lawler (1999), esse comprometimento é decorrente da interação dessas variáveis, e é ponto fundamental na determinação do tipo de contrato ou acordo psicológico realizado entre o indivíduo e a organização.

Diante disso, é possível afirmar que as equipes apresentam comprometimento com o trabalho, sendo a Clínica Médica mais afetivamente, pois 83% dos pesquisados afirmaram sentir um grande prazer em realizar seu trabalho, e 76% concordam que se sentem orgulhosos com a qualidade do trabalho que realizam. Isso revela o quanto a dimensão afetiva está vinculada a esse tipo de comprometimento.

Em contrapartida, 57% dos pesquisados não são capazes de deixar tudo de lado por sentirem-se absorvidos pelo trabalho. Talvez isso se deva ao fato do comprometimento ser um construto multidimensional, de acordo com Scheible (2004), o que ratifica a necessidade de analisar o tema de forma mais abrangente, que englobe seus vários aspectos.

Os resultados da dimensão do comprometimento com o trabalho relacionados ao desempenho da Clínica Médica mostram a maior média: 4,0860 e desvio padrão de 0,45495, junto ao comprometimento com o trabalho afetivo com média de 4,2163 e desvio padrão.

Conclui-se, portanto, que os servidores identificam-se com o trabalho e desejam dar algo de si para contribuir com uma ação relevante para os objetivos do hospital. Isso mostra comprometimento com trabalho, especialmente dos servidores da Clínica Médica que apresentaram as maiores médias na pesquisa.

Considerações finais

Na procura por um esclarecimento sobre o construto comprometimento, foi possível constatar que níveis elevados de tal

comprometimento com a organização, com a carreira, com o trabalho e com o desempenho, principalmente, de dimensão afetiva produzem efeitos consideráveis no alcance dos objetivos organizacionais.

Analisando as três dimensões do comprometimento organizacional, pode-se concluir que os comprometimentos afetivos, instrumentais e normativos não são antagônicos e podem existir harmoniosamente, em diferentes graus e combinações.

A dimensão mais fortemente presente nos colaboradores da empresa é a afetiva; ou seja, indivíduos identificam-se e envolvem-se com a organização, esta é seguida da dimensão normativa na qual sentem obrigação de ficar e, por último, a dimensão instrumental porque precisam continuar na organização.

Os resultados encontrados neste estudo demonstram também a importância das ligações afetivas no aumento do desempenho por meio da sua influência na percepção das ações e características da organização, que passam a ser congruentes com os valores dos indivíduos que nela trabalham.

O objetivo proposto neste trabalho foi o de identificar o grau de comprometimento com a organização, com a carreira, com o trabalho e com o desempenho, entre as equipes da Clínica Médica e Pediatria Clínica do HUB. Ao identificar e comparar esses comprometimentos característicos dos perfis dos profissionais que atuam na instituição, notou-se que os servidores da Clínica Médica tiveram as maiores médias no quesito comprometimento com o trabalho.

É importante verificar que um número elevado de colaboradores da Clínica Médica estabelece vínculo de comprometimento de dimensão afetiva com o trabalho; ou seja, apresentam união emocional que vai além da lealdade passiva, na qual desejam dar algo de si para contribuir com os objetivos da instituição

Destaca-se que esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar as possibilidades de análise ou tirar conclusões de um tema tão complexo

como os fatores que levam o indivíduo a comprometer-se com o desempenho e com os objetivos da organização, da carreira, do trabalho.

Sabe-se um pouco mais sobre a temática proposta, porém há ainda uma indagação sobre quais motivos levam os indivíduos a se comprometerem dessa ou daquela forma. Assim, outras pesquisas deverão suprir as limitações desta e ampliar o nível de conhecimento que este assunto requer, tanto em nível teórico quanto prático.

Referências

- BASTOS, A. V. B; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *RAE – eletrônica*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.
- HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA. *Institucional*. Disponível em: <<http://www.hub.unb.br/>>. Acesso em: 21 fev. 2007.
- LYNCH, P. D.; EISENBERGER, R.; ARMELIS, S. Perceived organizational support inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC, American Psychological Association, v. 84, n. 4, p. 467-483, ago. 1999.
- MEYER, J. P; ALLEN, N. J. Commitment in the workplace: theory, research and application. *Personnel Psychology*, p. 245-287, 1998. Disponível em: <<http://www.proquest.com/>>. Acesso em: 02 nov. 2006.
- MUELLER, C. W.; LAWLER, E. Commitment to nested organizational units: some basic principles and preliminary findings. *Social Psychology Quarterly*, Washington, DC, v. 62, n. 4, p. 325-346, 1999. Disponível em: <<http://www.proquest.com/>>. Acesso em: 02 nov. 2006.
- MULLER, M. et al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”. *Revista Gestão Industrial*, Paraná, v. 1, n. 4, p. 511-518, 2005.
- PEREIRA, L. Z; OLIVEIRA, R. C. M. Comprometimento Organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS

EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2000, Florianópolis. [*Trabalhos apresentados*]. Florianópolis, SC: AnPad, 2000.

PRINCE, J. L; MUELLER, C. W. A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 3, p. 543-565, 1981.

SCHEIBLE, A. C. F. *Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão*. 2004. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2004.

SWAILES, S. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, USA, v. 4, n. 2, p. 155-178, jun. 2002.

SWAILES, S. Commitment to change profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review Emerald*, v. 33, n. 2, p. 187-204, 2004.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Este questionário faz parte de uma pesquisa para a confecção de monografia de final de curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília.

Não é necessário se identificar, todas as informações aqui coletadas serão tratadas de forma sigilosa, sendo utilizadas apenas para fins de projeto didático.

Gostaria de contar com sua colaboração respondendo ao questionário em anexo.

Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando nenhuma questão sem resposta.

Grata por sua colaboração.

Analise até que ponto você concorda com as frases abaixo, em relação ao seu comprometimento com a organização, com a carreira, com seu trabalho e com seu desempenho individual, assinalando a alternativa que corresponde à sua opinião com base na seguinte escala:

DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS:

1. Sexo:
 Masculino Feminino
2. Idade: _____ anos
3. Estado civil:
 Solteiro Casado Separado ou divorciado Viúvo
 Outros:
4. Qual é seu grau de instrução?
 1º grau incompleto 1º grau completo 2º grau incompleto
 2º grau completo Superior completo – em
5. Há quanto tempo você trabalha para esta organização? _____ anos.
6. Qual o cargo ocupado: _____
7. Qual o vínculo com a organização?
 contratado / terceirizado concursado / servidor público

Comprometimento no trabalho dos profissionais...
Glaudistonía Costa e Joelma Gomes

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente.	Discordo parcialmente.	Nem concordo nem discordo.	Concordo parcialmente.	Concordo totalmente.
ASPECTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO		1	2	3	4	5
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.					
2	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.					
3	Eu me sinto pouco integrado e pouco familiarizado com esta empresa.					
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa.					
5	Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.					
6	Eu me sinto como uma pessoa “de casa” nesta empresa.					
7	Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade um desejo mais do que uma necessidade.					
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta empresa agora.					
9	Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
10	Eu acho que teria muitas alternativas de trabalho se deixasse essa empresa					
11	Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta empresa, eu poderia trabalhar num outro lugar.					
12	Uma consequência negativa de deixar essa empresa seria a falta de alternativas imediatas.					
13	Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.					
14	Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.					

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente.	Discordo parcialmente.	Nem concordo nem discordo.	Concordo parcialmente.	Concordo totalmente.
15	Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede.					
16	Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização.					
17	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.					
18	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.					
19	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.					
20	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.					
21	Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar.					
	comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.					
22	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.					
23	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.					
24	Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.					

Comprometimento no trabalho dos profissionais...
Glaudistonía Costa e Joelma Gomes

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente.	Discordo parcialmente.	Nem concordo nem discordo.	Concordo parcialmente.	Concordo totalmente.
25	Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho.					
26	Eu devo a esta organização fazer o que for necessário para que ela atinja seus objetivos.					
27	Eu sinto que tenho a obrigação de trabalhar bastante para esta organização.					
ASPECTOS RELACIONADOS À CARREIRA		1	2	3	4	5
28	Eu estou nesta profissão/carreira por causa de senso de lealdade para com ela.					
29	Eu já investi muito nesta profissão/carreira para pensar em abandoná-la agora.					
30	Eu me arrependo de ter escolhido esta profissão/carreira.					
31	Eu me sentiria culpado(a) se abandonasse minha profissão/carreira agora.					
32	Eu não gosto de minha profissão/carreira.					
33	Uma mudança de profissão/carreira agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.					
34	Eu não me identifico com minha profissão/carreira.					
35	Não existe nada que me impeça de mudar de profissão/ carreira.					
36	Eu não sinto qualquer obrigação em continuar na minha profissão/carreira.					

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente.	Discordo parcialmente.	Nem concordo nem discordo.	Concordo parcialmente.	Concordo totalmente.
37	Muitos aspectos de minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha profissão/carreira agora.					
38	Eu sinto responsabilidade em relação a minha profissão/carreira, por isso continuo nela.					
39	Eu tenho orgulho de estar nesta profissão/carreira.					
40	Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria certo abandonar minha profissão/carreira agora.					
41	Minha profissão/carreira é importante para a imagem que tenho de mim.					
42	Mudar de carreira/profissão agora custaria muito para mim.					
43	Eu acredito que pessoas que receberam treinamento em uma profissão/carreira têm a responsabilidade de exercer esta profissão/carreira durante um período razoável de tempo.					
ASPECTOS RELACIONADOS AO TRABALHO E AO DESEMPENHO		1	2	3	4	5
44	Eu me sinto tão absorvido pelo meu trabalho que sou capaz de deixar tudo mais de lado.					
45	Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.					
46	Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.					
47	Fico olhando o relógio para deixar o trabalho na hora certa.					

Comprometimento no trabalho dos profissionais...
Glaudistonia Costa e Joelma Gomes

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente.	Discordo parcialmente.	Nem concordo nem discordo.	Concordo parcialmente.	Concordo totalmente.
48	Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.					
49	Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.					
50	Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.					
51	Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.					
52	Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.					
53	Os resultados de trabalho que tenho alcançado superam o que me foi atribuído.					
54	Cumpro os prazos estabelecidos para entrega dos trabalhos.					
55	O trabalho que realizo atende aos padrões de qualidade estabelecidos pela organização.					
56	Evito faltar ao trabalho.					
57	Sempre que posso me ausento do trabalho.					
58	Procuo assumir novas responsabilidades.					
59	Procuo buscar novos desafios.					
60	Assumo as responsabilidades pelo meu trabalho.					
61	Sou pontual para chegar ao trabalho.					
62	Sou dedicado ao meu trabalho.					

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente.	Discordo parcialmente.	Nem concordo nem discordo.	Concordo parcialmente.	Concordo totalmente.
63	Dou sugestões para melhoria do trabalho.					
64	Dou sugestões para a solução de problemas.					
65	Dou sugestões para a prevenção de possíveis problemas.					
66	Dou valor ao meu trabalho.					
67	Organizo meu trabalho.					
68	Faço o que me é solicitado.					
69	Desempenho o trabalho independentemente das condições adversas.					

Aposentadoria com qualidade de vida na Universidade de Brasília

Elisabeth Ramos Barros

Introdução

Os índices de longevidade aumentam e a sociedade está diante de uma nova realidade: é cada vez maior o número relativo de pessoas que, em pleno vigor físico e mental, estão aposentadas ou prestes a se aposentarem. Para atender às necessidades dessa população, surgiram os Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs), que preparam os que estão prestes a se aposentar a buscar novas áreas de interesse, descobrir potencialidades e prevenir conflitos.

A Universidade de Brasília (UnB) não tomou nenhuma iniciativa a esse respeito e, para preencher essa lacuna, esta pesquisa foi desenvolvida para responder como o servidor da UnB pode ter a sua qualidade de vida comprometida pela aposentadoria.

O estudo buscou evidenciar a conveniência e necessidade da implantação de um programa que prepare os servidores da UnB para a aposentadoria, com a análise de outros estudos sobre a aposentadoria e suas consequências na qualidade de vida (QV) e nas práticas bem-sucedidas desenvolvidas sobre PPAs, além de identificar percepções, preocupações e expectativas dos servidores da UnB frente à aposentadoria, para, então, identificar e definir as abordagens mais adequadas para um PPA na UnB.

Pesquisa descritiva e exploratória

Este estudo utilizou uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, descritiva-exploratória com abordagem quantitativa, com 21% dos 105 servidores técnicos administrativos e docentes do quadro permanente da UnB que poderão se aposentar no período de fevereiro de 2007/2009, e que foram escolhidos por causa da acessibilidade.

O questionário contou com 33 perguntas fechadas (Apêndice A). Realizou-se um pré-teste que permitiu assegurar a clareza das perguntas. Das questões do pré-teste, três foram reordenadas.

Para cada questão foi realizado o teste do Qui-quadrado para verificar a existência de relação entre as respostas. A discussão apresenta somente os resultados significativos, com o valor do Qui-quadrado e a significância entre parênteses.

Como suporte para o tratamento estatístico dos dados coletados no questionário, foi utilizado o *software* SPSS 12.0 (*Statistical Package to Social Sciences for Windows*). Para análise dos dados, foram utilizados recursos da estatística descritiva.

Este estudo oferece subsídios à elaboração de um modelo capaz de contribuir para a melhoria da QV dos servidores da UnB na proximidade da aposentadoria e limita-se a investigar e a analisar as percepções, preocupações e expectativas desses servidores.

Qualidade de Vida – trabalho e aposentadoria

Qualidade de vida (QV) é um termo que tem resistido a uma conceituação abrangente de seus significados e, para Moreira (2000, p. 17), essa imprecisão conceitual deve-se, provavelmente, ao fato dessa ser um conceito que remonta às origens das civilizações e que sofreu, ao longo da história, várias transformações em seu sentido.

Mas a expressão QV só surgiu no século XX, segundo Fleck et al. (apud SALLES; FEDERIGHI, 2006, p. 269), quando, em 1964, Lyndon

Johnson disse, em um pronunciamento, que os objetivos do governo “não podem ser medidos por meio do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos por meio da qualidade de vida que proporcionam às pessoas”.

Na década de 1970, cresceu o interesse pelo assunto e, nos anos de 1980, começou a ser lançada a base teórica do conceito que reforça a ideia de que a percepção do que é QV apresenta-se diferentemente entre os indivíduos: é como se cada qual colocasse numa balança, de um lado, seus padrões e expectativas, e do outro, a realidade em que vive (ANDUJAR, 2006). E a QV, apesar de percebida de forma diferente entre as pessoas, é almejada por todos no ambiente de trabalho.

Salles e Federighi (2006, p. 264) discorrem sobre as transformações conceituais pelas quais o trabalho passou. Na Antiguidade e na Idade Média, “o espírito, entendido como mera contemplação, leva a um conceito negativo de trabalho”. Para os autores “a ociosidade era o valor e o trabalho o desvalor”. Foi no Renascimento que surgiu uma nova percepção sobre o trabalho, que passa a ser visto como um valor importante na realização das artes.

Só no início do século XX surge a mais importante mudança na visão social sobre o trabalho: a implementação do modelo taylorista/fordista, separando, radicalmente, o trabalho intelectual do manual, transformando o trabalho em mera execução de tarefas mais ou menos mecânicas repetitivas (MAZZILLI, 2000).

Para Mazzilli (2000, p. 55), se, atualmente, o trabalho, por um lado – em decorrência de sua divisão e organização, apresenta-se “de forma fragmentada [...] que, em muitas situações, o tornam gerador de conflitos com a vida familiar e social” –, por outro lado, “reveste-se de importância capital para o ser humano, pois é através dele que o indivíduo pode usufruir os recursos naturais, modificar e recriar a natureza, criando a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo”.

Para Moreira (2000) a falta do trabalho, como nas aposentadorias, por exemplo, desencadeia quadros de morbidade e, até, de mortalidade,

e Rodrigues (2000) considera dois pontos fundamentais e decisivos para a compreensão das consequências acarretadas na vida daqueles que se aposentam: a inatividade após um tempo de serviço e a remuneração por essa inatividade.

A aposentadoria é compreendida como uma sucessão de perdas que, como consequência, “acaba fluindo um sentimento de inutilidade de vida, resultado também da perda do poder de decisão” (SANTOS; BRITO, 2001, p. 5).

É importante, portanto, que haja um planejamento de vida e da distribuição de tempo e, ainda, a compreensão das mudanças que ocorrerão em relação à família, ao lazer e à participação na sociedade (FRANÇA, 1999).

O Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA)

Os PPAs surgiram como uma iniciativa de empresas que, preocupadas com a QV e atentas ao despreparo dos funcionários para o momento de ruptura com a carreira profissional, passaram a proporcioná-los aos que estavam prestes a se aposentarem (MOREIRA, 2000).

O pré-aposentado pode ficar desestimulado com a diminuição de proventos e com a perda de referencial, e, assim, passar a ter um sentimento de inutilidade. O PPA é uma oportunidade de obter informações, identificar alternativas de futuras atividades, conhecer os recursos que a comunidade dispõe e discutir com os que vivenciam momento semelhante (MUNIZ, 1997).

Os primeiros passos ocorreram nos Estados Unidos, na década de 1950, com a realização de cursos direcionados aos que se aposentariam (MUNIZ, 1997). No Brasil, com informações sobre a questão do envelhecimento, dos recursos socioculturais e dos serviços à comunidade para os quais os aposentados pudessem se voltar, o PPA foi introduzido na década de 1970, por iniciativa do Serviço Social do Comércio (SESC) de São Paulo (MUNIZ, 1997).

Nos programas há um trabalho interdisciplinar e biopsicossocial, para que as pessoas possam construir uma concepção de aposentadoria mais positiva e condicionada à empresa, ao indivíduos e à sociedade onde será implantado (DEBETIR; MONTEIRO, 1999, p. 4).

O planejamento e a avaliação formam um sistema de orientação e controle para a execução de PPA's. Para isso, é necessário que o processo de avaliação combine diferentes instrumentos para a coleta de informações, como questionários, entrevistas e observações.

Apesar de ser uma proposta inovadora no Brasil, pois há apenas uma década as organizações vêm demonstrando interesse em implantar projetos de vida para os futuros aposentados, os estudos destacam resultados quantitativos e qualitativos que comprovam a viabilidade, a eficácia e a utilidade dos PPA's.

Perfil dos servidores da UnB

O perfil dos entrevistados pode ser assim resumido: a faixa etária oscila entre 49 e 70, com uma média de 57 anos; 67% são do sexo masculino; 78% são casados e têm, em média, 2 dependentes; 67% têm curso superior; 56% são técnicos administrativos e 44% são docentes; 59% recebem função comissionada; 63% poderão se aposentar por tempo de contribuição à Previdência Social, 18% na compulsória e 4% pela proporcional; e 15% não respondem.

Análise referente ao trabalho

Para o homem, o trabalho representa a sua vida, ainda mais em uma sociedade capitalista em que o homem sem trabalho é considerado improdutivo, sendo excluído socialmente. Com essa perspectiva e por sua significância no contexto estudado, foram elaboradas cinco questões sobre o papel do trabalho na vida da maioria das pessoas.

- Questão 1: Para você, o trabalho significa:

Dos entrevistados, 33% afirmam que o trabalho é sentido da vida e para 19%, ele significa meio de vida. A apuração revela também que 26% consideram o trabalho tanto como sentido da vida quanto como meio de vida, percentual superior àqueles que o percebem como obrigação (11%). Para 7% dos servidores, o trabalho é visto simultaneamente como meio de vida, obrigação e sentido da vida; e 4% não respondem.

- Questão 2: Sente prazer com o trabalho?

De acordo com as respostas obtidas, a maioria, 92%, sente prazer com o trabalho, mas 4% não têm prazer e outros 4% não se manifestaram.

Ao relacionar essa questão com os resultados da questão 1, observa-se que, quanto ao significado do trabalho, um percentual baixo de servidores (11%) o considera como obrigação, o que estabelece uma relação com o fato de apenas 4% responderem que não sentem prazer com o trabalho.

- Questão 3: Gosta do seu ambiente de trabalho?

As respostas registram que 89% dos servidores gostam do ambiente de trabalho, ao passo que 7% não gostam e 4% não se manifestaram. Dentre aqueles que estão satisfeitos, 41% complementaram a questão com as expressões “poderia ser melhor”, “às vezes, fico incomodado pela pressão por maior produtividade e luta pelo poder entre colegas...”, “poderia haver mais intercomunicação entre os professores”, e “falta a compreensão dos companheiros”.

Essas respostas e as da questão 2 mostram que existe relação estatística entre elas, indicando que quem sente prazer no trabalho gosta do seu ambiente ($X^2 = 12,48$, sig.= 0,000).

- Questão 4: Está satisfeito com sua capacidade de trabalho?

As respostas revelam que 81% dos servidores fazem uma avaliação positiva de seu desempenho e ainda acrescentam opiniões do tipo: “meu

trabalho tem sido reconhecido”, “porque é o que sei fazer”, “rendo bem”; e “os objetivos estão sendo atingidos”.

Observa-se também que 15% estão insatisfeitos com sua capacidade de trabalho e, assim, registraram “acho que deveria ser melhor aproveitada, incentivada e reconhecida. As oportunidades são para bem poucos”, em respostas como “falta de estímulo” e “sempre dá para melhorar”.

Existe relação estatística entre essas respostas e as da questão 2: quem sente prazer no trabalho está satisfeito com sua capacidade profissional ($X^2 = 12,48$, sig. = 0,017).

- Questão 5: Na atividade que você exerce, acha que se perde a capacidade produtiva com a idade?

Dos entrevistados, 70% consideram que não há perda da capacidade produtiva com a idade e, assim, registraram em respostas como “considero-me no ápice da capacidade intelectual”, “o que eu fazia antes, eu faço hoje” e “não, devido à experiência e ao avanço da tecnologia”.

As respostas revelam também que 26% dos entrevistados concordam que há uma redução na capacidade de trabalho. Alguns deles ainda fizeram as observações “o ritmo é mais devagar...”, “memória e rapidez de raciocínio” e “a energia e as forças não são as mesmas”. Com relação aos respondentes desse grupo que realiza trabalho e que exige esforço físico, foram acrescentadas observações como “visão, cansaço dos anos” e “quando a atividade é física, o corpo sente com a idade” 4% não respondem.

Um dos entrevistados, que considera não haver perda da capacidade produtiva com a idade, associa a questão à insatisfação com o trabalho, ao assinalar “o que faz falta é a motivação. [...] O que é proposto nunca é levado adiante. [...] Isolo-me e faço o estrito necessário... Sou mais um docente mal aproveitado.”

Não foi observada nenhuma relação estatística com as questões anteriores.

Análise referente à aposentadoria

O afastamento ocasionado pela aposentadoria tem implicações significativas, pois, se, para alguns, ela é bem assimilada, para outros, é prejudicial, afetando a estrutura psíquica. Com essa compreensão, foram formuladas as perguntas a seguir, com o objetivo de avaliar as percepções dos servidores da amostra sobre o tema.

- Questão 6: Já pensou sobre a aposentadoria?

As respostas indicam como os servidores percebem a aposentadoria: 33% se preocupam; 30% demonstram satisfação; 22% indicam que pensam vagamente sobre o assunto; 7% revelam tanto satisfação bem como preocupação; 4% preferem não pensar no assunto, pois ficam deprimidos; e 4% não se manifestam.

A associação dessas respostas com a questão 1 revela que dos 33% que pensam com preocupação, mais da metade (55%) considera o trabalho como meio e sentido da vida, o que revela, conforme pesquisas realizadas, a importância de se ter informações concretas sobre a nova situação, favorecendo a adaptação às novas condições de vida.

Ainda com relação àqueles que demonstram preocupação com a aposentadoria, alguns manifestam o receio das alterações que vêm sendo anunciadas em relação à legislação da previdência em respostas como “preocupação financeira caso o governo mude a forma de pagamento...” e “os caminhos incertos da previdência no Brasil... produzem ansiedade.”

O segundo grupo de respostas (30%) é o dos que pensam na aposentadoria com satisfação e, neste caso, apresentam sentimentos opostos com relação à questão 1, já que 50% consideram o trabalho como sentido da vida, o que, de acordo com estudos existentes, pode gerar momentos de crise na pós-aposentadoria por causa do grau de comprometimento existente com relação ao papel profissional.

Com relação aos 22% que refletem vagamente sobre o assunto, a questão 8 revela que 60% deles não pretendem se aposentar por tempo de

contribuição à Previdência Social (aposentadoria por tempo de serviço), mas só por aposentadoria compulsória.

- Questão 7: Qual o significado da aposentadoria?

Dos entrevistados, 48% consideram que a aposentadoria equivale à possibilidade de dedicarem-se a projetos pessoais; para 22%, ela tem mais de um significado, além do de aproveitar a vida; 11% optaram por aproveitar a vida; outros 11% a consideram como liberdade; 4 % pretendem descansar; e 4% não respondem.

- Questão 8: Pretende se aposentar quando completar o tempo de serviço?

No intuito de observar as respostas fornecidas, pode-se constatar que 59% não pretendem se aposentar ao completarem o tempo de contribuição e 41% pretendem.

Ao relacionar essa questão ao perfil dos entrevistados quanto à função, os dados mostram que entre aqueles que pretendem continuar suas atividades profissionais, mais da metade (63%) é docente e 37% são técnico-administrativos. Além disso, a análise dos dados da pergunta a seguir, evidencia que, dos técnicos administrativos que não pretendem se aposentar, a maioria (83%) tem função comissionada, coincidindo com os estudos que indicam para aspectos financeiros como uma das razões que podem levar as pessoas a não se aposentarem, mesmo completando o tempo de serviço.

Dos 41% que irão se aposentar por tempo de serviço, 82% pertencem ao quadro de técnicos administrativos da instituição.

- Questão 9: Caso tenha respondido não à pergunta anterior, por quê?

As respostas indicam que 44% dos entrevistados não pretendem se aposentar, porque têm prazer em trabalhar; 19% não o farão para não perder vantagens, como gratificação de férias, vales alimentação e

transporte, função gratificada e/ou moradia funcional; 31% por outras razões; e 6% assinalaram duas opções: para não perder vantagens e outras razões.

Ao estabelecer correspondência com a questão 8, observa-se que todos os servidores que pretendem continuar trabalhando por prazer (44%) são docentes e que, dos 19% que não vão continuar para não perder vantagens, somente um é professor. Os outros são técnicos administrativos.

Da mesma forma, 60% dos que registram a opção “outras razões” são servidores técnicos administrativos e complementam a resposta com registros como este:

“Do jeito que estamos sem ter um salário digno para aposentar, tirar qualquer valor do contracheque faz muita falta. [...] a pessoa volta a contribuir para a Previdência... perde 1/3 do salário no mês referente às férias sem contar que se afasta do trabalho... perdendo o contato com os amigos... Não me imagino aposentada, isso significa ficar doente, morrer, uma pessoa inútil... Não estou preparada, muito menos ansiosa por essa tão sonhada por muitos, a aposentadoria... Enquanto tiver condições físicas e mentais estarei trabalhando.”

Um dos docentes que respondeu “outras razões” acrescentou o seguinte: “penso que ainda posso contribuir com a formação de profissionais para a área em que atuo”, e aquele que assinalou tanto para não perder vantagens, bem como outras razões, escreveu “manter-me na ativa”. Entre aqueles que sentem prazer em trabalhar e, por isso, não pretendem se aposentar foi feito o seguinte registro: “ficar desocupada me parece muito estranho”.

Esses resultados sustentam as conclusões de estudos já realizados, segundo os quais a dificuldade em afastar-se da vida profissional está relacionada tanto a questões de ordem financeira quanto à importância do papel que o emprego tem na sociedade.

- Questão 10: Pretende ter alguma ocupação após a aposentadoria?

Dos entrevistados, 89% pretendem ter uma ocupação após a aposentadoria, enquanto 7% não pretendem e 4% não respondem.

Ao relacionar esse percentual de servidores que desejam ter uma ocupação após a aposentadoria com os 59% que não pretendem se aposentar por tempo de serviço, como revelado na questão 8, observa-se que 50% desse total tem a intenção de ter alguma ocupação, após a aposentadoria compulsória. Isso indica que, para enfrentar a aposentadoria, algumas pessoas desenvolvem alternativas; entre elas, aposentarem-se gradativamente, ou trabalhar até que se sintam aptas para outra atividade. Observa-se o seguinte registro: “só vou me aposentar quando eu estiver pronta para executar o meu projeto pessoal; se eu conseguir conciliar as duas coisas talvez demore mais tempo para aposentar...”.

- Questão 11: Caso tenha respondido sim à pergunta anterior, que tipo de ocupação?

Conforme estudado, as dificuldades provocadas pela perda da identidade profissional serão bem menos sofridas se a pessoa tiver, ou puder vir a ter, uma nova identidade.

Dos entrevistados, 30% assinalam a opção “outra ocupação”, citando atividades como “lecionar em faculdades particulares”, “comprar uma chácara”, “projetos sociais”, “fazer algumas disciplinas” e “continuar pesquisando”. Dos 22% que indicaram possuir um negócio próprio, alguns desejam “recursos humanos e projetos”, “comércio” e “pesquisar”. Outros 11% marcam atividade na universidade; 11% voluntariado; 11% não se manifestam; 7% pretendem um novo emprego; 4% assinalam duas opções: ter negócio próprio e voluntariado; e 4% registram três opções: novo emprego, negócio próprio e outras ocupações.

- Questão 12: Que dificuldade você identifica para realizar o seu projeto?

Dos entrevistados, 56% indicam as dificuldades “falta de dinheiro” (33%), “falta de experiência” (8%), “falta de oportunidade” (7%), essas três opções (4%), outras dificuldades (4%); 37% acreditam que não terão nenhuma dificuldade; e 7% não respondem.

Os 89% que, na questão 10, revelam vontade de manterem-se ocupados e os 60% que, na questão 11, indicam que querem desenvolver um negócio próprio, colocados ao lado dos 56% que, nessa questão, imaginam a ocorrência de dificuldades, salientam a importância de se ter uma preparação para evitar frustrações.

Análise da condição econômica

Com os estudos indicando que um dos indicadores para a qualidade de vida na aposentadoria é a condição financeira, foram elaboradas cinco perguntas objetivando verificar a satisfação dos respondentes com seus atuais rendimentos, bem como sua percepção sobre possíveis perdas financeiras com a aposentadoria.

- Questão 13: Considera seus rendimentos satisfatórios?

Nessa questão, 63% dos entrevistados consideram os rendimentos insatisfatórios, 33% estão satisfeitos e 4% anulam a questão, e observou-se uma relação entre a resposta desta questão e o gênero ($X^2 = 6,12$, sig. = 0,023), já que todas as mulheres respondem negativamente a esta questão; e com a alternativa que trabalho é meio de vida ($X^2 = 5,54$, sig. = 0,026), uma vez que todos os respondentes que não marcam esta alternativa respondem não.

- Questão 14: Com a aposentadoria, vai haver perda significativa nos seus rendimentos?

Nota-se que mais da metade dos entrevistados (56%) afirmam que vai haver perda, enquanto 33% não sabem e 11% responderam que não. Não foi observada nenhuma relação estatística relevante nessa resposta com os itens analisados anteriormente.

Dentre aqueles que percebem essa perda, um manifestou-se da seguinte maneira: “seria muito bom que o servidor público quando aposentado tivesse um salário digno para ele e sua família (dependentes), como forma do Estado reconhecer e valorizar seu servidor”.

- Questão 15: Com a aposentadoria, você acha que terá recursos suficientes para satisfazer suas necessidades?

As respostas revelaram que 41% dos servidores acham que não terão recursos suficientes; 37% os consideram suficientes e 22% não sabem. Há uma relação com a resposta da questão 13 (considera seus rendimentos satisfatórios?), com $X^2 = 8,77$ e significância de 0,012.

- Questão 16: Além do salário, tem outra fonte de renda?

Verificou-se que 59% vivem exclusivamente do salário, enquanto 41% têm outra fonte de renda. Existe uma relação dessa resposta com a questão 15, com $X^2 = 6,12$ e significância de 0,038. Todos os que respondem “não”, na 16, respondem “não sei” na anterior.

- Questão 17: É proprietário do imóvel em que reside?

Dos entrevistados, 85% dizem que são proprietários dos imóveis e 15% , não. Ao relacionar esse resultado com itens analisados anteriormente constatou-se uma relação com o estado civil, em que 20 dos 21 casados respondem sim ($X^2 = 7,67$, sig. = 0,025).

Análise referente à saúde

Para verificar as percepções dos participantes do estudo em relação ao seu bem-estar físico e mental, foram formuladas as questões a seguir.

- Questão 18: Está satisfeito com a sua saúde?

Verificou-se que a maioria (74%) dos entrevistados avalia de forma positiva sua saúde, enquanto 26% estão insatisfeitos. É interessante notar que o grau de satisfação com a saúde apresenta relação com os respondentes que marcaram que o trabalho é meio de vida, já que, dos 14

que fizeram esta opção, 13 estão satisfeitos com a saúde ($X^2 = 6,03$, sig. = 0,014). Além disso, foi observada uma relação entre as respostas dessa pergunta e a da anterior ($X^2 = 5,89$, sig. = 0,042). Com efeito, dos 23 que possuem imóvel, 19 estão satisfeitos com a saúde; dos quatro que não possuem imóvel, três não estão satisfeitos.

- Questão 19: Precisa de algum tratamento médico?

Dos entrevistados, 67% não necessitam de tratamento médico para manter a saúde, e 33%, sim. Notou-se uma relação com as respostas da questão 3 (gosta do seu ambiente de trabalho?), já que os dois respondentes negativos dessa questão responderam que precisam de algum tratamento médico ($X^2 = 4,09$, sig. = 0,043). A relação é mais significativa com a questão anterior (está satisfeito com sua saúde?), já que todos que respondem não na questão 18 também respondem não nessa questão ($X^2 = 18,90$, sig. = 0,000).

- Questão 20: Está satisfeito com seu acesso aos serviços de saúde?

A instituição mantém convênio com empresas privadas de assistência médica e os que optam por esse atendimento têm descontado, mensalmente, o valor do plano escolhido.

Sobre o acesso à saúde, as respostas indicam que 63% estão satisfeitos, 30% insatisfeitos e 7% não responderam ou anularam.

Observa-se, entretanto, que, mesmo entre os que se declaram satisfeitos, existe insatisfação com os planos contratados: “devia ser melhor”, “todos deveriam ter o mesmo que tenho”, “sinto insegurança pela instabilidade nos planos de saúde utilizados”, “os públicos estão péssimos e a universidade tendo um hospital, porque temos que pagar um plano de saúde...?”; e “o HUB deveria ter um atendimento de qualidade para todos os servidores”. Entre os que responderam não, houve a explicação de que “não tenho plano de saúde, os custos são muito altos e não estou podendo arcar com esta despesa”. Também quem anulou a questão, justificou que “estou aguardando subsídio da UnB para o plano de saúde”.

Essas respostas apresentaram uma relação significativa inversa com a existência de função por parte do respondente ($X^2 = 5,96$, sig. = 0,015), com a visão do trabalho como uma obrigação ($X^2 = 9,60$, sig. = 0,002). Apresentam também a relação direta com as questões: 3 (gosta do seu ambiente de trabalho?) ($X^2 = 4,62$, sig. = 0,032), 13 (considera seus rendimentos satisfatórios?) ($X^2 = 6,62$, sig. = 0,010), 17 (é proprietário do imóvel que reside?) ($X^2 = 4,05$, sig. = 0,044) e 18 (está satisfeito com sua saúde?) ($X^2 = 6,95$, sig. = 0,008).

- Questão 21: Tem alguma atividade física?

Essa questão não é levada em consideração, pois é similar à questão de número 31. Importa lembrar que esta anulação não prejudicou o estudo.

- Questão 22: Tem algum problema de saúde ocasionado pelo trabalho?

Dos entrevistados, 70% não têm problemas de saúde ocasionados pelo trabalho; 30% identificam patologias relacionadas à atividade, conforme registros: “alergia à poeira, o que me afastou do meu ofício de marceneiro...”, “asma, causada pelo uso de produtos químicos”, “tendinite”, “depressão e sobrepeso”, “obesidade, estresse e sedentarismo” e “síndrome do pânico”. Observa-se a questão da saúde como agravante da qualidade de vida.

Com o alto percentual de avaliações positivas evidenciadas nas questões 2 (92% em “prazer com o trabalho”) e 3 (89% em “ambiente de trabalho”), verifica-se que não há relação significativa desses temas com os problemas de saúde do trabalho.

O estudo da relação entre as respostas dessa questão e as demais revelou uma relação com a questão 3 (gosta do ambiente de trabalho?) ($X^2 = 4,88$, sig. = 0,027), com a questão 19 (precisa de algum tratamento médico?) ($X^2 = 4,35$, sig. = 0,037), e uma relação inversa com a questão 20 (está satisfeito com acesso ao serviço de saúde?) ($X^2 = 50,3$, sig. = 0,025).

- Questão 23: Usa algum medicamento de forma permanente?

Dos entrevistados, 59% fazem uso contínuo de algum tipo de fármaco, enquanto 41%, não. Alguns respondentes registraram, por escrito, o uso de medicamentos para problemas respiratórios, pressão alta, glaucoma, insônia, asma, osteoporose, estômago, depressão, colesterol, rinite alérgica, coração e síndrome do pânico.

Existe uma relação inversa entre as respostas dessa questão e as da questão 13 (considera seus rendimentos satisfatórios?) ($X^2 = 4,63$, sig. = 0,031) e com as da questão 15 (com a aposentadoria, você acha que terá recursos suficientes para satisfazer suas necessidades?) ($X^2 = 6,52$, sig. = 0,038). Observou-se a relação direta entre as respostas da questão com as da anterior (tem algum problema de saúde ocasionado pelo trabalho?) ($X^2 = 7,82$, sig. = 0,005).

- Questão 24: Costuma ter sentimentos negativos, como mau humor, desespero, ansiedade e depressão?

Dos entrevistados, 85% não têm sentimentos negativos, enquanto 15% revelam tê-los.

Foram observadas diversas relações entre a resposta dessa questão e o estado civil: 20 dos 21 casados responderam não, e três dos seis solteiros responderam sim ($X^2 = 7,57$, sig. = 0,006). Há também relação inversa com as questões: 3 (gosta do ambiente de trabalho?) ($X^2 = 11,92$, sig. = 0,001); 17 (22 dos 23 que têm imóvel responderam não, e 3 dos quatro que não possuem imóvel responderam sim) ($X^2 = 13,48$, sig. = 0,000); 18 (todos que estão satisfeitos com a saúde responderam não, e quatro dos sete que não estão contentes, sim) ($X^2 = 13,41$, sig. = 0,000). Observou-se também a relação direta com as questões: 19 (precisa de algum tratamento médico?) ($X^2 = 9,39$, sig. = 0,002); e com a 22 (tem algum problema de saúde ocasionado pelo trabalho?) ($X^2 = 4,64$, sig. = 0,031). Finalmente, 16 dos 17 satisfeitos com o acesso à saúde (questão 20) responderam não, enquanto 3 dos 8 que estão insatisfeitos responderam sim a essa questão ($X^2 = 4,04$, sig. = 0,044).

- **Questão 25:** Sua qualidade de vida vai melhorar com a aposentadoria?

As respostas evidenciam que 41% não sabem se a qualidade de vida vai melhorar; 29% acham que sim, 26% indicam que não e 4% não se manifestam. Observou-se a relação dos respondentes dessa questão com a questão 22 (tem algum problema de saúde ocasionado pelo trabalho?) ($\chi^2 = 6,22$, sig. = 0,045).

Análise referente às relações em família

Nos estudos sobre qualidade de vida, as relações em família são um dos vários aspectos incluídos na avaliação do bem-estar na aposentadoria.

- **Questão 26:** Sua família está satisfeita com a sua aposentadoria?

Dos entrevistados, 41% afirmam que sim, 37% não sabem, 11% revelam indiferença da família sobre o assunto, 4% afirmam que há insatisfação e 7% não responderam.

A relação dessa questão com a questão 8 (aposentadoria por tempo de serviço) revela que os 41% que pretendem se aposentar ao completarem o tempo de contribuição à Previdência Social são os mesmos dos que informaram estar a família satisfeita com sua aposentadoria.

Constatou-se duas relações com variáveis anteriormente. Dos 16 que aposentarão na compulsória, 10 responderam que as famílias estão satisfeitas ($\chi^2 = 15,51$, sig. = 0,017). Dos 16 que declaram que “trabalho é vida”, nove não sabem se a família está satisfeita ($\chi^2 = 9,55$, sig. = 0,023).

- **Questão 27:** Gosta do seu ambiente familiar?

Dos entrevistados, 96% estão satisfeitos com o ambiente familiar e 4% não gostam.

Foram encontradas duas relações com as questões anteriores. Com a questão 17 (é proprietário do imóvel que reside?), em que todos que responderam sim afirmaram que gostam do ambiente de trabalho

($X^2 = 5,97$, sig. = 0,015). Observou-se uma relação inversa com a questão 24 (costuma ter sentimentos negativos?) ($X^2 = 5,97$, sig. = 0,015).

- Questão 28: Está satisfeito com as condições do local onde você e sua família moram?

Dos entrevistados, 93% estão satisfeitos com o local de sua moradia e 7%, não. Dentre os que estão satisfeitos, há o registro: “atualmente somos privilegiados; moramos em apartamento funcional da UnB; é uma benção, mas, infelizmente, quando me aposentar terei que entregá-lo; preciso construir minha casa...”. Os insatisfeitos manifestaram-se, por escrito, da seguinte maneira: “moro sozinho” e “vizinhos barulhentos, bagunceiros e mal-educados”.

Foi observada uma relação com a questão 18 (está satisfeito com sua saúde?), em que todos que respondem afirmativamente também estão satisfeitos com as condições da residência ($X^2 = 6,17$, sig. = 0,013). Todos que afirmam não necessitar de tratamento médico (questão 19) optam pela resposta positiva a essa questão ($X^2 = 4,32$, sig. = 0,038). Finalmente, 25 dos 26 que gostam do ambiente familiar estão satisfeitos com o local onde moram ($X^2 = 12,98$, sig. = 0,000).

Análise referente à vida social e ao lazer

Estudos sobre a qualidade de vida também indicam como fatores importantes desta a família, o lazer e as relações de amizade.

- Questão 29: Considera que aproveita a vida?

Dos entrevistados, 85% consideram que aproveitam a vida, ao passo que 15%, não. Entre os que declaram que sim, alguns expressam em respostas do tipo que “poderia aproveitar mais se o salário fosse melhor”; “da minha maneira”; e “preciso de tempo para fazer outras coisas, atividades”.

Observaram-se duas relações significativas com as questões anteriores: questão 17 ($X^2 = 4,61$, sig. = 0,032) e questão 20 ($X^2 = 4,05$, sig. = 0,044).

- Questão 30: Tem alguma atividade de lazer?

Dos entrevistados, 74% afirmam que sim, 22%, não e 4% não se manifestam. E, como entretenimento, foram registrados: “cinema, conversar, ler, ouvir música, exposições, teatro, estar em casa”; “viagens”; “chácara e saídas com a família”; “pedalar”; “pescaria”; “tricô, televisão, leitura, visita aos filhos, noras, netos e amigos, passear”; “futebol”; “restauração de objetos”; “gastronomia”; “encontro com amigos”; e “jogos domésticos”.

Uma análise estatística das respostas mostrou uma relação entre quem está satisfeito com o local onde mora (questão 28) e as respostas dessa questão ($X^2 = 7,22$, sig. = 0,007).

- Questão 31: Pratica alguma atividade física?

A maioria (74%) afirma que sim; 19%, não, e 7% não respondem à questão. E dentre as atividades citadas estão: caminhadas, ginástica, jardinagem, pilares, futebol, dança, ciclismo, hidroginástica e natação.

Observaram-se quatro relações significantes nessa questão em relação às anteriores: questão 8, inversa, com X^2 de 4,17 e significância de 0,041; questão 18, direta, com X^2 de 4,44 e significância de 0,035; questão 19, inversa, com X^2 de 6,62 e significância de 0,010; e questão 23, com X^2 de 4,17 e significância de 0,041.

- Questão 32: Suas relações de amizade são principalmente do ambiente de trabalho?

As respostas evidenciam que essas relações dividem-se em dois grupos com percentagens próximas: 48% decorrentes do ambiente de trabalho e 52% de outros círculos sociais. Ao relacionar essa questão com aquelas referentes ao trabalho, quais sejam: significado do trabalho (1), prazer com o trabalho (2) e ambiente de trabalho (3), os resultados confirmam estudos já realizados, ao revelarem o papel do trabalho como marco referencial tanto para a organização da vida pessoal, bem como para a organização da vida social. Entretanto, estatisticamente, somente existe relação com a questão anterior, com X^2 de 5,77 e significância de 0,016.

- Questão 33: Caso tenha respondido sim à pergunta anterior, essas relações vão permanecer com a aposentadoria, fora do ambiente de trabalho?

As respostas revelam que 33% acredita que as amizades desenvolvidas no ambiente de trabalho vão permanecer, enquanto 22% não sabem e 45% não respondem. Há uma relação entre as respostas dessa questão e as da questão 28, χ^2 de 8,38 e significância de 0,015.

Embora sem nenhuma questão sobre a possibilidade de implantação de um PPA, a apresentação do questionário, ao esclarecer seus objetivos e reservar um espaço para observações ou informações sobre o tema, incentivou a manifestação de opiniões sobre o assunto, indicando a propriedade de sua adoção, como revelam os registros: “deve haver programa de preparação para a aposentadoria, com gradual afastamento e novas ofertas adequadas à idade”; “a universidade deveria viabilizar atividades acadêmicas distintas da sala de aula... para que o aposentado não seja despejado como uma peça inservível... dando um exemplo para a comunidade de atendimento a todos os itens do Estatuto do Idoso”; e “a UnB deveria olhar com interesse esse assunto principalmente criando um espaço de convivência no *campus* onde poderia proporcionar atividades de lazer e atividades físicas (quase um clube); um modelo a ser seguido seria o do SESC de Santos/SP”.

Outras sugestões apresentadas, finalmente, referem-se ao momento da aposentadoria e são respostas do tipo “a universidade deveria fazer uma solenidade de despedida para seus servidores” e “que a universidade, no mínimo, mande uma correspondência ou cartão agradecendo ao seu colaborador os anos dedicados à instituição; que se lembre dos seus aposentados remetendo um cartão no aniversário ou por ocasião do fim de ano”.

Considerações finais

A qualidade de vida no trabalho vem despertando, cada vez mais, a atenção de administradores e estudiosos. Sua crescente importância no funcionamento, desenvolvimento e sobrevivência de organizações e

empresas e no interesse social em questão já resultou em ações concretas e até em leis em quase todos os países do mundo, inclusive no Brasil, como acontece com a proteção à saúde, à segurança e ao tratamento a ser dado aos trabalhadores que vão se aposentar.

Ao se considerar o impacto que o afastamento do trabalho, dos seus significados, de suas rotinas e de suas relações funcionais pode ter na subjetividade das pessoas e na qualidade de suas vidas, e também como que este impacto torna-se ainda mais danoso quanto maior for o comprometimento pessoal com o trabalho, e que a pesquisa de campo apontou para níveis muito baixos de rejeição e para níveis muito altos de satisfação e prazer com o trabalho entre os servidores da UnB e, ainda, a obrigatoriedade legal, os resultados deste estudo mostram a perfeita propriedade e oportunidade da implantação de um PPA na instituição.

A universidade pública, como instituição de ensino superior, de pesquisa e de extensão, tem papel de exemplo e de indutor para a adoção de novas e melhores práticas nas relações de trabalho na comunidade em que está inserida. A UnB, apesar das dificuldades que todo o setor público vem encontrado para seu aprimoramento, terá, certamente, competência para manter-se na vanguarda das relações de trabalho, com a valorização de seus colaboradores, à exemplo do que já vem ocorrendo nas Universidades de São Paulo, Federal de Santa Catarina, Federal de Pernambuco, Federal de Uberlândia, entre outras.

Por essa razão, este trabalho reúne ideias, conceitos, estudos, pesquisas e informações sobre a questão como uma contribuição para a formulação de um PPA dos servidores da UnB. E também procura ser estímulo ao debate sobre o tema e contribuição a futuros trabalhos, pesquisas e estudos incentivados pela implantação deste programa na instituição.

Referências

ANDUJAR, A. M. *Modelo de qualidade de vida dentro dos domínios bio-psicossocial para aposentados*. 2006. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-

graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DEBETIR, E.; MONTEIRO, L. S. Qualidade de vida e preparação para a aposentadoria na Universidade Federal de Santa Catarina. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu: AnPad, 1999.

FRANÇA, L. Preparação para a aposentadoria: desafios a enfrentar. In: VERAS, R. (Org.). *Terceira idade: alternativas para uma sociedade em transição*. Rio de Janeiro: Relume Dumará:UnATI, 1999. p. 1-24.

MAZZILLI, C. P. Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem dejouriana. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO SOBRE ERGONOMIA E SEGURANÇA DO TRABALHO FLORESTAL E AGRÍCOLA, 1., 2000. Belo Horizonte: ERCOFLO, 2000.

MOREIRA, M. S. *Trabalho, qualidade de vida e envelhecimento*. 2000. 100 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde, Rio de Janeiro, 2000.

MUNIZ, J. A. PPA: programa de preparação para o amanhã. *Estudos de psicologia*, Natal, RN, v. 2, n. 1, p. 194-204, jan./jun. 1997.

RODRIGUES, N. C. Aspectos sociais da aposentadoria. In: SCHONS, C. R.; PALMA, L. T. S. (Org.). *Conversando com Nara Costa Rodrigues sobre gerontologia social*. 2. ed. Passo Fundo, RS: UFP, 2000.

SALLES, P. E. M. de; FEDERIGHI, W. J. Qualidade de vida no trabalho (QTV): a visão dos trabalhadores. *O Mundo da Saúde*, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 263-78, abr./jun. 2006.

SANTOS, T. A. dos; BRITO, M. J. de. Programa de preparação para a inatividade (PPI) e qualidade de vida: um estudo de caso em uma corporação militar do estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2001, Salvador. *Anais...* Belo Horizonte: Abet, 2001.

APÊNDICE A

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação
Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial

PESQUISA SOBRE APOSENTADORIA E QUALIDADE DE VIDA NA UnB

Prezado (a) Colega

Os Programas de Preparação para a Aposentadoria são uma iniciativa de organizações que, preocupadas com a qualidade de vida de seus funcionários, passaram a proporcionar aos que estão prestes a se aposentar um espaço de reflexão sobre as mudanças relativas ao afastamento do trabalho.

Neste sentido, ao ocuparmos um pouco do seu tempo para responder este questionário, você estará colaborando para a definição dos objetivos deste Programa para os servidores da UnB.

Esclarecemos que a identidade dos respondentes será preservada quando as respostas forem analisadas.

QUESTIONÁRIO

A. Caracterização dos respondentes

Identificação do Respondente (opcional):

Idade:

Gênero: Feminino Masculino

Estado Civil: Solteiro Casado Outros

Nº. de dependentes:

Grau de Instrução:

Função: Técnico administrativo Docente

Função Comissionada: Sim Não

Tempo para aposentadoria:

Motivo da Aposentadoria: tempo de serviço compulsória
 proporcional

B. Dados referentes ao trabalho

1. Para você o trabalho significa:
 meio de vida obrigação sentido da vida
2. Sente prazer com o trabalho?
 sim não
3. Gosta do seu ambiente de trabalho?
(sim) mas _____ não
4. Está satisfeito com sua capacidade de trabalho?
 sim não Por quê? _____
5. Na atividade que você exerce, acha que se perde a capacidade produtiva com a idade?
 sim Por quê? não

C. Dados referentes à aposentadoria

6. Já pensou sobre a aposentadoria?
 sim, vagamente sim, com satisfação sim, com preocupação
 não, nunca pensei sobre o assunto não, prefiro não pensar sobre isso, pois fico deprimido
7. Qual o significado da aposentadoria?
 descansar aproveitar a vida dedicar a projetos pessoais
 liberdade
8. Pretende se aposentar quando completar o tempo de serviço?
 sim não
9. Caso tenha respondido não à pergunta anterior, por quê?
 gosto do ambiente de trabalho tenho prazer em trabalhar
 para não perder vantagens, como férias, vales alimentação e transporte, função gratificada e/ou moradia funcional
 outro Qual? _____
10. Pretende ter alguma ocupação após a aposentadoria?
 sim não
11. Caso tenha respondido sim à pergunta anterior, que tipo de ocupação?
 um novo emprego um negócio próprio atividade na universidade voluntariado outro Qual? _____
12. Que dificuldade você identifica para realizar o seu projeto?

falta de recursos financeiros falta de experiência falta de oportunidade nenhuma outro Qual? _____

D. Dados referentes à condição econômica

13. Considera seus rendimentos satisfatórios?
 sim não
14. Com a aposentadoria, vai haver perda significativa nos seus rendimentos?
 sim não não sei
15. Com a aposentadoria você terá recursos suficientes para satisfazer suas necessidades?
 sim não não sei
16. Além do salário, tem outra fonte de renda?
 sim não
17. É proprietário do imóvel em que reside?
 sim não

E. Dados referentes à saúde

18. Está satisfeito com a sua saúde?
 sim não
19. Precisa de algum tratamento médico?
 sim não
20. Está satisfeito com seu acesso aos serviços de saúde?
 sim Mas _____ não
21. Tem alguma atividade física?
 sim não
22. Tem algum problema de saúde ocasionado pelo trabalho?
 sim Qual? _____ não
23. Usa algum medicamento de forma permanente?
 sim Para o quê? _____ não
24. Costuma ter sentimentos negativos, como mau humor, desespero, ansiedade, depressão?
 sim Qual? _____ não
25. Sua qualidade de vida vai melhorar com a aposentadoria?
 sim não não sei

F. Dados referentes à família

26. Sua família está satisfeita com a sua aposentadoria?
() sim () não () indiferente () não sei
27. Gosta do seu ambiente familiar?
() sim () não
28. Está satisfeito com as condições do local onde você e sua família moram?
() sim () não Por quê? _____

G. Dados referentes à vida social e de lazer

29. Considera que aproveita a vida?
() sim Mas _____ () não
30. Tem alguma atividade de lazer?
() sim Qual? _____ () não
31. Pratica alguma atividade física?
() sim Qual? _____ () não
32. Suas relações de amizade são principalmente do ambiente de trabalho?
() sim () não
33. Caso tenha respondido sim à pergunta anterior, essas relações vão permanecer com a aposentadoria, fora do ambiente de trabalho?
() sim () não () não sei

Se você quiser registrar alguma informação ou observação que considere importante sobre a aposentadoria, utilize o espaço abaixo.

Parte II - Sistemas de Gestão



Viabilidade da aplicação do *Balanced Scorecard* em uma universidade pública: análise de uma unidade descentralizada da Universidade de Brasília

Ariosto Nogueira Lustosa
Elder Ayres Carmona

Introdução

Na nova economia, o capital humano assume importância fundamental na criação de valor. As organizações modernas tomam suas decisões com base não só nos resultados dos ativos tangíveis, mas, principalmente, nos resultados de seus ativos intangíveis. Perez e Famá (2006) puderam comprovar, na prática, por meio de testes estatísticos que investimentos em ativos intangíveis criam valor na empresa, estimulam seu crescimento por meio de novos investimentos e contribuem para o incremento da riqueza dos acionistas.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um conjunto integrado de indicadores equilibrados que proporciona aos gestores abordagens de avaliação de *performance* (medidas de desempenho) derivadas da estratégia da organização e utilizadas para mensurar, quantificar e dar suporte ao gerenciamento organizacional. Por meio dos resultados obtidos é possível verificar que as pessoas são o recurso mais valioso e capaz de impulsionar as organizações para maiores e melhores resultados de desempenho.

Este estudo investigou a viabilidade da aplicação do BSC em uma universidade pública, analisando uma unidade descentralizada da Universidade de Brasília (UnB). Uma vez que não foi possível tomar por base a Fundação Universidade de Brasília (FUB), optou-se então pela escolha do Centro de Seleção e Promoção de Eventos da Universidade

de Brasília (Cespe/UnB), por seu vínculo com a área acadêmica e pela estrutura administrativa e de logística.

A pesquisa também investigou a aplicabilidade da metodologia do BSC em uma unidade descentralizada da UnB; analisou o impacto da nova metodologia no desempenho global Cespe/UnB, considerando ser essa uma das principais unidades captadoras de recursos da FUB; analisou a estrutura existente atualmente no Cespe; realizou o levantamento de alguns indicadores estratégicos mais comuns e verificou sua aplicabilidade no Cespe e sua correlação com os indicadores do BSC. Verificou na Embrapa e no Banco do Brasil a experiência dessas organizações relacionada à implantação do *Balanced Scorecard*. Por fim, sugeriu novos indicadores de avaliação que permitem uma melhor mensuração do desempenho do Cespe, baseadas na metodologia do *Balanced Scorecard*.

No presente estudo, o foco está nos novos indicadores que aparecem no BSC e fazem parte da rotina administrativa dos gerentes e dos gestores. O BSC possui indicadores eficientes e eficazes que avaliam os processos internos e externos e mensuram as necessidades de investimento em capital humano e recursos tecnológicos, incrementando as atividades e melhorando o desempenho futuro da organização.

Conceitos básicos de planejamento estratégico

Oliveira (2004) define o planejamento estratégico como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, com vistas a obter um ótimo grau de interação com o ambiente, atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é responsável por transformar os planos da empresa em realidade, por isso deve ser muito bem detalhado, para garantir que as informações importantes indiquem aos executivos o caminho necessário a seguir. Esse planejamento desdobra-se em planos táticos (funcionam em médio prazo) e operacionais (focam tarefas e

atividades no curto prazo), maximiza resultados, minimiza as deficiências e utiliza princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade, pois são estes os principais critérios de avaliação da gestão.

Contextualização histórica, conceito básico e perspectiva do *Balanced Scorecard*

Em 1992, o professor Robert Kaplan e o consultor de empresas David Norton publicaram o artigo *Balanced Scorecard* – indicadores que impulsionam o desempenho, criando os fundamentos para a estruturação do novo modelo de gestão estratégica.

Dez anos depois de lançar o livro do *Balanced Scorecard*, os autores finalmente encontram a gestão do conhecimento e destacam a importância do aprendizado e do crescimento, bem como a questão dos intangíveis. Os ativos intangíveis, o conhecimento tácito e explícito e a capacidade de aprendizado coletivo, segundo esses autores, são garantia da inovação e da diferenciação na obtenção da vantagem comercial e coletiva.

O valor de uma organização passou a ser medido, em grande parte, pelos intangíveis, surgindo a questão: como gerenciar uma organização que tem parte do seu valor nos ativos intangíveis utilizando um sistema de mensuração que privilegia apenas os valores tangíveis?

O BSC é, segundo seus criadores, uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazos de uma organização, com base na visão, na missão e na estratégia delineada por ela, por meio do estabelecimento de metas confiáveis e mensuráveis definidas por consenso.

A ligação entre missão, visão e estratégia é feita pela identificação, em um primeiro momento, das ações a serem realizadas pela organização. Essas diretrizes devem estar relacionadas por uma cadeia de causas e efeitos, tendo como base as quatro perspectivas identificadas por Kaplan e Norton (1997) como essenciais para obter crescimento e sucesso em longo prazo: 1) financeira; 2) clientes; 3) processos internos e 4) aprendizado e crescimento.

A **perspectiva financeira** ocupa o topo porque na maioria das organizações o lucro representa o objetivo principal.

Na **perspectiva clientes**, identificam-se os segmentos de clientes e mercado nos quais as empresas desejam competir, pois representam fontes de renda.

A **perspectiva processos internos** identifica os processos mais críticos para melhorá-los e realizar os objetivos dos clientes e dos acionistas.

Na **perspectiva de aprendizado e crescimento** os objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas, com investimentos no futuro, não apenas nas áreas tradicionais, mas também na infraestrutura.

Quando integradas, essas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura do desenvolvimento do negócio.

Kaplan e Norton (2000) ressaltam cinco princípios, que denominaram de “princípios da organização focalizada na estratégia”, para obter o alinhamento da estratégia:

- princípio 1: traduzir a estratégia em termos operacionais; criação de valor em longo prazo. O princípio combina utilização de recursos e capacidades internas;
- princípio 2: alinhar a organização à estratégia. Mostra como criar cooperação e ligações entre os setores e as diretorias; propicia um clima em que o desempenho organizacional seja superior às estratégias individuais; e busca a quebra dos possíveis obstáculos funcionais;
- princípio 3: transformar a estratégia em tarefa de todos;
- princípio 4: converter a estratégia em processo contínuo. O BSC faz interação entre o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o estratégico;

- princípio 5: mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Aponta que o processo mais importante para o sucesso é o envolvimento de todos da equipe executiva.

Aplicação do BSC na administração pública e nas empresas

Para Kaplan e Norton (1997), na administração pública o BSC potencializa a razão principal de sua existência (servir aos clientes e não apenas controlar os gastos orçamentais) e permite comunicar aos empregados os resultados e os indutores de atuação para alcançar os objetivos estratégicos.

Segundo Pedro (2004), como o BSC nasceu no meio empresarial, ele deve ser aplicado, com adaptações, à realidade do setor público. Em relação às perspectivas do BSC, o autor enumera uma série de diferenças entre os dois setores descritos a seguir.

- Missão e estratégia => no setor privado fica no topo do BSC; no público, no centro.
- Perspectiva financeira => no setor privado trata das necessidades de satisfação dos acionistas, dos clientes e de geração de *cash-flow*; no público é difícil colocar um preço justo no trabalho executado.
- Perspectiva clientes => no setor privado avalia-se a atuação em relação à principal fonte de receita da empresa; no público ela emerge da missão e não da captação de recursos financeiros.
- Perspectiva processos internos => no setor privado, para oferecer valor aos clientes é necessário que esses processos sejam otimizados para permitir a obtenção de custos baixos e competitivos; no setor público os processos derivam normalmente dos objetivos e dos indicadores escolhidos na perspectiva cliente.
- Perspectiva aprendizagem e crescimento => no setor privado o êxito do desempenho dos processos depende da capacidade

de construir, manter e desenvolver as infraestruturas básicas da organização; no setor público o sucesso no aperfeiçoamento dos processo depende, em grande parte, da habilidade dos servidores e das ferramentas que usam na sua atividade.

Em relação às empresas, Soares Jr. e Prochnik (2004) realizaram uma pesquisa – com a finalidade de identificar dificuldades e ganhos observados em 11 organizações que adotaram o BSC no Brasil. Tais estudos buscaram identificar se os processos baseavam-se nos cinco princípios da organização focalizados na estratégia.

Os casos analisados indicaram o papel relevante dos principais executivos para o sucesso do BSC. Com relação às quatro perspectivas, estavam todas presentes, com acréscimos ou não de perspectivas específicas, em função da necessidade de cada empresa.

A participação de consultores externos foi positiva nas discussões de propostas e pontos de vista, no intuito de separar o operacional do estratégico. Em relação aos objetivos, quanto maior for a seletividade e concentração no que é relevante para a consecução dos fins, melhor serão os resultados alcançados e menos confusos ficarão os mapas estratégicos.

A variação da taxa de câmbio e a instabilidade econômica dificultam o processo de estabelecimento de objetivos, metas e iniciativas de longo prazo, e o BSC contribui com esse aspecto, porque pode desenvolver a capacidade de antecipação da empresa a diversas situações, propiciando um ambiente que discute as alternativas de ação e reação.

Quanto aos benefícios, houve uma convergência para a opinião de que a metodologia traz clareza no sentido de permitir que as pessoas priorizem o que deve ser priorizado, ou seja, o alinhamento e a direção em que todas as forças são direcionadas para competir fora e não dentro da organização, além de maior transparência, proatividade, alinhamento e relacionamento. As organizações deram preferência a associar ganhos qualitativos ao projeto BSC.

FUB: planejamento estratégico

O sistema de planejamento da UnB conta com cinco instrumentos: três estão relacionados à elaboração, à atualização e ao acompanhamento dos planos institucionais desenhados pelas unidades administrativas e acadêmicas (PDI, PQ e PAA) e dois referem-se à avaliação das atividades desenvolvidas, tanto pelas unidades quanto pela instituição: a) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – contém definições estratégicas e metas a serem alcançadas no longo prazo; b) Plano Quinquenal (PQ) – contém os projetos apresentados pelas unidades associados aos objetivos e às metas de longo prazo em que se estrutura o acompanhamento do planejamento, no médio e no longo prazos; c) Plano Anual de Atividades (PAA) – consiste no detalhamento de objetivos e metas anuais. Ao final de cada exercício, a avaliação e a reestruturação do PQ permitem a atualização dos PAAs subsequentes; d) Matriz de Planejamento (MP) – usada para garantir a consistência das bases do planejamento estratégico e orientar a classificação dos projetos idealizados pelas unidades em relação à proposta global da UnB; e) Matriz de Indicadores Institucionais (MI) – contém indicadores gerais relativos aos objetivos e às áreas de planejamento institucional que permitirão a avaliação da *performance* das unidades, garantindo homogeneidade de avaliação às diversas unidades.

Existem outros instrumentos associados ao acompanhamento do planejamento da UnB e de suas unidades: Relatórios Trimestrais de Planejamento (RTP); Relatório Anual de Gestão; Seminário de Avaliação de Planejamento e Relatórios de Avaliação Plurianual.

O sistema de planejamento institucional prevê revisões ao final de cada quinquênio. Ao longo do período, contudo, são feitas mudanças e revisões anuais que contemplam a alteração dos valores previstos e a inclusão de novos objetivos, o que garante a flexibilidade e a adaptabilidade do planejamento e permite um eficiente sistema de gestão universitária.

Histórico e estrutura organizacional do Cespe/UnB

A Lei nº 3.998/61 criou a FUB como entidade autônoma com patrimônio próprio e mantenedora da UnB, concebida para ter caráter de alta relevância nacional.

O primeiro vestibular foi realizado em fevereiro de 1962, no Colégio Elefante Branco e no Ginásio do Centro de Ensino Fundamental, pois não havia nenhuma edificação concluída. O *campus* só foi inaugurado em abril de 1962. Com o aumento de candidatos – de 71 mil em 1962 para 678 mil em 1975 –, o vestibular ganhou contorno de problema nacional.

Em 1987, criou-se a estrutura organizacional da Diretoria de Acesso ao Ensino Superior (DAE), que passou a ser responsável pela realização de concursos vestibulares, concursos públicos, eventos, congressos e conferências, permitindo arrecadação de recursos e melhora da infraestrutura também nas demais unidades administrativas.

Em novembro de 1993, foi criado o Cespe, vinculado ao Gabinete do Reitor, com estrutura e base institucionais mais adequadas aos objetivos a que se propôs: seleção e ingresso de estudantes na UnB, realização de concursos públicos e execução de processos de avaliação institucional.

Em dezembro de 2005, foi aprovada a atual estrutura organizacional do Cespe/UnB, que compreende: um Conselho Técnico Consultivo; uma Diretoria-Geral; uma Diretoria Executiva; uma Central de Atendimento e seis Coordenadorias.

Fluxo da contratação com base no BSC e dados de entrada de projetos

Tomando-se como base o BSC para a atividade do Cespe na contratação de concurso, a primeira decisão tomada é a avaliação do fluxograma da atividade, enumerando todas as ações existentes, como as entradas e saídas, para descobrir quais processos deveriam ser considerados críticos e quais precisariam ser monitorados pelos indicadores de desempenho.

Os dados de entrada do projeto são identificados, determinados, documentados, analisados e criticados quanto a sua adequação. Os requisitos incompletos e conflitantes devem ser esclarecidos e resolvidos com as partes envolvidas e considerados, em primeiro lugar, os contratuais apresentados pelo cliente, inclusive requisitos estatutários e regras aplicáveis, resultantes da análise crítica de contrato e adendos contratuais negociados pela Coordenadoria de Negócios e referendados pela Direção-Geral do Cespe/UnB.

Os dados de entrada são incluídos em um documento pertinente, como: minuta do edital e do contrato negociado; orçamento negociado; proposta técnica consolidada; requisitos estatutários, regulamentares, normatizantes, leis ambientais aplicáveis ao concurso, antes, durante e após o fornecimento do produto; súmula do concurso; e correspondências.

Nesses dados constaram: indicação dos responsáveis pelo evento ou concurso; planejamento da qualidade, ações preventivas e análise crítica do projeto; realização e verificação do projeto; dados de saída do projeto; análise dos indicadores de desempenho; e validação e modificações do projeto.

O exemplo do fluxo de concurso apresentado neste estudo mostrou como ele está relacionado com a perspectiva cliente, conforme Kaplan e Norton (1997). Apesar de esse fluxo estar inserido no contexto dos processos internos e ser uma rotina de trabalho, precisa receber mais atenção quando se trata da implantação do BSC.

O estudo exploratório e descritivo sobre o Cespe

O estudo realizado foi exploratório, pois, em que pese a notoriedade do Cespe, não se verificou a existência de estudos que abordassem a viabilidade da aplicação do BSC na instituição, mas também descritivo, pois procurou descrever percepções, expectativas e sugestões do pessoal técnico-administrativo e de nível superior, e bibliográfico, porque na fundamentação teórica foram analisados autores já consagrados com publicações científicas em livros, revistas e meios eletrônicos.

Foram selecionados alguns setores, para os quais foi fornecido um questionário a ser preenchido, com questões do tipo fechada (Apêndice B) e houve uma entrevista com um dos diretores do Cespe (Apêndice A).

Após o recolhimento dos questionários, procedeu-se à preparação dos dados para análise e tratamento. Para tanto, utilizou-se a ferramenta de cálculo SPSS e o método descritivo, teste de variação da homogeneidade da variância e a análise da variância *One-Way-Anova*.

O levantamento da situação vigente e dos possíveis pontos de estrangulamento foi realizado por meio de entrevistas e questionários dirigidos aos gestores, aos gerentes e aos servidores com percepção crítica de procedimentos, rotinas de trabalho e logística na unidade.

A elaboração dos questionários e das entrevistas foi concebida com base na estrutura básica oferecida por Gunther (1996): a) identificação do pesquisador e a legitimação dos objetivos de pesquisa e b) uma estrutura lógica das temáticas apresentadas na coleta de dados.

As informações obtidas com a aplicação dos questionários foram tratadas de forma estatística. Os dados coletados nas entrevistas e nos questionários foram organizados e consolidados para permitir o acesso fácil às conclusões.

Considerou-se fundamental conhecer a opinião de docentes, funcionários e prestadores de serviço do Cespe. Para tanto, elaborou-se um questionário em que os respondentes opinaram sobre assuntos como conhecimento do plano estratégico da FUB e do Cespe, missão, visão e importância de haver mecanismos para avaliar a evolução da estratégia.

Inicialmente, pensou-se em aplicar o questionário a todo o corpo funcional do Cespe. No entanto, as respostas obtidas foram muito aquém desse total. Dos 230 questionários que foram enviados por meio eletrônico, obteve apenas 45 respondidos. Observou-se as seguintes especialidades: professor e prestador de serviços, e em nível administrativo, assistentes de administração, técnicos de nível médio, superior e de informática. E, desses servidores, dois possuem segundo grau incompleto, 15 segundo grau completo, 17 graduação, seis mestrado e cinco doutorado.

Desenvolvimento e aplicação dos questionários e da entrevista

A partir do pressuposto de que a população pesquisada não estava familiarizada com alguns conceitos relacionados ao tema, elaborou-se um questionário de resposta simples e alguns indicadores de avaliação foram explicitados. As questões permitiam respostas fechadas (muito, pouco, nada), e outras, respostas com base em uma escala ordenada (1 = nada importante, ..., ..., 5 = muito importante). Com relação ao grau de escolaridade dos respondentes, não foram observadas diferenças significativas no que diz respeito aos indicadores do BSC investigados (aceitando-se um nível de significância de 5%). Por consequência, não foi necessário que o estudo fosse realizado separando-o por categoria profissional ou nível de escolaridade. As respostas foram analisadas no todo.

A entrevista foi feita por meio de questionário aberto, direcionado às Diretorias-Gerais Executivas do Cespe (apenas uma respondeu) e o conteúdo especificou: planejamento estratégico do Cespe; indicadores de gestão; missão; visão institucional; definição de pontos fortes e fracos, identificação de ameaças, oportunidades e anseios da administração relativos aos ambientes interno e externo. A entrevista revelou que o Cespe não tem uma política diferenciada de planejamento estratégico da FUB.

Discussão do plano estratégico da FUB e do Cespe

Questionou-se: “Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico no âmbito da FUB?”. Na mesma linha de pensamento, seguiu-se a pergunta: “Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico do âmbito do Cespe?”. Observou-se que 55,6% dos respondentes não têm nenhum conhecimento do plano da FUB, que 37% sabem pouco e 6,7% sabem muito. Em relação ao plano estratégico no CESPE, 40% dos respondentes nada conhecem, 48,9% conhecem pouco e apenas 11,1% conhecem muito. O número dos que não sabem se existe um plano estratégico, somado ao dos que pouco o conhecem, é elevado para uma instituição que pretende fazer uso de uma gestão estratégica com o envolvimento de todos os agentes.

A maioria dos servidores (84,4%) concorda que o estabelecimento de um plano estratégico pode melhorar muito as relações internas de trabalho. Os maiores entusiastas são os habilitados do segundo grau, da graduação e do mestrado. Os habilitados no doutorado são mais comedidos em afirmar isso.

Na tentativa de perceber se respondentes conheciam a missão do Cespe, foi-lhes solicitado, numa escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada, o grau de adequabilidade de um conjunto de afirmações que podem muito bem descrever o propósito do Cespe, identificar o negócio do qual a organização participa no presente e no futuro, bem como delinear a estratégia a ser seguida, incorporar valores compartilhados e os comportamentos esperados de seus colaboradores.

Observou-se que as médias para as alternativas ficaram próximas, o que significa aceitabilidade. Porém, o desvio-padrão indica que as alternativas mais adequadas são as mais próximas de zero. As afirmações que melhor traduzem a missão do Cespe, por ordem decrescente de adequabilidade, são: 1) “Prestar serviços com qualidade em todo o Brasil”; 2) “Criar, difundir e transmitir cultura e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere”; 3) “Transmitir conhecimentos a outrem”.

Em relação à visão, procurou-se conhecer a percepção dos respondentes da mesma forma atribuída à missão. As afirmações que melhor traduzem essa visão por ordem decrescente de adequabilidade são: 1) “Ser uma organização de excelência na região em que se insere”; 2) “Ser um pólo nacional de referência”; 3) “Criar, difundir e transmitir cultura, tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere”.

Em relação aos mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia, as respostas à questão “Conhece a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução à estratégia” registraram 2,89% de média, desvio-padrão de 0,383 e significância de 0,972.

Indicadores para o *Balanced Scorecard*

Foram oferecidas opções que expressassem a realidade, atribuindo graus (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante). A opção por respostas fechadas atribui-se ao fato de os indicadores estarem relacionados aos objetivos estratégicos definidos. Diante das respostas e considerando o grau de importância, calculou-se a respectiva média, bem como o desvio-padrão de cada indicador:

Tabela 1 - Indicadores na perspectiva financeira de Kaplan e Norton (1997) escolhidos para o Cespe

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
INDICADORES PARA A PERSPECTIVA FINANCEIRA					
Percentual de aumento das receitas	44	1	5	4,18	1,02
Tempo médio de avaria de equipamentos	44	2	5	3,95	0,96
Custos com pessoal/custos totais	45	1	5	4,31	1,02
Custos com pesquisa/custos totais	44	1	5	4	0,99
Custos de treinamento/custos totais	45	1	5	4,53	0,84
Custos com atividade fim/custos totais	45	1	5	4,2	1,04
Custos por evento/custos totais	45	2	5	4,38	0,94
Custos por aluno	45	1	5	3,76	1,17
Custos por professores	45	1	5	4,24	0,96
Custos por funcionário do quadro e extraquadro	45	1	5	4,18	1,05
Receita oriunda de novos clientes	45	1	5	4,2	1,01
Receita oriunda de novos produtos e serviços	45	1	5	4	1,11
Rentabilidade dos clientes medida pelo sistema ABC	44	1	5	3,84	1,10
Porcentagem de clientes não lucrativos	45	1	5	4,13	1,08

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 2 - Indicadores na perspectiva clientes de Kaplan e Norton (1997) escolhidos para o Cespe

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
INDICADORES PARA A PERSPECTIVA CLIENTES					
Lucro por segmento de cliente	45	2	5	4,02	0,97
Participação de mercado nos segmentos-alvo	45	1	5	4,22	0,97
Porcentagem de clientes não lucrativos	45	2	5	4,16	0,95
Número de clientes estratégicos	44	2	5	4,52	0,82
Pesquisa entre os clientes estratégicos sobre conhecimento e preferência da marca UnB/Cespe	45	1	5	4,38	0,98
Custo por cliente conquistado	45	1	5	4,22	1,06
Número de recomendações a novos clientes	45	1	5	4,09	1,04
Número de novos clientes conquistados com base em recomendações dos clientes existentes	45	2	5	4,18	1,03
Número de testemunhos de clientes fiéis	45	2	5	4,24	0,98
Número de sugestões de clientes fiéis para melhorias nos produtos e serviços	45	2	5	4,29	0,94
Retenção de clientes	45	2	5	4,36	0,93
Número de acordos para o desenvolvimento conjunto de serviços	45	1	5	4,13	1,01

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 3 - Indicadores na perspectiva dos processos internos de Kaplan e Norton (1997) escolhidos para o Cespe

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
INDICADORES PARA A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS					
Percentual de clientes não lucrativos	45	1	5	3,78	1,24
Número de clientes estratégicos	45	2	5	4,24	1,00
Consciência da marca/preferência	45	1	5	4,47	0,89
Contribuição por segmento	45	1	5	3,98	0,99
Número de clientes especiais	45	1	5	4,2	0,97
Valor vitalício dos clientes	45	1	5	4,09	1,08
Aumentar o número de clientes	44	2	5	4,48	0,82
Identificação de oportunidades	45	2	5	4,56	0,73
Reduzir duração do ciclo de desenvolvimento	44	1	5	4,09	1,03
Descobrir novas oportunidades	44	2	5	4,52	0,85

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 - Indicadores na perspectiva aprendizagem e crescimento de Kaplan e Norton (1997) escolhidos para o Cespe

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
INDICADORES PARA A PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO					
Prontidão do capital humano	44	2	5	4,5	0,73
Rotatividade do pessoal-chave	44	2	5	4,32	0,83
Resultados de pesquisa sobre cultura dos empregados	44	1	5	4,36	1,04
Porcentagem dos objetivos dos empregados vinculados aos processos de clientes e respectivos indicadores de resultados do BSC	44	1	5	4,07	1,13
Acesso do empregado ao sistema de gestão do conhecimento do cliente	44	1	5	3,86	1,09
Objetivos dos empregados, conectados ao BSC	44	1	5	4,18	0,95
Habilidades multidisciplinares	44	2	5	4,39	0,90
Cultura de criatividade e inovação	44	2	5	4,55	0,79
Valid N (<i>listwise</i>)	36				

Fonte: dados da pesquisa

A melhor alternativa para a escolha dos indicadores deverá recair sobre os que obtiverem o desvio-padrão mais baixo, mais próximo de zero. As respostas ilustradas permitem escolher, para cada objetivo estratégico, os indicadores que mais bem traduzem o acompanhamento e a avaliação da evolução da estratégia na opinião dos inquiridos, caso venha a ser implantada esta metodologia no Cespe.

Isso não quer dizer que esses indicadores sejam os mais apropriados. Quem decidirá sobre os melhores e mais adequados indicadores serão os gestores do Cespe, como coordenadores do processo de implantação do BSC. Outros indicadores mais representativos do consenso podem ser listados, pois essa simulação foi hipotética e em conformidade com os parâmetros estabelecidos por Kaplan e Norton.

Órgãos públicos que implantaram o BSC: Banco do Brasil e Embrapa

Em Brasília, há três órgãos públicos que vivenciaram a implantação da metodologia do BSC: o Banco do Brasil, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a Receita Federal. O tempo exíguo não permitiu visitar todos os órgãos para conhecer as experiências e os resultados alcançados, além dos processos de mudança e as técnicas envolvidas nas implantações. Optou-se então por visitar o Banco do Brasil e a Embrapa, baseando-se no sucesso de um e no insucesso de outro com a implantação da nova metodologia.

A experiência do Banco do Brasil

A gerente de Estratégia e Planejamento Empresarial do Banco do Brasil, Fátima Lima, informou que o BSC foi concebido em 1999 e implantado em 2001. Primeiramente, foi realizado o ciclo de planejamento e abordados os cenários interno e externo. Foram apresentados: arquitetura estratégica; arquitetura de governança; e estratégia corporativa para o horizonte de cinco anos, bem como o Plano Diretor e o Plano de Mercados do Banco, que surgiram em consequência da implantação do BSC.

Em 2001, o BSC foi apresentado por meio de um painel estratégico, composto de objetivos estratégicos, contendo indicadores de desempenho passíveis de mensuração, com metas a serem atingidas para o período avaliatório e apresentação dos objetivos vinculados às perspectivas e suas relações de causa-efeito. Foi feita também uma análise dos *softwares* de mercado existentes e seus aplicativos piloto e *workshops*. Um aplicativo foi desenvolvido pela Diretoria de Tecnologia do Banco para acompanhar os resultados dos indicadores de desempenho e comparar com as metas estabelecidas. Esse aplicativo é manipulado nas áreas por um número restrito de funcionários, designados para fazer a edição dos resultados, que são revisados por um gerente executivo. Após edição e revisão, a Diretoria de Estratégia e Organização, responsável pelo BSC corporativo, publica os resultados do Plano Diretor e do Plano de Mercados. O mapa

estratégico e os resultados ficam disponíveis para os funcionários que exercem cargos administrativos (a partir de gerente de divisão).

Em 2004, o BSC foi disponibilizado para todo o Banco do Brasil por meio da Intranet, e seus resultados, computados trimestralmente. Como política de alinhamento foi adotada uma postura de revisão das metas previstas, feito o planejamento das melhores projeções e reflexões sobre as metas previstas, buscando assim o equilíbrio, a integração das equipes, a flexibilização das postulações, a verificação sobre o atingimento das metas e a revisão das estratégias para o período de cinco anos.

Segundo Fátima, o BSC foi delineado em duas vertentes: a do Plano Diretor que abordava as perspectivas financeira, clientes, sociedade, processos internos e comportamento organizacional; e a do Plano de Mercados, organizado por pilares como varejo, atacado, governo e que orienta as ações a serem realizadas nesses pilares e possui categorias e indicadores nas perspectivas financeira, sociedade e clientes.

Os resultados positivos alcançados no BSC são objeto de acordo trabalhista com o Sindicato dos Bancários. Para cada objetivo de trabalho, o *aplicativo* criado apresenta um ou mais indicadores. À direita, possui uma coluna com três alternativas: 1) não atingiu, faltam 10%, cor vermelha; 2) atingiu parcialmente, cor amarela; 3) atingiu totalmente, cor verde.

No BSC corporativo, cada área responde pelas informações relativas aos indicadores sob sua responsabilidade. Algumas áreas possuem seu próprio BSC, com base no seu planejamento estratégico, que está alinhado à estratégia corporativa, e isso possibilita uma melhor avaliação das questões internas e externas, mais transparência na gestão estratégica e melhores iniciativas para sanar os problemas internos. A Diretoria do BB trabalha na compra de *software* de empresa externa para que não seja necessário importar dados de outras bases das unidades corporativas, pois, na época deste estudo, o processo era feito manualmente, importando os dados de cada unidade descentralizada para a central.

Além de fornecerem informações de apoio à decisão, a construção dos painéis estratégicos atende à recomendação da auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno, da Controladoria-Geral da União e do Tribunal de Contas da União.

A experiência da Embrapa

Foi entrevistado um dos principais pesquisadores sênior dessa empresa. Ele afirmou que a organização trabalha desde 1989 na elaboração de planos estratégicos, conhecidos internamente como Plano Diretor da Embrapa (PDE) e Planos Diretores das Unidades (PDUS), que objetiva definir rumos estratégicos institucionais de médio e longo prazos.

A empresa implantou um novo instrumento de gestão com base no BSC, chamado de Modelo de Gestão Estratégica (MGE), que teve o objetivo de traduzir a missão, a visão e os objetivos em iniciativas e ações estratégicas, permitindo a vinculação das metas institucionais previstas no Plano Diretor às metas das Unidades Descentralizadas (Uds), unidades centrais, equipes e pessoas. Foram criados indicadores para monitoramento e acompanhamento contínuo do desempenho da organização. O processo foi validado pela Diretoria Executiva e aprovado, posteriormente, pelo seu Conselho de Administração.

O entrevistado informou que a construção e a implementação do MGE tiveram início em agosto de 1996, como resultado do pós-doutorado de um pesquisador da empresa, que na época exercia suas atividades na Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE), responsável pela gestão estratégica da empresa. O resultado desse trabalho foi apresentado à Diretoria Executiva (DE) que, convencida dos seus benefícios, o aprovou.

Não sendo considerada necessária a contratação de consultoria externa com *know-how* na construção, na implementação e no acompanhamento do método BSC, formou-se uma equipe (Equipe MGE) composta de técnicos e designada pela Diretoria Executiva. A primeira tarefa foi construir, de forma participativa, um instrumento

de gestão ajustado à sua cultura, seus valores e suas características para possibilitar o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação das estratégias preconizadas no Plano Diretor da Embrapa e das Unidades (PDU).

Segundo o entrevistado, instituições de pesquisa como a Embrapa, ou mesmo a UnB, tendem a ser muito conservadoras em seus processos gerenciais, e naquele órgão o processo foi introduzido de forma meio impositiva pelo gerente, inclusive no que se refere a ameaças de demissão de gerentes em cargos de confiança, caso os procedimentos não fossem seguidos, ocasionando resistências de parte significativa do corpo técnico e gerencial.

Alguns pesquisadores e gerentes de unidades estavam entusiasmados, mas a maioria passou a encarar o BSC como uma intervenção a mais, pois já existia um Plano Diretor contendo os objetivos estratégicos da empresa desde 2000, que foi utilizado por cerca de quatro anos. A introdução do BSC foi considerada redundante, além de criar outra estrutura de poder sem que a estrutura gerencial anterior fosse desmobilizada.

Em 2004, foi feita uma avaliação de todos os sistemas gerenciais da empresa, tendo sido encaminhado questionário para as gerências da Sede e das UD's sobre a percepção de mudança na melhoria do desempenho. A maior parte dos respondentes (70%) opinou não ter havido mudanças substanciais da gestão estratégica, e 65% identificou a necessidade de ajustar o modelo. Com base nesse resultado, o BSC foi extinto pela Diretoria Executiva da época.

Viés entre a experiência das empresas e a metodologia BSC

No Banco do Brasil, entendeu-se estarem presentes os pré-requisitos necessários à implantação do BSC sugeridos por Kaplan e Norton: a missão, a visão, os objetivos e as metas a serem alcançadas, inclusive no que se refere à realização de *workshops* e reuniões de grupos para viabilizar a conscientização da metodologia implantada.

Com relação à Embrapa, entendeu-se que esta se dedica à pesquisa, com um quadro voltado essencialmente para pesquisa científica, e que demanda, às vezes, longo período de tempo e recursos financeiros para buscar conclusões e obter resultados favoráveis, o que não se enquadraria na delimitação de curto prazo, na perspectiva de cinco ou até dez anos.

No que concerne ao planejamento estratégico da FUB, observou-se que 93,3% dos entrevistados sabem pouco ou nada; no Cespe, o percentual é igual a 83,9%. Esses dados mostram o pouco que se sabe sobre planejamento estratégico e indicam necessidade de uma melhor divulgação do planejamento interno da instituição. Essa pode ser feita por meio de palestras e outros meios de comunicação disponíveis, principalmente pela participação dos colaboradores na elaboração do planejamento estratégico. Nesse contexto, é importante que o colaborador esteja familiarizado com a missão, a visão, os objetivos e as metas estratégicas e perceba suas atividades do dia a dia integradas aos objetivos e às metas institucionais.

Quanto à pergunta se um plano estratégico poderia melhorar pouco ou muito as relações internas de trabalho, a opinião de 84,4% dos colaboradores foi favorável à alternativa “muito”, o que demonstra credibilidade dos colaboradores na adoção de um planejamento estratégico como solução para tornar a instituição mais humanizada.

Quanto à missão do Cespe, percebeu-se que os colaboradores veem com otimismo a possibilidade de este ir muito além de seus limites geográficos e desempenhar com qualidade seus serviços no mercado nacional. Essa percepção fica confirmada no entendimento do que deve ser a “visão” institucional do Cespe: “Ser uma organização de excelência na região em que se insere” e “ser um polo nacional de referência”. A razão de a primeira opção ter sido apontada pelos colaboradores como a mais adequada pode estar embasada no desconhecimento do sentido da visão institucional, pois na “missão” a primeira colocada foi “prestar serviços com qualidade em todo o Brasil”

e não apenas na região em que se insere. Observa-se, entretanto, que a opção nacionalista está presente em segundo lugar na “visão” institucional: “Ser um polo nacional de referência”, o que indica uma inversão de valores.

Os respondentes consideram importante haver mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia. Isso indica uma predisposição dos colaboradores em aceitar uma metodologia de planejamento estratégico que norteie a organização para novos horizontes, com melhores perspectivas.

Considerações finais

Neste estudo, foi possível verificar que o BSC constitui uma ferramenta de gestão fidedigna, pois permite criar maior compreensão do papel da estratégia nas organizações; traduzir e tornar clara a visão e a estratégia; fazer a ligação entre os objetivos e os indicadores estratégicos; estabelecer objetivos e fazer o alinhamento da estratégia e propiciar maior *feedback* e a aprendizagem estratégica.

Destacam-se três razões que inviabilizariam a implantação da metodologia BSC numa organização, fosse ela privada ou pública: a) incompreensão dos conceitos e dos processos desenvolvidos por Kaplan e Norton; b) prevalência do conservadorismo em nível exacerbado, a ponto de privar os gestores da visão dos benefícios oferecidos pelo novo sistema de gerenciamento estratégico; e c) desmobilização ou indiferença dos diversos atores da organização em relação à missão, à visão, aos objetivos e às metas institucionais.

Esta pesquisa constatou que o Cespe precisa vencer a questão do desconhecimento de seus colaboradores quanto às estratégias adotadas, e que o sistema de mensuração de desempenho adotado pela FUB e também pelo Cespe se reveste das características tradicionais, nas quais prevalecem apenas os indicadores contábeis e financeiros, insuficientes como suporte para decisões de médio e longo prazos.

O Cespe, por sua natureza de arrecadador de recursos, não teria dificuldades em ajustar-se à concepção original de Kaplan e Norton. Como consequência, não haveria a necessidade da introdução de modificações ao modelo original. Caso essa mudança ocorra, deverá ser realizada em estreita consonância com a Secretaria de Planejamento da FUB, unidade responsável pelo planejamento, pela avaliação, pelo desenvolvimento organizacional, pela sistematização e pela divulgação interna e externa de informações, relatos e indicadores das ações das unidades da UnB.

Faz-se mister assinalar a incontestável competência do Cespe na geração de recursos, que lhe outorgou o *status* de principal sustentáculo da FUB num cenário de poucos recursos do Tesouro Nacional. Seu sucesso está fundamentado na atuação dedicada do corpo funcional. Entretanto, caso não seja repensado um diferencial qualitativo dos demais concorrentes, o Cespe poderá ser surpreendido pela perda da parcela de mercado e da credibilidade que já conquistou.

A implantação do BSC poderá acrescentar ao Cespe uma visão mais abrangente do seu ambiente externo e lhe aparelhará para enfrentar as adversidades imprevistas, tornando melhor o que, a bem da verdade, é incontestavelmente satisfatório.

Referências

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411 p.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

PEDRO, J. M. O Balanced Scorecard (BSC) no setor público. *Revista Informação e Informática*, n. 28, mar. 2004.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v. 1, n. 40, p. 7-24, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad40/marcelo_rubens_pg7a24.pdf>. Acesso em: 30/1/2007.

SOARES JR., H.; PROCHNIK, V. Experiências comparadas de implantação do Balance Scorecard no Brasil. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., 2004, Santa Catarina. [*Trabalhos apresentados*]. Itapema, Santa Catarina, 2004.

APÊNDICE A

ENTREVISTA COM OS DIRETORES DO CESPE

Campo A

1. Unidade Administrativa: Cespe
2. Nome: _____
3. Cargo que ocupa na IE: _____
4. Cargo que ocupa no Cespe: _____

Campo B

5. O Cespe utiliza algum tipo de plano estratégico formal ou não formal? Em caso afirmativo, especifique qual e explique como funciona.
6. Como e quando é possível afirmar que o Cespe vai bem ou não? Que indicadores de gestão são utilizados para acompanhar o desempenho geral do Cespe?
7. Com que frequência esses indicadores são utilizados?
8. Qual a missão institucional do Cespe:
9. Com base em sua experiência, faça uma análise dos anseios e das expectativas da administração do Cespe na visão institucional.
10. Com base em sua experiência, faça uma avaliação da situação interna do CESPE no que se refere aos seus pontos fortes e fracos.
11. Com base em sua experiência, faça uma análise das ameaças, das oportunidades e dos anseios da administração do Cespe no que se refere ao ambiente externo da empresa.
12. Quais são os objetivos institucionais do Cespe?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DO COLABORADOR

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação do Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial, subordinada ao tema “Viabilidade de implantação do *Balanced Scorecard* em uma universidade pública, tomando-se como base uma unidade descentralizada da Universidade de Brasília (UnB)”. Pretende-se com este trabalho recolher informações que permitam estudar a cultura orgnizacional do Cespe, quais os principais indicadores de desempenho e proceder a uma análise sobre as possibilidades de implantação de um novo modelo de gestão. Sua colaboração é extremamente importante para a consecução dos objetivos deste estudo, razão pela qual agradecemos a resposta a ser dada às seguintes questões.

1. Habilitação acadêmica (assinale o grau mais elevado).
 1º grau completo 1º grau incompleto 2º grau completo
 2º grau incompleto graduação mestrado doutorado
 pós-doutorado
2. Categoria profissional.
 administrativo assistente em administração técnico nível médio técnico nível superior técnico de informática
 técnico superior de informática outro
3. Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico no âmbito da FUB?
 muito pouco nada
4. Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico no âmbito do Cespe?
 muito pouco nada
5. No seu entendimento, o estabelecimento de um plano estratégico pode melhorar as relações internas de trabalho?
6. A missão de uma empresa deve descrever o propósito da organização, identificar o negócio do qual a organização participa no presente e no futuro, delinear a estratégia a ser seguida, incorporar valores compartilhados e os comportamentos esperados de seus colaboradores.

Em síntese, é a razão de ser de uma organização. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada, assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como missão da estratégia.

	1	2	3	4	5
Fazer parte de uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade					
Prestar serviços com qualidade em todo o Brasil					
Fazer parte de uma equipe de profissionais altamente qualificados					
Transmitir conhecimentos a outrem					
Criar, difundir e transmitir cultura e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere					
Fazer parte de uma instituição de ensino superior público de referência nacional					

7. A visão de uma organização é o estado futuro a que se pretende chegar. Deverá expressar como a organização quer ser percebida pelo mundo. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como visão da estratégia.

	1	2	3	4	5
Ser uma organização de excelência na região em que se insere					
Ser parte de uma instituição de ensino superior pública com qualidade, competitividade e notoriedade					
Criar, difundir e transmitir cultura, tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere					
Ser um centro de referência nacional que faz parte de uma instituição pública					
Ser um polo nacional de referência					

8. Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia?
() muito importante () pouco importante () nada importante

9. O acompanhamento e a avaliação da estratégia podem ser feitos utilizando-se indicadores. Considerando a hipótese da implementação de um sistema desse tipo no Cespe, assinale o grau de importância (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante) em relação a cada um dos seguintes indicadores. Caso julgue necessário, poderá inserir novos indicadores conforme seja necessário. Entre os parênteses se encontra a explicação de alguns indicadores.

	1	2	3	4	5
Indicadores financeiros					
% aumento das receitas					
Tempo médio de avaria de equipamentos (mede a vida útil dos equipamentos)					
Custos com pessoal/custos totais (o quanto se gasta com pessoal)					
Custos com pesquisa/custos totais (o quanto se gasta com pesquisas)					
Custos de treinamento/custos totais (quanto se gasta com treinamento de pessoal para que estes desempenhem suas atividades com qualidade e eficiência)					
Custos com a atividade fim/custos totais (quanto se gasta com as atividades cotidianas de trabalho)					
Custos por evento/custos totais (quanto se gasta por eventos)					
Custos por aluno (quanto se gasta com os alunos que prestam serviço ao Cespe)					
Custos por professores (quanto se gasta com os professores que elaboram algum tipo de trabalho para o Cespe)					
Custos por funcionário do quadro e extraquadro (quanto se gasta com o pessoal do quadro e extraquadro)					
Receita oriunda de novos clientes (quanto cada cliente contribui para o total das receitas)					
Receita oriunda de novos produtos e serviços (quanto a oferta de novos serviços à comunidade contribui para a receita total)					
Rentabilidade dos clientes medida pelo sistema ABC (quanto os clientes contribuem para a receita)					
Porcentagem de clientes não lucrativos (rentabilidade dos clientes que demandam os serviços do Cespe e não dão lucro)					

Viabilidade da aplicação do *Balanced Scorecard*...
Ariosto Lustosa e Elder Carmona

	1	2	3	4	5
Indicadores de clientes					
Lucro por segmento de cliente (quanto cada segmento de clientes contribui para a receita)					
Participação de mercado nos segmentos-alvo (quanto dos clientes-alvo se conseguiu atingir)					
Porcentagem de clientes não lucrativos (clientes que demandam os serviços do Cespe e não dão lucro)					
Número de clientes estratégicos (quantos e quais são os clientes que trazem lucro para o Cespe)					
Pesquisa entre os clientes estratégicos sobre conhecimento e preferência da marca UnB/Cespe (como os clientes mais importantes percebem e valorizam a marca UnB/Cespe)					
Custo por cliente conquistado (quanto cada novo cliente custa para o Cespe)					
Número de recomendações a novos clientes (quantas recomendações são feitas por cliente)					
Número de novos clientes conquistados com base em recomendações dos clientes existentes (quantos novos clientes são conquistados por informações dos clientes antigos)					
Número de testemunhos de clientes fiéis (quantidade de propaganda de boca dos antigos clientes)					
Número de sugestões de clientes fiéis para melhorias nos produtos e serviços (recomendações dos clientes antigos para melhoria dos serviços)					
Retenção de clientes (quanto dos clientes fiéis permanece como tal)					
Número de acordos para o desenvolvimento conjunto de serviços (quantidade de parcerias para desenvolvimento dos serviços)					
Indicadores dos processos internos					
Percentual de clientes não lucrativos					
Número de clientes estratégicos					
Consciência da marca/preferência (quanto se deve aperfeiçoar para levar o cliente a preferir a marca Cespe)					
Contribuição por segmento					
Número de clientes especiais					
Valor vitalício dos clientes					
Aumentar o número de clientes					

	1	2	3	4	5
Identificação de oportunidades (quanto se deve aperfeiçoar para conquistar novas frentes de trabalho)					
Reduzir duração do ciclo de desenvolvimento (reduzir o tempo de aperfeiçoamento necessário para expandir)					
Descobrir novas oportunidades (quanto se deve aperfeiçoar para expandir os negócios)					
Indicadores de aprendizagem e crescimento					
Prontidão do capital humano (com quantos empregados bem treinados a empresa pode contar)					
Rotatividade do pessoal-chave (pessoal encarregado de funções que desempenha outras funções, agregando conhecimento)					
Resultados de pesquisa sobre cultura dos empregados (mensura o nível de satisfação dos funcionários, que propicia a retenção destes na empresa e sua maior produtividade)					
Porcentagem dos objetivos dos empregados vinculados aos processos de clientes e respectivos indicadores de resultados do BSC (objetivos dos empregados vinculados à satisfação dos clientes)					
Acesso do empregado ao sistema de gestão do conhecimento do cliente					
Objetivos dos empregados, conectados ao BSC (empregados que se responsabilizam pelo sucesso da estratégia)					
Habilidades multidisciplinares					
Cultura de criatividade e inovação					

Estudo sobre a distribuição de atividades para subsidiar uma nova estrutura organizacional

Maria Mônica da Silva

Introdução

Desde a década de 1980, com o avanço da informatização sistematizada, as organizações vêm sofrendo transformações internas para se adaptar à nova realidade, que exige formas de agir inovadoras e estruturas mais flexíveis e ativas que valorizem a especialização e a execução de atividades adequadas ao seu produto e/ou serviços. Tornase importante, portanto, uma concepção de organização que contemple novos paradigmas, alicerçando o trabalho em divisões de tarefas e/ou atividades, permitindo, assim, maior integração e produtividade nos recursos materiais e humanos e no tempo de execução.

Segundo Chiavenato (2003), a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia, a Ciência Política e a Economia contribuíram para a evolução da teoria das organizações. Estas, para sobreviver, substituem suas estruturas organizacionais por outras mais flexíveis e leves para responder, de forma criativa, aos desafios impostos pelo presente ambiente competitivo organizacional.

Nesse contexto, o presente estudo procurou verificar como reestruturar um setor administrativo em uma instituição pública para distribuir suas atividades internas em uma nova estrutura organizacional.

Para tanto, foi colocada a seguinte hipótese: a identificação das atividades de um setor de uma instituição pela análise da distribuição

de tarefas com base na ferramenta Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) permite organizá-las, estruturando e adequando as atribuições e definindo as atividades para sua melhor coordenação em uma unidade organizacional?

O QDT estabelece as tarefas efetuadas de uma determinada área, especificando quanto tempo é gasto pelo funcionário na atividade total e nas individuais. A utilização desse critério permite detectar tarefas supérfluas, desperdício de tempo, rotatividade de pessoal, ineficiência funcional e os níveis de qualidade da organização.

Para tanto, buscou-se esboçar uma metodologia para definir uma nova estrutura organizacional, com a distribuição de atividades, em que as proposições permitam distribuir, de forma balanceada entre os setores organizacionais, as tarefas que já são realizadas pelos setores organizacionais e adequar as atividades na nova estrutura organizacional.

O universo da pesquisa delimita-se nas diversas atividades que constituem o estudo de caso adotado numa unidade do Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes (Ceftru) da Universidade de Brasília (UnB).

Uma abordagem da teoria contingencial

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria da Contingência surgiu com base em várias pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas e pretendia confirmar se essas organizações seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, tais como divisão do trabalho, amplitude de controle, hierarquia de autoridade, etc.

Os resultados conduziram a uma nova concepção de organização: sua estrutura de organização e seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo, verificando-se que não há um único e melhor jeito de organizar, que nada é absoluto nas organizações ou na

teoria administrativa, tudo depende de uma forte interdependência nas variáveis que constituem o todo.

A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes em uma relação funcional (CHIAVENATO, 2003).

A organização e seus níveis de abordagem estrutural

Para Chiavenato (2003), não existe uma universalidade dos princípios de administração nem uma única e melhor maneira de ordenar e estruturar as organizações. A estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes; o ambiente e a tecnologia são variáveis independentes.

O ambiente externo, segundo Chiavenato (2003), impõe desafios à organização, enquanto a tecnologia impõe desafios internos. Para se defrontar com os desafios externos e internos, as organizações diferenciam-se em três níveis organizacionais:

- a. nível institucional ou estratégico – é o nível mais elevado, composto por diretores, proprietários, acionistas e altos executivos. É o nível em que as decisões são tomadas e são definidos os objetivos da organização e as estratégias para alcançá-los;
- b. nível intermediário, mediador ou gerencial – cuida da articulação interna entre os níveis institucional e operacional. Atua na escolha e na captação de recursos, na distribuição e na colocação do que foi produzido nos segmentos do mercado e procura adequar decisões tomadas no âmbito institucional com as operações realizadas no nível operacional;

- c. nível operacional – é o localizado nas áreas inferiores da organização, onde as tarefas são executadas e as operações, realizadas, e envolve o trabalho básico relacionado com a produção dos produtos ou serviços. Nesse nível estão as instalações físicas, os escritórios e o atendimento, que devem atender a procedimentos programados com uma regularidade e continuidade que assegurem a utilização dos recursos disponíveis e a eficiência das operações.

Estrutura organizacional

Para Oliveira (2002), a estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional, e, antes de defini-la, é necessário compreender a função organizacional. A organização em uma empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Para que isso ocorra, deve-se considerar o desenvolvimento de alguns aspectos, tais como: a estrutura organizacional; as rotinas e os procedimentos administrativos. Assim, o mesmo autor define estrutura organizacional como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Cury (1988) entende estrutura como o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa. Ele ressalta que a palavra estrutura pode ser apresentada considerando as partes físicas da empresa, os elementos de trabalho e as diversas operações do processo de produção.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia às organizações a identificação das tarefas necessárias; a ordenação das funções e das responsabilidades; as informações, os recursos e *feedback* aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e condições motivadoras (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Chiavenato (2003), o desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização e implica o arranjo dos órgãos na estrutura, no sentido de aumentar a eficiência e a eficácia organizacional e deve preencher três requisitos principais:

- a. estrutura básica – que contribui para a implementação de planos da organização, como também a alocação de pessoas e de recursos para as tarefas relevantes, proporcionando mecanismos para sua coordenação adequada. A estrutura básica toma a forma de descrições de cargos, organogramas, equipes, etc.;
- b. mecanismo de operação – que indica com clareza aos membros da organização aquilo que deles é esperado, por meio de procedimentos de trabalho, padrões de desempenho, sistema de avaliação e recompensas, programações, sistemas de comunicações; e
- c. mecanismo de decisão – que permite meios para auxiliar o processo decisório e o processamento da informação, que inclui o fornecimento de arranjos favoráveis à obtenção de informações do ambiente, procedimentos para cruzar, avaliar e tornar disponíveis informações para os tomadores de decisão.

Stoner (1982) retrata que a estrutura organizacional apresenta cinco elementos:

1. especificação de tarefas – discriminação de atividades individuais ou de grupos (divisão do trabalho) e o agrupamento dessas tarefas em unidades de trabalho (departamentalização);
2. padronização das tarefas – definição de procedimentos a serem realizados para garantir a previsibilidade das tarefas;
3. coordenação das atividades – procedimentos realizados para integração das funções das subunidades da organização;

4. centralização e descentralização de decisões – localização do poder decisório; e
5. tamanho da unidade de trabalho – número de empregados que compõem os grupos de trabalho.

Enquanto houver pessoas nas empresas, segundo Oliveira (2002), haverá grupos informais. A autoridade informal vem daqueles que são objeto de seu controle, enquanto a autoridade formal vem dos de fora, que são os superiores. Devido à natureza subjetiva, a estrutura informal não está sujeita ao controle da direção, como está a estrutura formal.

Segundo Oliveira (2002), a estrutura organizacional é formada de três componentes:

- a. sistema de responsabilidade – resultado da alocação de atividades inerentes a uma obrigação em que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outrem, isto é, quando um subordinado assume determinada obrigação e deve prestar contas;
- b. sistema de autoridade – resultado da distribuição de poder. Autoridade é o direito para fazer alguma coisa – constituído pela amplitude administrativa ou de controle, pelos níveis hierárquicos, pela delegação e pela centralização ou descentralização; e
- c. sistema de comunicações – resultado da interação das unidades organizacionais. No sistema de comunicação deve-se considerar: o que, como e quando deve ser comunicado; de quem deve vir e para quem deve ir a informação; por que deve ser comunicado; e quanto deve ser comunicado.

Ainda assim, pode ser considerado mais um componente da estrutura organizacional: o sistema de decisão, que é o resultado da ação sobre as informações.

Estudo e análise da distribuição do trabalho

A organização, segundo Oliveira (2002), não pode ser vista como um todo estático, mas como um arranjo necessário em que é imprescindível a realização de tarefas distribuídas pelas áreas e pelas unidades organizacionais, mediante critérios de natureza, similaridade e complementaridade.

Para Colenghi (1997), um dos motivos que torna necessária a realização do estudo e da análise da distribuição do trabalho em uma organização é que muitas vezes o mau desempenho de um funcionário é reflexo do desempenho de um colega, do responsável pelo setor ou da política da empresa em não reconhecer e valorizar seus recursos humanos.

O estudo e a análise do trabalho contemplam as seguintes fases:

- análise da distribuição do trabalho – tem como função identificar e criticar o fluxo de trabalho de cada área e pessoa;
- análise do processamento do trabalho – tem como função racionalizar o fluxo das várias fases do trabalho;
- análise das operações e postos de trabalho – otimiza os movimentos realizados no trabalho e organiza o posto de trabalho.

Dentre os objetivos apresentados por Oliveira (2002) e Colenghi (1997), a análise da distribuição do trabalho identifica os seguintes aspectos:

- a. quais atividades consomem mais o tempo de cada um dos funcionários;
- b. define quem faz o quê;
- c. define quantas horas totais no período (dia/semana/mês) cada funcionário dedica ao trabalho;

- d. define a atividade mais importante;
- e. identifica superposições nas tarefas desenvolvidas;
- f. detecta sobrecarga ou ociosidade nos postos de trabalho;
- g. verifica se as pessoas possuem as qualificações e o treinamento necessários para o bom desempenho de suas tarefas.

Para Oliveira (2002) e Colenghi (1997), os parâmetros para análise da distribuição do trabalho são:

- a. fator tempo – relacionado com o tempo consumido para a execução de cada tarefa;
- b. fator capacidade profissional – relacionado com a perfeita adequação da mão de obra empregada nas tarefas e nas atividades em análise;
- c. fator volume de trabalho – diz respeito à quantidade de trabalho que cada funcionário executa;
- d. fator custo – relacionado ao desenvolvimento de qualquer tarefa que na organização apresenta um custo;
- e. fator racionalização – este é o fator mais importante da análise, que é como fazer com menos custo a mesma tarefa.

Processo organizacional

Tavares (2005) lembra que embora o conceito de organização por processo não seja novo a difusão dessa prática é um fenômeno dos anos 1990, impulsionado, em boa medida, pela moda da reengenharia. Um dos trabalhos pioneiros sobre o assunto foram os de Ostroff e Douglas, que cunharam o termo organização horizontal, cujos objetivos são:

- focar a empresa em seus clientes;
- atingir padrões de qualidade total;

- descentralizar o poder; e
- criar um ambiente adequado para o aprendizado e a melhoria contínua.

Para isso, as empresas precisam se organizar em torno de seus processos e equipes, e não em torno de funções e indivíduos.

Hammer (1998) define que a ideia central de um processo é a reunião de tarefas ou atividades isoladas, e cita que “se você pensar no preenchimento de um pedido, uma pessoa estaria dedicada ao gerenciamento do estoque, outra pessoa faria a expedição e uma terceira (estaria) engajada na obtenção do pedido do cliente”. A marca distintiva de uma empresa bem-sucedida é sua disposição em abandonar aquilo que era bem-sucedido no passado. Não existe uma fórmula permanentemente vitoriosa.

Segundo Silva (2004), processo é qualquer sistema operacional ou administrativo que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) valiosos; é uma sequência de atividades arranjadas num procedimento que envolve vários departamentos, máquinas e pessoas.

Para Maranhão e Macieira (2004), é conveniente fazer uma distinção entre processo elementar e processo complexo. Processo elementar é a célula de um processo, composta de entradas, transformações e saídas de uma única atividade. Processo complexo é composto por uma reunião interconectada de processos elementares, o que significa, segundo a Norma NBR ISO 9000:2000, o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

A organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente de forma horizontal. Na prática, as áreas funcionais e suas chefias não desaparecem quando a organização se estrutura por processos de trabalho. Os processos organizacionais e gerenciais, para Oliveira (2000), são processos de informação e decisão.

Eles podem ser verticais e horizontais. Os verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e estão relacionados à alocação de recursos escassos (fundos e talentos). Os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo do trabalho que pode ser realizado de diversas maneiras, gerando três tipos de processos horizontais (laterais):

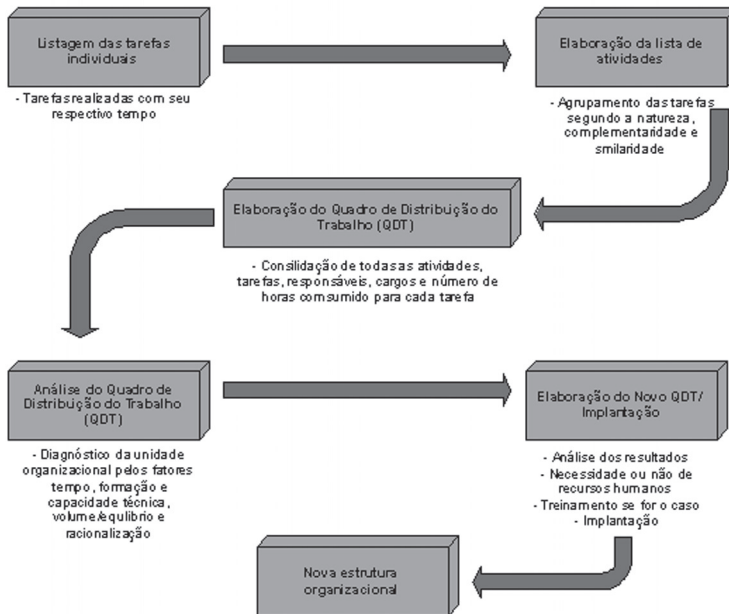
- a. voluntários – ocorrem por meio do contato voluntário entre os membros do grupo;
- b. formais – definidos previamente por meio de documentos formais;
- c. coordenados – exigem times de organização mais complexos e formais.

Segundo Gonçalves (2000), à medida que os processos de trabalho vão assumindo responsabilidade pela estruturação e pelo funcionamento dos processos essenciais da empresa, os chefes das áreas funcionais focam cada vez mais o treinamento e a capacitação do seu pessoal.

Metodologia para definição da estrutura organizacional

A metodologia proposta para definição da estrutura organizacional é composta por sete etapas, devendo seis delas (Figura 1) serem desenvolvidas depois da primeira, que é a identificação dos objetivos fundamentais do setor da organização.

Figura 1 - Fases do desenvolvimento da estrutura metodológica proposta



Fonte: Estudo da Secretaria administrativa do Ceftru/UnB

O Ceftru é um órgão vinculado diretamente ao Gabinete do Reitor que tem como objetivo: planejar, conceber e executar projetos científicos tecnológicos e cursos em parceria com órgãos públicos e privados, contribuindo para a melhoria da cadeia produtiva do setor de transportes. Como visão institucional, almeja ser um centro multidisciplinar de referência e excelência nacional e internacional em Ciência e Tecnologia para o setor de transportes.

O Centro de Pesquisa teve sua estrutura organizacional aprovada em 3 de agosto de 1988 pelo Ato da Reitoria nº 1.170/98. É composto por um Conselho Consultivo, um Conselho Deliberativo, uma Diretoria,

uma Vice-Diretoria e uma Coordenadoria Administrativa. Nos projetos de pesquisa desenvolvidos por ele, as equipes estruturam-se da seguinte forma: Coordenação-Geral, coordenadores de Pesquisa, Projetos, Cursos e Secretaria Administrativa.

Essa secretaria é composta por 18 funcionários que respondem pelas seguintes atividades: financeira, orçamentária, compras, manutenção e conservação das áreas internas e externas, suporte na área de informática, folha de pessoal, seleção e recrutamento de pessoal. Dessa forma, ela tem como função oferecer suporte para o desenvolvimento das diversas atividades do Ceftru, sendo uma referência por sua excelência.

Aplicação da metodologia

Os objetivos fundamentais da Secretaria Administrativa são: dar suporte administrativo para todas as atividades desenvolvidas nas áreas de pessoal, financeira, seleção e recrutamento de pessoal, material, serviços gerais, manutenção predial e informática para que o Ceftru atinja seus objetivos com a visão apresentada.

Inicialmente, foi realizada a listagem das tarefas individuais – os funcionários foram entrevistados segundo um questionário que teve como base um roteiro semiestruturado (Apêndice I) e, para melhor compreensão, na elaboração da lista de atividades foram apresentados alguns conceitos:

- a. passo – parcela de trabalho executada por uma pessoa;
- b. tarefas – conjunto sequencial de passos realizados por uma pessoa;
- c. tempo – número de horas gastas na execução de cada tarefa.

A lista de atividades foi efetuada com base nas listagens computadas por funcionário, com o respectivo tempo consumido individualmente e a identificação das atividades de cada um, mediante a ordem de importância

do objetivo da Coordenadoria Administrativa como atividade meio e, como resultado, uma lista definitiva foi elaborada. As atividades consideradas de pequena importância foram agrupadas nos itens denominados “diversos”. Nesta análise, as atividades consideradas mais relevantes foram as que qualificam as funções atribuídas a cada funcionário pelas atividades ou tarefas que executam, e as nomenclaturas possíveis foram definidas para um determinado setor.

Na elaboração do Quadro de Distribuição de Trabalho (QDT) da situação atual foi feito o agrupamento das atividades descritas individualmente e, em seguida, elaborado o QDT, estabelecendo os critérios de: tempo consumido em cada tarefa, formação ou capacidade técnica, volume/equilíbrio da divisão do trabalho e possibilidade de racionalização.

No agrupamento das atividades foram utilizados os seguintes critérios:

- a. por natureza – a identificação das tarefas executadas pelo funcionário em suas inúmeras atividades que determinam seus aspectos, tais como financeiros, contábeis, etc.;
- b. por complementaridade – a realização de uma atividade antecedente e subsequente, seguindo uma ordem necessária, isto é, uma atividade executada por um funcionário pode ser complementada por uma atividade que um outro funcionário executa; e
- c. por similaridade – a realização de duas ou mais atividades obedecendo ao mesmo procedimento de execução, como, por exemplo, a solicitação de empenho e pagamento da nota fiscal.

Análise do QDT – situação atual

A análise do QDT da situação atual consistiu em consolidar as atividades para o estabelecimento da situação desejada. Foram verificados os problemas existentes, questionando o grupo sobre eles. Os fatores estabelecidos na realização desta análise foram: o tempo consumido por

tarefa, a formação e a capacidade técnica, o volume e/ou equilíbrio da divisão das atividades e a possibilidade da racionalização. As denominações estabelecidas para os setores foram sugeridas pela autora. A seguir, demonstre-se a análise da situação atual, aplicando-se os critérios dos fatores citados:

Setor Gerência – funcionário (A)

Fatores	Análise
Tempo (execução das atividades)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) foi verificado que este funcionário tem sobrecarga de atividades. Ele não soube computar com precisão o tempo, devido às demandas emergenciais e atenuando as demais que lhe são solicitadas.
Formação e capacidade técnica	Verificou-se que a formação do funcionário (A) é apropriada para a execução das atividades do setor, o que torna, na medida do possível, o cumprimento das atividades em tempo hábil e eficaz.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Verificou-se que há necessidade de redistribuir as atividades, diante do exposto no fator tempo.
Possibilidade de racionalização	Constatou-se que o funcionário está comprometido com a missão da organização e as atividades estão sendo executadas focadas no objetivo proposto.

Setor Contábil – funcionário (B)

Fatores	Análise
Tempo (atividades e tarefas)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) foi verificado que o funcionário (B) tem administrado seu tempo na execução das atividades.
Formação e capacidade técnica	O funcionário (B) está fazendo um curso apropriado para a execução das atividades, o que faz o cumprimento da atividade ocorrer em tempo hábil.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Na análise deste fator foi verificado que o funcionário (B) tem o volume e o equilíbrio de atividades bem dimensionados.
Possibilidade de racionalização	Constatou-se que o funcionário, mesmo sendo estagiário, está comprometido com a missão da organização, e as atividades estão sendo executadas com foco no objetivo proposto.

Setor Recursos Humanos – funcionários (D) e (E)

Fatores	Análise
Tempo (execução das atividades)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) verificou-se que o funcionário (E) tem uma sobrecarga de atividades em relação ao (D), que utiliza seu tempo com atividades que poderiam levar menos tempo a partir do momento em que forem identificadas como relevantes, as quais consomem o maior tempo na jornada de trabalho (40h). Há necessidade de redistribuir as atividades homogeneamente.
Formação e capacidade técnica	Verificou-se que a formação do funcionário (D) é apropriada para a execução das atividades que lhe são atribuídas, desde que elas contribuam de alguma forma para a unidade em estudo. O funcionário “E”, apesar de não ter a formação exigida, possui capacidade técnica para executar as atividades.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Na análise deste fator foi verificado que há necessidade de redistribuir as atividades, diante do exposto no fator tempo.
Possibilidade de racionalização	Constatou-se que o funcionário (D) está comprometido com a missão da organização, mas conforme computado na lista de atividades, dedica a maior parte de seu tempo elaborando material e participando de reuniões. Essas tarefas devem ser questionadas ou revistas em relação à periodicidade e à frequência. Observou-se que o atendimento às solicitações das coordenações consome bastante tempo em relação à jornada de trabalho semanal (40h); tais solicitações devem ser questionadas e avaliadas. O funcionário (E) está comprometido com a organização e as atividades, mas com uma ressalva: não dispõe de um banco de dados (digitalizado) para controlar as faltas e os recessos funcionais.

Setor Serviços Gerais – funcionários (F) e (G)

Fatores	Análise
Tempo (execução das atividades)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) foi verificado que os funcionários têm administrado o seu tempo na execução das atividades.
Formação e capacidade técnica	Verificou-se que os funcionários (F) e (G) não têm formação apropriada para as atividades e/ou funções exigidas, mas sua capacidade técnica e o desempenho das atividades a eles atribuídas têm sido de excelente aproveitamento. Quando da realização desta pesquisa, os funcionários (F) e (G) estavam fazendo um curso de Gestão Predial, o que caracteriza a capacidade técnica.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Na análise deste fator foi verificado que tanto o funcionário (F) quanto o funcionário (G) têm o volume e o equilíbrio de suas atividades bem dimensionados.
Possibilidade de racionalização	Nesta análise, constatou-se que os funcionários (F) e (G) estão comprometidos com a missão da organização e suas atividades estão focadas no objetivo proposto.

Setor Apoio a Secretarias – funcionários (H), (I) e (J)

Fatores	Análise
Tempo (execução das atividades)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) verificou-se que os funcionários (H) e (J) dimensionam os seus tempos. O (I) tem as atividades designadas e não soube computar o tempo necessário para executá-las.
Formação e capacidade técnica	Verificou-se que a formação dos funcionários (H), (I) e (J) não é apropriada para as atividades que lhes são exigidas, mas a capacidade técnica e o desempenho destas têm tido um bom aproveitamento.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Verificou-se que há necessidade de redistribuir as atividades, uma vez que o funcionário (H) tem auxiliado atividades de outros setores, o que interfere na dedicação necessária às atividades que lhe são atribuídas.
Possibilidade de racionalização	Constatou-se que os funcionários (H), (I) e (J) estão comprometidos com a organização, e as atividades devem ser mais bem distribuídas em relação ao objetivo proposto, com uma ressalva com relação ao funcionário (I), pelas atividades que executa. Notou-se que, mesmo sendo orientado, há necessidade de contratar uma pessoa por tempo determinado para finalizar ou até mesmo organizar as atividades, uma vez que esse tipo de informação é considerado de suma importância para a unidade organizacional.

Setor Almoxarifado – funcionários (K), (L) e (M)

Fatores	Análise
Tempo (execução das atividades)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) foi verificado que os funcionários (K), (L) e (M) têm administrado seu tempo na execução de suas atividades.
Formação e capacidade técnica	Foi verificado que os funcionários (K), (L) e (M) não têm a formação exigida, mas a capacidade técnica e o desempenho das atividades e/ou tarefas a eles atribuídas têm sido de bom aproveitamento.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Nesta análise foi constatado que as atividades podem ser mais bem distribuídas. As atividades do funcionário (K) podem ser desmembradas em duas atividades com denominações diferentes, repassando as atividades para o funcionário (L), por considerar mais simples e de menos responsabilidade. O funcionário (L) tem executado atividades de ordem financeira, portanto deverão ser alocadas ao setor competente.
Possibilidade de racionalização	Nesta análise constatou-se que os funcionários (K), (L) e (M) estão comprometidos com a missão da organização e as atividades devem ser mais bem distribuídas em relação ao objetivo proposto, desde que sejam cumpridas as observações do fator volume/equilíbrio da divisão do trabalho.

Observou-se que no Centro de Processamento de Dados, que já adota as características e os critérios estabelecidos pelo QDT, os funcionários informaram que mesmo sem conhecimento da ferramenta e dos favorecimentos que podem colaborar nas atividades do setor, o sistema adotado atende ao esperado pela unidade organizacional. Portanto, esse setor já está pronto para compor a nova estrutura organizacional.

Elaboração do novo QDT

A elaboração do novo QDT partiu dos respectivos diagnósticos:

1. as denominações adotadas nos setores foram uma sugestão da autora;

2. por causa do estudo e da análise dos funcionários (A), (C) e (L) foi considerada a contratação de mais um funcionário para compor a equipe do setor Gestão Contábil e Financeira, com a seguinte fundamentação:
 - o funcionário (C) é estagiário, e isso leva a crer que sua permanência na secretaria é incerta, e está desempenhando muito bem seu papel nas atividades que lhe foram atribuídas;
 - o funcionário (A) partilha das atividades executadas pelo funcionário (C) e está sobrecarregado, assim, as atividades poderiam ser mais bem distribuídas, principalmente as que demandam tempo na solução de problemas externos;
 - o funcionário (L) foi remanejado para o setor Suprimentos, por executar atividades mais inerentes a esse setor que ao de Gerência.
3. com a análise efetuada no setor Gestão de Pessoas, no que diz respeito à complementaridade e à similaridade, a pesquisadora deparou-se com grandes dificuldades em aplicar a ferramenta QDT pelos três princípios básicos, em identificar a atividade ou tarefas informadas pelo funcionário (D).

Segundo Gonçalves (1997), “é importante investir uma boa dose de esforço e tempo no projeto de trabalho da área de recursos humanos, de maneira a explorar novas formas de realizar o trabalho e funções características da organização.” Diante disso, a pesquisadora considera que a Coordenadoria Administrativa deve adotar uma política mais aprimorada para a área de RH, com ações mais imediatas, como também estabelecer uma definição do papel dessa área na Coordenadoria. Pela informação prestada pelo entrevistado (D), há necessidade de atribuir ou criar um setor ou um subsetor para a atividade exercida pelo funcionário.

4. com relação às atividades dos funcionários (H), (I) e (J) – considera-se que elas são comuns, mas estão em espaços geograficamente diferentes. A recomendação é que se crie um espaço apropriado, supervisionado pela gerência (com a denominação de Secretariado) e seja informada sua existência a todas as unidades organizacionais do Centro de Pesquisa;
5. não se deve levar em consideração o número de horas trabalhadas por funcionário, uma vez que trabalhar menos não significa necessariamente produzir menos;
6. que seja reavaliada sempre que necessário uma nova redistribuição de atividades e tarefas observando os fatores: número de horas trabalhadas, formação e capacidade técnica e volume/equilíbrio da divisão do trabalho;
7. todas as situações e diagnósticos detectados na análise foram adequadas ao novo QDT; e
8. aprovado o novo QDT, o pessoal deverá ser treinado para desenvolver novas tarefas, se for o caso, pois em sua maioria as tarefas são as mesmas, bastando praticá-las.

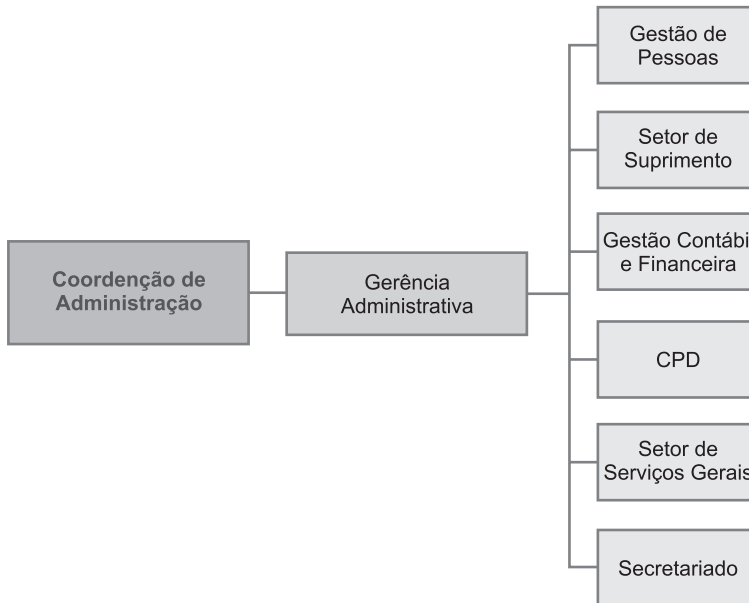
Nova estrutura organizacional

Na nova estrutura organizacional, para que possa apresentar uma ordenação e um agrupamento de atividades e recursos que vise ao alcance dos objetivos e dos resultados estabelecidos, é necessário formar adequadamente a unidade organizacional.

Como proposta deste estudo, a seguir apresenta-se uma nova estrutura organizacional, com denominações propostas pela autora, e algumas sugestões para definição dos fluxos de processos dos respectivos setores.

Essa proposta deve ser avaliada e aprovada pelo Conselho Deliberativo do Ceftru.

Figura 2 - Nova estrutura organizacional



Sugestões para definição dos fluxos de processos nos setores na nova estrutura organizacional

- setor Gerência Administrativa – como responsável um gerente administrativo, com a função de gerenciar, supervisionar e controlar as atividades executadas nos âmbitos setoriais;
- setor Gestão de Pessoas – como responsável um líder, podendo o setor ser subdividido em duas atividades básicas: recursos humanos e folha de pessoal;
- setor Suprimento – como responsável um líder, podendo o setor ser subdividido em três atividades básicas: compras, estoque e patrimônio;

- setor Gestão Contábil e Financeira – como responsável o Gerente Administrativo, podendo o setor ser subdividido em duas atividades básicas: contabilidade e financeira;
- setor Centro de Processamento de Dados – como responsável um líder, podendo o setor ser subdividido em duas atividades básicas: infraestrutura e suporte;
- setor Serviços Gerais – como responsável um líder, podendo o setor ser subdividido em quatro atividades básicas: limpeza, transporte, manutenção predial e vigilância; e
- setor Secretariado – como responsável um líder, podendo o setor ser subdividido em duas atividades básicas: recepção/telefonía e arquivo.

Verificou-se que a aplicação da metodologia proposta possibilitou a distribuição adequada das tarefas a serem realizadas entre os setores organizacionais, além de permitir uma melhor redistribuição das tarefas realizadas pelos setores organizacionais. As principais vantagens na aplicação dessa metodologia foram:

- visualização imediata das atividades executadas e quem as executa;
- facilidade da análise comparativa pela contribuição fornecida pelo funcionário como um todo;
- observação imediata dos desequilíbrios na distribuição das tarefas;
- a ferramenta é de fácil aplicação, entendimento e uso.

Como desvantagem, na aplicação da ferramenta QDT observou-se a inexistência de aspectos ligados às relações interpessoais.

Contribuições sobre o estudo

Esta pesquisa envolveu uma boa parte da convivência da pesquisadora com os funcionários em seu *habitat*, e um dos fatos que mais chamou sua atenção foram as constantes demandas surgidas na jornada de trabalho devido ao crescimento da organização. É fácil notar a consideração de todas as partes envolvidas nos processos desenvolvidos pela atividade fim, a condução de procedimentos administrativos, em todas as situações, realizados pela Secretaria Administrativa.

A sustentação desse crescimento depende da atividade meio que coordena e apoia todas as atividades desenvolvidas com foco em sua visibilidade e execução, envolvendo não só como fazer e o que fazer, mas todo o conteúdo que englobe qualquer processo relativo à administração, seja ele material ou humano.

Percebe-se, então, que elaborar um modelo e aplicar a ferramenta do QDT, estabelecendo a distribuição de atividades para uma nova estrutura organizacional, é de fundamental importância para atingir os resultados dentre as ações desenvolvidas pela atividade fim e que dependem consideravelmente da execução como um todo do operacional na organização.

Limitação do estudo

Por ser um estudo de caso pautado na distribuição de atividades para uma nova estrutura organizacional, a análise dos resultados desta pesquisa não pode ser considerada para um universo maior, principalmente em relação à questão do custo direto (salário fixo) *versus* as atividades que os funcionários exercem e/ou devam exercer, considerando a amplitude de conhecimento, a iniciativa e o saber como fazer e administrar seu tempo no que fazem. Em termos mais apropriados e específicos: o objetivo do estudo é colaborar para se ter uma unidade organizacional enxuta, com profissionais competentes.

Os entrevistados não forneceram e/ou não informaram com precisão e detalhes dados sobre o que lhes foi questionado para o propósito da pesquisa. A pesquisadora depende da honestidade na informação pontual das tarefas e da disposição do entrevistado em descrevê-las, fornecendo a frequência semanal e/ou até mesmo a frequência diária.

No estudo não foi encontrado um respaldo teórico para os entrevistados, a não ser que estejam organizadas e definidas as atribuições para cada setor, o que pode, eventualmente, gerar desvio de entendimentos quanto ao tema abordado.

O estudo do ciclo completo da distribuição de atividades na Secretaria Administrativa não se mostrou viável numa pesquisa com o prazo e a abrangência preestabelecidos, uma vez que a secretaria em questão encontra-se em um estado de evolução, pela consolidação decorrente de uma nova estrutura organizacional.

Recomendações e sugestões

Com base neste estudo, muitas outras oportunidades de pesquisa podem ser visualizadas. Sugere-se que em pesquisas futuras seja adotada uma política sobre o papel que a área de recursos humanos exerce em benefício dos profissionais que chegam e saem, sem nenhum registro de onde vieram e como foram, e que de alguma forma contribuem para o desenvolvimento do Ceftru. Como sugestão de estudo são apresentados os seguintes temas:

- a. monitoramento das mutações organizacionais, com ênfase no estudo do clima organizacional, adotando políticas que beneficiam seu ambiente interno e externo;
- b. disseminação do conhecimento intelectual e individual, com o intuito de interagir e reintegrar as equipes ao seu ambiente de trabalho; e

- c. consolidação de um manual administrativo, contemplando funções, responsabilidades, normas, procedimentos, políticas e diretrizes da organização.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COLENGHI, V. M. *O é M e qualidade total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- CURY, A. *Organização e métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997.
- HAMMER, M. A empresa voltada para o futuro. *HSM Management*, n. 9, jul. / ago. 1998. Entrevista.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SILVA, R. O. *Teoria da Administração*. São Paulo: Thompson Learning, 2004.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- TAVARES, R. S. A. Reengenharia e estrutura por processos e células: o caso de uma empresa do setor automotivo. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005. [Trabalhos apresentados]. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2005.

APÊNDICE I

Roteiro da entrevista

Este formulário tem por finalidade a obtenção de informações que serão importantes para a realização de uma análise da distribuição do trabalho em unidades organizacionais.

Para melhor compreensão na elaboração da lista de tarefas, são apresentados, a seguir, alguns conceitos:

- a. passo – é uma parcela de trabalho executada por uma pessoa;
- b. tarefa – é um conjunto sequencial de passos realizados por uma pessoa;
- c. tempo – é o número de horas gastas na execução de cada tarefa.

Nome:		
Cargo:		
Formação:		
Cursos profissionalizantes:		
LISTA DE TAREFAS		
No.	Tarefas	Tempo
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
TOTAL DE HORAS		
Observações: Tempo = semanal		

Introdução

A Universidade de Brasília (UnB) foi planejada para desenvolver uma proposta de ensino distinta daquela praticada no Brasil. No início da década de 1960, era a única instituição de ensino superior do Distrito Federal, possuía uma estrutura semelhante às universidades dos Estados Unidos e da Inglaterra, completamente diferente das adotadas pelas brasileiras, e tinha como objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico e tecnológico do país.

Nesses 45 anos de existência, houve um grande crescimento da universidade em todos os seus níveis. Com ele veio também um aumento das dificuldades, tais como insuficiência de recursos financeiros, sucessivas greves, aumento no número de aposentadorias dos servidores sem a devida substituição por concurso público, falta de professores, aumento do número de alunos e insuficiência de espaço físico, devido ao crescimento acelerado das atividades acadêmicas ocorrido, principalmente, no período de 1993 a 1997.

A insuficiência de espaço físico fez com que a administração da UnB, desde 1998, se mobilizasse para suprir essa deficiência, com a construção, a ampliação e a reforma de várias unidades; mas foi a partir de 2003 que se deu o grande desenvolvimento das obras destinadas às áreas acadêmicas visando a melhores condições de ensino e pesquisa.

Com a posse da nova Reitoria, gestão 2005/2009, a responsabilidade pelo planejamento e o acompanhamento das obras de construção passou da Prefeitura do Campus (PRC) para o Centro de Planejamento Oscar Niemeyer (Ceplan), medida justificada para unificar e agilizar o processo de construção. Além das novas responsabilidades, o Ato da Reitoria nº 1592/2005 amplia as atribuições do centro, incluindo a elaboração do orçamento, a preparação de licitações e contratos e o gerenciamento de obras. As novas atribuições e responsabilidades tiveram como consequência direta o aumento de profissionais envolvidos, dos trabalhos realizados e dos custos de funcionamento da unidade (UnB, 2005)

Em todas as obras contratadas pela Fundação Universidade de Brasília (FUB) há atrasos nos cronogramas físico-financeiros, e esta pesquisa procurou responder ao seguinte problema: quais os fatores que influenciam ou são determinantes no aditamento dos prazos de execução, estabelecidos nos contratos, de todas as obras de construção de prédios de unidades acadêmicas ou de apoio licitadas e contratadas pela FUB?

Os objetivos desta pesquisa foram: identificar as causas que influenciam ou determinam os aditamentos contratuais dos prazos de execução das obras de unidades da UnB; relacionar as causas comuns e específicas de atraso, em cada obra, por meio de estudo de casos reais; e analisar as relações possíveis entre as variáveis de prorrogação dos prazos das obras com o atraso do cronograma físico-financeiro.

Planejamento da UnB

O produto da indústria da construção é um resultado de projetos e métodos de fabricação únicos (LONGO; SOUZA, 2004). Os prédios iniciais da UnB são exemplos dessas peculiaridades, uma vez que foram concebidos com base em padrões diferenciados de arquitetura, considerados avançados desde a época de sua criação até os dias atuais.

Os projetos de construção são desenvolvidos de forma sequencial ou linear e podem ser modificados de acordo com o caso em estudo,

considerando aspectos especiais de cada um. São aspectos comuns a qualquer projeto: o estabelecimento das necessidades, a definição conceitual e o refinamento das instalações que atenderão essas necessidades. No estudo de viabilidade técnico-econômica são considerados o local, a disponibilidade de mão de obra e os recursos de apoio, e recomenda-se a elaboração de um cronograma (LONGO; SOUZA, 2004).

O processo de formação de obra de construção na UnB é iniciado também pelo surgimento de uma necessidade de determinada unidade, cuja proposta de construção e financiamento é submetida ao Conselho Diretor da FUB – em processo contendo informações relativas à viabilidade econômica; a análise e a estimativa de custos; e os projetos. Com base nas informações e nas justificativas, o conselho decide se é justificado o investimento necessário para a construção de um novo prédio. Após a aprovação, são elaborados os projetos básico e executivo (documentação técnica); o orçamento detalhado; a minuta do edital de licitação; a solicitação de devida alocação de recursos financeiros. Após o parecer pela Procuradoria Jurídica é iniciado o processo licitatório, visando à contratação de empresa para realizar a construção.

Segundo Longo e Souza (2004), o objetivo de analisar uma rede de projeto é:

1. encontrar o caminho crítico que estabelece a duração mínima do projeto;
2. calcular a data mínima de início de cada atividade;
3. calcular a data máxima de cada atividade; e
4. calcular a folga, ou o tempo disponível para atraso de cada atividade.

O produto final da fase de projeto para o desenvolvimento do empreendimento é um conjunto de plantas e especificações que definem

as características básicas do prédio a ser construído. Os desenhos são uma indicação gráfica ou esquemática do trabalho a ser realizado. As especificações são descrições do que será construído e a que nível de qualidade. Quando completadas, elas são incluídas como obrigações contratuais legais. A confecção de plantas e as especificações normalmente são feitas em duas etapas (projeto preliminar e detalhamento final do projeto). O arquiteto ou o engenheiro/arquiteto é responsável pelo desenvolvimento das plantas baixas em geral e dos desenhos de *layout*, e também por considerações quanto a acabamentos e fachadas (LONGO; SOUZA, 2004).

Segundo Goldman (1954), as especificações técnicas e de acabamento de uma obra representam fatores importantes para seu planejamento e execução, incidindo diretamente em: custos da construção; métodos construtivos para a execução dos serviços; prazo técnico da obra; e padrão de acabamento do empreendimento.

Quase que concomitantemente com a elaboração do projeto, é realizado um orçamento estimativo para verificar o custo e, caso necessário, realizar possíveis adequações para tornar o projeto economicamente viável.

Segundo Ávila e Jungles (2006), o processo orçamentário é um sistema de trabalho que envolve toda a empresa e tem por objetivo prever os custos a serem incorridos e apoiar o faturamento que cada produto pode realizar, visando a avaliar o desempenho da empresa e a consequente expressão na demonstração de resultados do exercício atual ou subsequente, bem como no fluxo de caixa para o horizonte analisado.

Segundo Ávila e Jungles (2006), memorial descritivo é o documento em que se especifica a qualidade da obra ou serviço e se relaciona o que será contratado, o qual integrará o documento de contrato a ser firmado entre os interessados, pois regerá seu relacionamento e permitirá definir o que o contratante poderá exigir do contratado. Nesse documento, também denominado de caderno de encargo, são especificados o tipo, o acabamento, a marca e a qualidade dos insumos a serem utilizados e aplicados.

Execução das obras – indireta e pelo menor preço

O cronograma das atividades tem implicações legais, visto que a lei estabelece que essas fases, condições e prazos devem ser seguidos rigorosamente por procedimentos formais. Assim, é garantido que as empresas concorrentes serão tratadas de acordo com os princípios constitucionais contemplados na Lei nº 8.666/93 (art. 3º): isonomia, legalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo dos que lhe são correlatos.

Segundo Choma (2005), a política de “contratação pelo menor preço” gera vários problemas para o gerente da obra, mas não é o único obstáculo a ser enfrentado. Dentre outros óbices destacam-se: o não-cumprimento dos prazos estabelecidos, do contrato ou de alguma cláusula; a falta de documentação da empreiteira e dos funcionários; o não recolhimento de encargos sociais; a ocorrência de ações trabalhistas de ex-empregados; a má qualidade dos serviços; o desperdício de materiais; o número insuficiente de funcionários; e a falta de profissionais qualificados.

As obras de construção licitadas pela FUB são, normalmente, contratadas por execução indireta e pelo menor preço. Nessa modalidade é considerada vencedora a empresa que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital e ofertar o menor preço global.

Conforme Longo e Souza (2004), contrato a preço global ou total ou a preço estipulado é aquele no qual o construtor cota um valor que cobre todos os trabalhos e serviços estipulados pelas plantas e pelas especificações contratuais e ainda inclui os custos diretos e indiretos e o lucro. Essa é a forma de contrato em princípio utilizada na construção civil, em que podem ser desenvolvidas plantas e especificações detalhadas que necessitem de pequenas modificações ou de nenhuma. Contratos públicos para prédios ou residências são candidatos típicos a licitações de contrato por preço global, e, como já citado, essa é a forma mais utilizada pela FUB, atendendo assim aos preceitos legais.

A duração de um projeto é especificada nos documentos do contrato e é vinculada à data da ocupação ou à utilização do projeto. Se este não for completado nessa data, podem ocorrer alguns prejuízos ao contratante em virtude da não disponibilidade do empreendimento. O valor da liquidação dos prejuízos a ser pago por dia não é arbitrário e deve ser uma expressão justa do prejuízo real causado (LONGO; SOUZA, 2004).

Uma vez que o contrato formal tiver sido assinado, devem ser considerados alguns aspectos relativos às atividades do construtor durante a obra. Frequentemente, circunstâncias que escapam ao controle e que não puderam ser antecipadas ao tempo da concorrência levam a atrasos. Nesse caso, o construtor solicita uma extensão de prazo que, se concedida, aumenta o tempo de execução do projeto (LONGO; SOUZA, 2004).

Um estudo de fontes de atrasos em contratos governamentais indica que um grande percentual deles pode ser atribuído a negociações oriundas de problemas relativos a projetos. Atrasos devidos ao clima, no entanto, são típicos dos causados por imprevistos, quando não se tratar, evidentemente, de condições climáticas normais (CHOMA, 2005).

Em contratos de gerenciamento da construção (GC), seleciona-se uma empresa para coordenar todas as atividades, desde a concepção do projeto até o aceite da obra. A empresa representa o proprietário em todas as atividades. O GC é definido como “o conjunto de atividades de gerenciamento relacionadas a um programa de construção, realizadas durante as fases de anteprojeto, projeto e construção, que contribuem para o controle do tempo e do custo da construção de um novo empreendimento” (HEERY, 1974).

A posição da firma de GC, na relação clássica, vincula o proprietário, o construtor e o engenheiro arquiteto. Essa empresa controla o fluxo de informações entre todas as partes ativas no empreendimento e suas funções variam dependendo de se o empreendimento, está na fase 1) de anteprojeto, 2) de projeto ou 3) de construção (LONGO; SOUZA, 2004).

Os gerenciadores da construção, segundo Longo e Souza (2004), controlam um grande número de atividades no local da obra. Os três aspectos mais importantes de um projeto são o controle 1) do tempo, 2) do custo e 3) da qualidade. O planejamento diz respeito à divisão do projeto em elementos apropriados para o controle do tempo.

O acompanhamento do trabalho executado pela empresa contratada deve ser realizado por meio do cronograma físico-financeiro apresentado pela empresa, mostrando a ordem em que ela propõe a executar o trabalho, as datas nas quais ela iniciará cada serviço e sua respectiva data de conclusão. Esse cronograma deve ser aprovado e apresentado em forma de planilha de progresso em uma escala apropriada para indicar claramente o percentual do serviço programado para término em um determinado tempo, deve também ser revisado e atualizado para que se possa verificar o progresso real ao final de cada semana ou em outro tempo estipulado pelo contratante (LONGO; SOUZA, 2004).

Grupo de controle das obras

O controle, segundo Ávila e Jungles (2006), subdivide-se em dois grupos (gerencial e temporal), sendo o temporal o controle efetivo da execução e/ou realização da obra. O grupo controle temporal compõe-se de: a) controle prévio – realizado antes do início da obra; b) controle simultâneo – realizado durante a execução do serviço ou da construção, que possibilita a imediata constatação do realizado ante o planejado; e c) controle *a posteriori* – efetuado após a conclusão da obra e do serviço.

O foco do gerenciamento da construção são o planejamento e o controle dos recursos relativos a um quadro de um projeto. Tipicamente, quando se fala em recursos para a construção, refere-se aos quatro Ms da construção: *manpower* (força humana), *machines* (máquinas e equipamentos), *materials* (materiais) e *money* (dinheiro). O gerenciamento compreende a aplicação oportuna e eficiente dos quatro Ms para construir um projeto, conforme Longo e Souza (2004).

Um fator importante a ser lembrado é que a universidade, em primeiro lugar, somente poderá licitar e contratar se houver previsão orçamentária e recursos financeiros disponíveis; em segundo lugar, após o término do processo licitatório é realizado o respectivo empenho, com a emissão da nota de empenho. Isso dá a certeza ao contratado que há o dinheiro; e, por fim, a UnB não paga por material colocado na obra pela construtora contratada. Os pagamentos das faturas ocorrem após a conclusão das etapas, o que deve ser atestado pela fiscalização da obra, conforme consta em cláusula contratual.

Órgãos governamentais não utilizam a engenharia de valor nas condições gerais, pois por lei, eles têm de utilizar a forma de contratação pelo menor preço. Portanto, eles não podem, em geral, promover a cooperação projetista-construtor pelo uso da construção por etapas ou por outras formas contratuais. A distribuição das economias efetuadas entre o proprietário e o construtor varia de contrato para contrato.

Para estabelecer o prazo total do contrato com o empreiteiro e as datas dos marcos intermediários da obra, segundo Choma (2005), é indispensável que a construtora tenha desenvolvido o planejamento físico do empreendimento. Essa etapa, infelizmente, ainda não recebe a importância necessária por grande parte das construtoras, o que resulta em atrasos decorrentes da definição de prazos inexequíveis para a realização dos serviços pelos empreiteiros.

A etapa de execução é a que, comumente, gera mais conflitos com o empreiteiro, principalmente no que se refere aos itens prazo e qualidade. Normalmente, os empreiteiros preocupam-se mais com a produção e o atendimento do prazo, deixando a qualidade de lado em nome da produtividade. Para que os prazos contratados sejam factíveis, é indispensável a elaboração de um planejamento detalhado das atividades, com a participação das partes envolvidas (*stakeholders*) no empreendimento. Um planejamento adequado permite que a construtora execute o projeto sem atropelos, com uma programação estável para a

compra e a entrega dos materiais, garantindo a continuidade dos serviços dos empreiteiros, de acordo com Choma (2005).

O prazo de execução, segundo Goldman (1954), é um fator importante para o planejamento e o controle da construção. A cada serviço o profissional de planejamento avaliará as condições da atividade para determinar o prazo técnico compatível. O ideal é que a execução cumpra o serviço de acordo com o prazo técnico determinado. Na realidade, a execução do empreendimento está intimamente ligada a uma série de fatores não técnicos, fazendo com que inúmeras vezes os prazos de execução obtidos não correspondam aos prazos técnicos estipulados.

A incidência de encargos financeiros imprevistos, as perdas de serviços ou de faturamento devido a paralisações ou redução de ritmo de trabalho, segundo Ávila e Jungles (2006), trazem prejuízos que podem levar à inadimplência do proprietário.

Ávila e Jungles (2006) dizem ainda que o relatório de desempenho é um documento que visa a medir, objetivamente, o cumprimento das metas e os desvios havidos. Para tanto, deve considerar dois tipos de informações: 1) a comparação entre os custos orçados e os realizados; 2) a análise das variações, na qual são comentadas as causas dos desvios ocorridos.

Estudo de casos na UnB

A pesquisa foi realizada por meio de estudo de casos concretos de obras de construções novas, licitadas e contratadas pela FUB (PRC e Ceplan) no período compreendido entre 2004 e maio de 2007.

Neste estudo não foram incluídas obras relacionadas a reformas e ampliações. Também não foi considerada a elaboração de projetos nem a execução de obras licitadas, contratadas e executadas diretamente por outras unidades e que posteriormente passaram para o controle do Ceplan.

Os documentos analisados foram pesquisados unicamente nos processos referentes às obras de construção do Centro de Seleção e

Promoção de Eventos (Cespe), do Instituto de Química (IQ), da Clínica Odontológica de Ensino e Assistência e Farmácia Universitária (ODT/FU), do Centro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CDT), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação (Face), do Instituto de Ciências Biológicas (IB) e das duas obras realizadas pela Novacap (serviços de terraplanagem, pavimentação asfáltica e estacionamentos), atentando principalmente às informações relativas à prorrogação dos prazos contratuais de execução.

As informações coletadas foram minuciosamente identificadas, analisadas e mapeadas segundo critérios de interpretação dos dados. Os dados financeiros foram extraídos também dos respectivos processos das notas de empenho, dos valores contratuais, de seus termos aditivos e das notas fiscais, visto que apresentam uma situação mais real e atualizada que a oferecida pelo Siafi.

Análise dos resultados

As obras de construção que fazem parte do objeto deste estudo são: 1) a de terraplanagem, pavimentação de vias internas e estacionamentos, galerias de águas pluviais, meio fio e calçamento, referenciadas pelo nome da empresa executora das obras – Novacap – que será ainda denominada de Novacap I e Novacap II, pois apesar de os serviços serem praticamente iguais, foram realizados para atendimento de unidades distintas da universidade e formalizados em contratos diferenciados; 2) construção do prédio destinado à Clínica Odontológica de Ensino e Assistência e Farmácia Universitária (ODT/FU); 3) construção do prédio destinado ao Instituto de Química (IQ); 4) construção do prédio destinado ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT); 5) construção do prédio destinado à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação (Face); e 6) construção do prédio destinado ao Instituto de Ciências Biológicas (IB).

As principais informações administrativas-técnico-financeiras que compõem cada uma dessas obras estão ilustradas a seguir (Quadro 1).

Quadro 1 - Relatório de obras até maio de 2007

OBRA	CONTRATO	VALOR CONTRATADO	TOTAL FATURADO	TOTAL A FATURAR	ÁREA (m ²)	CUSTO CONTRATADO (R\$./m ²)	PRAZO DE EXECUÇÃO	SITUAÇÃO
Terraplenagem, pavimentação com capa asfáltica de vias internas e estacionamentos, galerias de águas pluviais, meio-fio e calçamento	608/2003	2.227.797,50	2.227.797,50	0,00	(*)	--	180 dias 29/12/03 à 25/06/04 80 dias 26/06/04 à 13/09/04 60 dias 14/09/04 à 12/11/04 30 dias 13/11/04 à 12/12/04	CONCLUÍDO
	1010/2004	516.251,72	516.251,72	0,00	(**)	--	120 dias 22/11/04 à 21/03/05 40 dias 22/03 à 30/04/05	CONCLUÍDO
Construção do prédio destinado ao Centro de Seleção e Promoção de Eventos - Céspe	1003/2005	4.820.300,00	4.820.300,00	0,00	4.716,53	1.022,00	300 dias 06/06/05 à 01/04/06 100 dias 02/04/06 à 10/07/06 40 dias 11/07/06 à 19/08/06	CONCLUÍDO
	3º Termo Aditivo Serviço Extra	276.819,59	276.819,59	0,00				CONCLUÍDO
	1007/2005	13.266.596,79	10.196.657,84	3.069.938,95				
Construção do prédio destinado ao Instituto de Química - IQ	Reajuste	478.333,59	336.536,13	141.797,46	10.671,93	1.266,56	360 dias 21/11/05 à 15/11/06 90 dias 16/11/06 à 14/02/07 105 dias 15/02/07 à 30/05/07 94 dias 30/05/07 à 01/09/07	EM EXECUÇÃO
	3º Termo Aditivo Serviço Extra	250.043,69						
Complementação construção do prédio destinado a Clínica Odontológica de Ensino e Assistência e Farmácia Universitária - ODT/UFU	01/2005	3.852.508,17	3.772.060,15	80.448,02			240 dias 02/01 à 30/08/06 120 dias 31/08 à 28/12/06 75 dias 29/12/06 à 13/03/07 45 dias 14/03/07 à 27/04/07	EM EXECUÇÃO
	2º Termo Aditivo	145.599,94	145.599,94	0,00	2.748,99	1.560,57	27/11/2006	
	4º Termo Aditivo	291.879,14	214.250,29	77.628,85			12/03/2007	
Construção do prédio destinado ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico - CDT	962/2006	3.430.000,00	1.868.454,87	1.561.545,13	3.427,09	1.000,85	240 dias 24/07/06 à 21/03/07 120 dias 22/03/07 à 19/07/07	EM EXECUÇÃO
Construção do prédio destinado a Fac. de Economia, Administração, Contabil. e Ciências da Informação e Documentação - Face	961/2006	9.350.000,00	1.112.342,18	8.237.657,82	8.482,13	1.102,32	360 dias 03/07/06 à 28/06/07	EM EXECUÇÃO
Construção do prédio destinado ao Instituto de Biologia - IB	963/2006	32.376.630,00	1.825.290,87	30.551.339,13	26.250,88	1.233,35	600 dias 08/01/07 à 01/09/08	EM EXECUÇÃO
TOTAL GERAL	====>	71.282.760,13	27.312.361,08	43.970.399,05	56.297,55	1.266,18		

Fonte: elaborado pelo autor.

Novacap I

Obra programada para ser realizada em 180 dias corridos, foi executada em 350, utilizando praticamente o dobro do prazo estabelecido inicialmente. Nos 180 dias iniciais, não houve nenhum faturamento, isso só ocorreu após o primeiro termo aditivo (prorrogação de prazo). Os motivos que justificaram as prorrogações foram: chuvas (110 dias) no período de dezembro de 2003 a abril de 2004; remoção de árvores dependendo de autorização pela Semarh; elaboração de novo projeto com nova locação para diminuir o quantitativo de árvores com interferência na execução da via de acesso ligando a via L3 Norte com a via L4 Norte; demora das concessionárias de serviço público no remanejamento de suas redes e alteração no projeto do estacionamento de uma determinada unidade. Essa obra – Novacap I – apresentou ainda uma prorrogação de sessenta dias corridos para realizar as pendências listadas no Termo de Recebimento Provisório, motivado pela obra de duplicação da via L4 Norte, pois a execução das faixas de aceleração e desaceleração depende do término desta obra.

Novacap II

Obra programada para ser realizada em 120 dias corridos, foi efetivada em 160, um terço a mais do prazo estabelecido. Houve faturamento apenas nos trinta primeiros dias da prorrogação, e o restante após o término do prazo contratual da obra, ficando também um vácuo nos 120 dias do prazo inicial. O motivo da prorrogação de prazo foi a incidência de chuvas no período de novembro de 2004 a fevereiro de 2005, causando um alto índice de umidade do solo, o que impossibilitou a execução dos serviços com os padrões de qualidade definidos e obedecendo as normas existentes.

Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (Cespe)

Obra programada para ser realizada em trezentos dias, foi concluída em 440: 50% a mais do prazo estabelecido. No primeiro mês, não houve faturamento; no segundo, faturou-se 59,10% do total previsto, a se

considerar a soma do primeiro com o segundo mês; no terceiro, 27,97%; no quarto, 41,84%; no quinto, 50,81%; no sexto, 23,85%; no sétimo, 64,75%; no oitavo, 81,63%; no nono, 24,04%; e no décimo, 67,25%. Até o décimo mês (trezentos dias), a empresa faturou R\$ 2.453.914,50 (50,90% do total estipulado), índice abaixo do idealizado.

O resultado que mais se aproximou do desejado foi no oitavo mês, mas em sua maioria os resultados ficaram aquém do planejado. O Ceplan/UnB, em 16/12/2005, alertou formalmente a contratada quanto à lentidão do cumprimento do contrato, que gerou um atraso de aproximadamente sessenta dias.

Os motivos alegados pela empresa para justificar a prorrogação do prazo em cem dias (1º Termo Aditivo) foram a ocorrência de chuvas (68 dias) e ainda alteração, complementação e adequação dos projetos, visando à compatibilização destes à obra. O parecer do engenheiro civil sobre a solicitação de prorrogação de prazo pela empresa, documento constante à folha nº 3739, do Ceplan, dispõe:

[...] Considerando ainda que as paralisações dos serviços devido às chuvas geram uma ociosidade da mão de obra contratada, cujo custo passa a ser, de modo inevitável, totalmente absorvido pela empresa construtora e que a ocorrência de chuvas durante os períodos de execução das obras justificam as prorrogações de seus prazos contratuais, utilizando-se para isso os registros feitos em Diários de Obra.

Embora previsíveis, ao se considerar os índices pluviométricos registrados em anos anteriores, os prazos estabelecidos para execução de obras a serem contratadas pela UnB não contemplam possíveis dias de chuva, a fim de não onerar antecipadamente os contratos a serem firmados. Na segunda solicitação de prorrogação de prazo, por mais quarenta dias, os motivos são os mesmos da primeira, ou seja, chuvas (26 dias) e ainda alteração, complementação e adequação dos projetos visando a atender as solicitações do Ceplan/UnB.

O parecer do Ceplan adota as mesmas bases do anterior e apresenta as mesmas ponderações feitas no parecer do Ceplan descrito anteriormente. As alterações, as complementações e as adequações do projeto da obra, estes sim, trazem amparo legal à pretensão da Administração, estando previsto no inciso I, do § 1º, do art. 578, da Lei nº 8.666/93.

Instituto de Química

Foi programado para ser realizado em 360 dias corridos, mas ultrapassou a programação inicial, atingindo 649 dias: 80% a mais do prazo estabelecido. No primeiro mês faturou-se 35,57% do total previsto; no segundo, faturou-se 22,78% a mais do previsto (um resultado surpreendente); no terceiro, 97,32% (um bom resultado); no quarto, 31,99%; no quinto, 58%; no sexto, 43,01%; no sétimo, 22,93%; no oitavo, 9,06%; no nono, 26,90%; no décimo, 35,75%; no décimo primeiro, 48,58%; e no décimo segundo, 7,46% a mais que o programado. Até um ano (360 dias) a empresa faturou R\$ 5.626.902,14, ou seja, 42,41% do total estabelecido em cronograma, um índice bem abaixo daquele considerado ideal.

Os motivos alegados pela empresa para justificar a prorrogação de prazo em noventa dias (1º Termo Aditivo) foram: ocorrência de chuvas (51 dias) no período de novembro de 2005 a abril de 2006; e adequações e complementações de projetos foram os outros motivos.

Na segunda solicitação de prorrogação (2º Termo Aditivo ao contrato), os motivos foram quarenta dias de chuva no período de agosto a dezembro de 2006, bem como uma série de alegações inerentes à alteração, à complementação e à adequação dos projetos. Foram pleiteados 135 dias e concedidos 105 dias. Quanto à terceira solicitação de mais 94 dias de prorrogação, os motivos foram adequações, alterações e ajustes técnicos aos projetos e ainda um serviço adicional (extra) que gerou um acréscimo de R\$ 250.043,69 ao valor do contrato.

Com base no parecer da PJU, o Ceplan (ANEXO A) justificou seu posicionamento no tocante à chuva ser elemento de justificativa por atraso de obras.

Clínica Odontológica de Ensino e Assistência e Farmácia Universitária (ODT/FU)

Obra programada para ser realizada em 240 dias corridos, atingiu até o momento 480: exatamente o dobro do prazo estabelecido, sem levar em consideração o que já havia sido executado no primeiro contrato, quando se deu o cancelamento (rescisão) unilateral pela FUB. Nos dois primeiros meses não houve faturamento; no terceiro, 22,70%, somando os três primeiros meses previstos; no quarto, 44,31%; no quinto, 13,51%; no sexto, 56,17% a mais do previsto; no sétimo, 33,17%; e no oitavo, 109,80% a mais do previsto (um excelente resultado). Durante os oito meses iniciais (240 dias contratuais) a empresa faturou R\$ 1.908.743,73, ou seja, 49,54% do total previsto no cronograma, quase metade, um índice bem abaixo do ideal.

Os motivos alegados pela empresa para justificar a prorrogação de prazo em 120 dias (1º Termo Aditivo), um acréscimo de R\$ 145.599,94 ao valor do contrato, referente a serviço extra, em 75 dias (3º Termo Aditivo) e em 45 dias e um acréscimo de R\$ 291.879,14 ao valor contratual (4º Termo Aditivo) foram chuvas, totalizando 102 dias, alterações nas especificações de materiais, alterações, adequações e compatibilizações de projetos, greve no sistema de transporte coletivo do Distrito Federal por dez dias, conforme constam em documentos emitidos pela empresa contratada e de concordância pela FUB.

A PJU, em seus pareceres, sugere ao Ceplan que nas próximas licitações estude a possibilidade de inserir nos editais e respectivos contratos a prorrogação dos prazos contratuais quando houver excesso de chuvas em Brasília, ou ainda, ao contrário, a impossibilidade de prorrogação dos prazos motivada por essas questões, visto que é notório em determinadas épocas do ano o alto índice pluviométrico nesta cidade.

Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT)

Obra programada para ser realizada em 240 dias corridos já está utilizando até o momento 360 dias: 50% a mais do prazo contratual estabelecido. No primeiro mês não houve faturamento; no segundo, 71,80% somando os dois primeiros meses previstos; no terceiro, 30,62%; no quarto, 13,68%; no quinto, 41,44%; no sexto, 88,28%; no sétimo, 11,65%; e no oitavo, 92,87. Durante os oito meses iniciais (240 dias contratuais), a empresa faturou R\$ 1.570.059,64, ou seja, 45,77% do total estabelecido em cronograma, não atingindo a metade, um índice abaixo do ideal. Os motivos alegados pela empresa para justificar a prorrogação de prazo em 120 dias (1º Termo Aditivo) foram: ocorrência de chuvas no período de setembro de 2006 a fevereiro de 2007, sem especificar a quantidade de dias, alterações nos projetos e o assalto armado ao canteiro de obras, situação que consumiu tempo para a reposição de materiais e equipamentos.

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

Obra programada para ser realizada em 360 dias corridos, faltando apenas trinta dias para o término do prazo contratual de conclusão, executado até o mês de maio somente 11,90% do total previsto. Em fevereiro de 2007 (no oitavo mês), o Ceplan, por ofício, alertou a empresa construtora sobre o atraso verificado na execução da obra. Em resposta, esta alegou que o atraso ocorreu devido a motivos alheios à sua vontade, relacionados a seguir: chuvas ininterruptas e em excesso; reexecução de serviços (escavação manual de terra, mecanizada e terraplanagem); alterações de projetos (estrutura); não foi fornecido laudo de sondagem desde o início (foi detectado solo rochoso nas regiões A e C da obra); e ajustes de projeto (fundações).

Instituto de Ciências Biológicas (ICB)

Obra programada para ser realizada em seiscentos dias corridos, somente foi executada 5,64% até maio de 2007. A previsão de realização

até o período era de 10,50%, um faturamento de R\$ 3.399.747,27. Isso significa que a obra já se encontra fora do prazo previsto no cronograma físico-financeiro.

Recomendações finais

Verificou-se que em todas as obras, sem exceção, ocorreram prorrogações nos prazos de execução. Os fatores que predominaram e influenciaram nessas prorrogações foram: as chuvas, as alterações, as adequações e as complementações de projetos. Houve também outros fatores menos significativos, tais como: greve do setor de transporte coletivo do Distrito Federal, assalto armado de materiais e equipamentos no canteiro de obras.

Ao comparar mês a mês os valores efetivamente faturados e o que foi realizado com o que foi programado, há uma defasagem em praticamente todos os períodos analisados de todas as obras.

O parágrafo 1º, do art. 57, da Lei nº 8.666/93 diz que “os prazos de início de etapas de execução, de conclusão e de entrega admitem prorrogação [...] desde que ocorra algum dos seguintes motivos, devidamente autuados em processo:” e seus incisos I e II dispõem: “I – alteração do projeto ou especificações, pela Administração; II – superveniência de fato excepcional ou imprevisível, estranho à vontade das partes, que altere fundamentalmente as condições de execução do contrato.” A PJU citou em vários de seus pareceres, em processos diferentes, as condições contidas na referida lei.

Nos pareceres emitidos pelo Ceplan/UnB ele afirma que os custos da obra poderão ficar onerosos caso se leve em consideração o período de chuvas. Esta é uma assertiva que, caso seja verdadeira, será temerária, pois sabe-se antecipadamente que o prazo não será cumprido, corre-se o risco de a empresa contratada não cumprir o acordo até o final, ocasionando uma nova contratação (licitação). Essa situação aumentará mais ainda o tempo de construção, seu custo e sua conclusão.

Convém considerar o período de chuvas no momento da elaboração do edital de licitação, no que tange à definição do prazo de execução. A administração deve, ao realizar o planejamento da obra (projeto), verificar no cronograma de atividades em qual época do ano se dará o provável início da construção, para ver se coincidirá ou não com o período de chuvas.

As alterações, as adequações e as complementações de projetos foram fatores significativos nessas prorrogações. Vale ressaltar que a lei prevê a possibilidade da ocorrência de alterações no projeto original. Apesar disso, os projetos devem, em suas fases de criação, concepção, elaboração, conceituação e descrição, ser realizados de forma criteriosa, evitando-se mudanças que consumam um tempo significativo na sua revisão durante a construção da obra. E, por fim, os relatórios de obras devem ser utilizados para decisões da direção.

Referências

- ÁVILA, Antonio V.; JUNGLES, Antonio E. *Gerenciamento na construção civil*. Chapecó, SC: ARGOS, 2006.
- 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, 22 jun. 1993.
- CHOMA, André A.; CHOMA, Adriana C. *Como gerenciar contratos com empreiteiros: manual de gestão de empreiteiros na construção civil*. São Paulo: Pini, 2005.
- GOLDMAN, Pedrinho. *Introdução ao planejamento e controle de custos na construção civil*. 2. ed. São Paulo: Pini, 1954.
- HEERY, George T. Construction management defined. *The Military Engineer*, n. 430, mar./apr. 1974.
- LONGO, Orlando C.; SOUZA, Vicente C. M. de. *Administração da Construção Civil*. Rio de Janeiro: LTC, 2004.
- UNIVERSADE DE BRASÍLIA. Secretaria de Recursos Humanos. *Projeto de criação do curso de especialização em desenvolvimento gerencial*. Brasília: UnB, 2005.

ANEXO A

Parecer do Ceplan (fls. 4195 e 4196 do processo)

Face ao parecer da PJU, temos a considerar que:

- As chuvas acarretam independentemente de previsibilidade ou não, interrupção no andamento dos serviços de uma obra. A previsão de chuvas é imprecisa, daí a impossibilidade de quantificá-las e de prevêê-las, antecipadamente, no prazo de execução de uma obra, ampliando-o na sua origem, ou seja, no edital, onerando, com isso, o valor contratado devido à ampliação dos custos administrativos. Frisamos, entretanto, que tais fatores não constam do edital da obra em questão e na nossa ótica não deveriam constar, pois, se assim fosse todos os editais de licitação para contratação de obras de construção civil contemplariam tais fatos, o que é oportuno, devido a sua frequência, a sua intensidade e os custos que adviriam dos mesmos.
- Tecnicamente, não é compatível a execução de determinados serviços de uma obra sob o regime de chuvas, em que os materiais empregados podem ser, substancialmente, afetados nas suas características físico-químicas, comprometendo a resistência de suas peças estruturais, estabelecida em cálculo, bem como a execução inadequada dos serviços de escavações, movimentos de terra, aterros, compactações, fundações, aberturas de valas, entre outros, os quais ficariam com a qualidade e, conseqüentemente, com a segurança, comprometidas pelo o alto teor de umidade do solo. A qualidade e a segurança de uma obra estão vinculadas à adequada execução de suas fases e à correta aplicação dos seus materiais constituintes.
- A previsibilidade de ocorrência das chuvas trata-se de considerção meramente estatística, não sendo, portanto, determinar as datas de suas ocorrências, seus períodos, seus locais de ocorrência, suas intensidades, nem tampouco as suas conseqüências. A exemplo podemos citar que a ocorrência de uma chuva por um determinado período, durante uma determinada fase de uma obra, pode prejudicar o seu andamento por vários dias ou até mesmo paralisá-la, além, de

até mesmo, impor refazimentos de certos serviços, que se encontram em fase de terminalidade. Para isso é que o Ceplan contempla, em seu quadro organizacional, equipe de fiscalização de obras, tecnicamente habilitada, para que, entre outras atribuições, possa avaliar as consequências geradas pelas chuvas sob o seu gerenciamento, com relação aos prazos contratuais de execução.

- As chuvas em Brasília, principalmente, as referenciadas, provocaram paralisações de obras em todo o DF, devido as suas intensidade e freqüências. Para que não possamos fundamentar uma prorrogação de prazo contratual de uma obra devido às chuvas, teríamos de desconsiderar os princípios técnicos que regem a execução dos serviços de engenharia e a aplicação adequada dos materiais de construção. Além do mais, as chuvas provocam uma condição insegura de trabalho colocando os operários sob risco de acidentes.

Parte III - Gestão do Conhecimento e da Informação



Formas inovadoras na disseminação do conhecimento em bibliotecas universitárias públicas e privadas do Distrito Federal

Mary Sande Pinheiro

Introdução

A tecnologia da informação provocou inovações no gerenciamento das bibliotecas. O usuário já não precisa mais ir ao local verificar o acervo, essa consulta pode ser feita acessando-se os catálogos pela internet (*on-line*). As bases de dados disponíveis racionalizam, aperfeiçoam e agilizam os processos técnicos de uma biblioteca.

Estão surgindo as “bibliotecas virtuais”, que podem ser acessadas em longas distâncias, facilitando o intercâmbio e a troca de experiências, além de vitalizar e dinamizar os acervos e contribuir enormemente para a disseminação do conhecimento.

No Brasil, segundo Guinchat e Menou (1994), destaca-se a rede de catalogação cooperativa bibliodata, criada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), contando com bibliotecas universitárias como bibliotecas cooperantes e a rede do Subsistema de Administração de Bibliotecas (Sabi), gerenciada pela Subsecretaria de Biblioteca do Senado Federal, da qual participam de 17 bibliotecas cooperantes dos Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo em nível federal.

Três áreas de serviços bibliotecários são beneficiadas com a automação: os serviços aos usuários, os serviços de processos técnicos e os serviços de acesso à informação.

Numa organização, seja ela qual for, o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade de capacitações que a empresa apresenta como resultado desse conhecimento. Enquanto a maior parte do conhecimento de uma organização tem suas raízes na especialização e na experiência de cada um de seus membros, a empresa oferece um contexto físico, social e cultural para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram significado e propósito.

Não é apenas a localização física desse material, e sim a forma como isso vem sendo divulgado para a comunidade universitária o objeto deste estudo: quais inovações podem ser realizadas por bibliotecas universitárias, públicas ou privadas, a fim de contribuir para a disseminação do conhecimento?

Para responder a essa questão foi necessário identificar formas inovadoras de disseminação do conhecimento a serem realizadas por bibliotecas universitárias públicas e privadas, sob a ótica dos bibliotecários e dos usuários; discutir conceitos de inovação; analisar conceitos de gestão de conhecimento; discutir formas de disseminação do conhecimento; identificar e analisar os critérios utilizados na seleção do material a ser disseminado; propor formas inovadoras de disseminação do conhecimento por meios mais eficientes de acessibilidade pelo público.

Conceitos sobre gestão do conhecimento na organização

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 20), o conhecimento pode ser “tácito, contido na experiência de indivíduos e grupos; e explícito, codificado nas normas, nas rotinas e nos procedimentos da organização”. A abordagem neste estudo será sobre o conhecimento explícito, haja vista que o conhecimento a ser disseminado pelas bibliotecas se concentra mais em elementos formais, tais como: livros, revistas, base de dados e publicações diversas.

Embora sejam quase sempre tratadas como processos independentes de informação organizacional, Choo (2006) descreve, com clareza, três arenas de uso da informação – criar significado, construir conhecimento

e tomar decisões –, esses são de fato processos interligados, de modo que, analisando como essas três atividades se alimentam mutuamente, ter-se-á uma visão holística do uso da informação.

Peter Drucker (1993) acredita que o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é o único recurso econômico significativo da sociedade pós-capitalista ou sociedade do conhecimento. Para ele, o papel da administração é garantir a aplicação do conhecimento à organização.

Quando existe conhecimento suficiente, a organização pode estar preparada para a ação organizacional, em que o ambiente poderá estar propício a se modificar, produzindo novas correntes de experiência, às quais a organização terá de adaptar-se, gerando assim um novo ciclo.

A organização capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento. Isso porque possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência e criatividade.

Distinções sobre uso da informação e do conhecimento

Para entender o papel da informação na sociedade e nas organizações, é preciso conceituar informação e conhecimento. De acordo com Ferreira (1986, p. 322), a informação é concebida como “aquilo que reduz a incerteza”, desencadeada por algum agente perturbador como um dado codificado, uma mensagem, possibilitando uma transformação na estrutura do receptor.

Pode-se considerar o conhecimento parte do processo, como um estágio mais avançado, ou seja, “conhecimento é quando a informação, assimilada e incorporada às experiências anteriores do sujeito, leva à ação” (CIANCONI, 2001, p. 18). O conhecimento é visto como tácito e explícito, ou seja, é inerente ao ser humano e transforma-se em ação ou é inscrito, explicitado, sob a forma de informação.

A distinção entre os conceitos de dado, informação e conhecimento pode não ser relevante em alguns contextos, mas para os profissionais que têm na informação e no conhecimento seu objeto de trabalho é importante tentar distingui-los. Tais conceitos podem ser considerados graus diversos de um processo de transmissão de conhecimento, ou seja, dados (destituídos de significado), informação e conhecimento.

Enquanto um dado pode fazer sentido e tem a possibilidade de desencadear informação, o conhecimento “traria consigo uma possibilidade de aplicação ou aplicabilidade, enquanto a informação necessita de um quadro referencial comum, ou uma socialização partilhada. Esse quadro referencial comum é partilhado pelos membros de um grupo ou subgrupo” (OLIVEIRA, 1998, p. 178).

Conceitos de inovação e criatividade no âmbito organizacional

De acordo com Quinn (2002, p. 195), “o ambiente inovador é sempre dinâmico, oportunista e imprevisível”. As organizações mais inovadoras “utilizam alguma forma *ad hoc* de *skunkworks*, profissionais superespecializados que trabalham fora da linha, ou pequenas equipes interligadas em extensas redes de informação”.

As grandes descobertas e as inovações mais radicais provavelmente não podem ser planejadas e organizadas, mas as inovações com caráter de desenvolvimento, as melhorias ou as novas versões de produtos e serviços existentes, que utilizam a maior parte de recursos de pesquisa e desenvolvimento, podem ser bastante organizadas, programadas e até ter sua dotação orçamentária definida se previamente planejadas.

Figueiredo (2006, p. 419) adota uma visão sistêmica do processo de inovação, que caracteriza de duas maneiras:

Primeira, inovação não é um processo linear [...], mas um processo que envolve uma variedade de atividades criativas inter-relacionadas e

complementares em nível organizacional. Segunda, inovação é vista como um processo de interação entre empresas e demais organizações do sistema de inovação.

Para Pereira Filho (1996, p. 7), criatividade é “um processo de criação de novas ideias por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos que utilizam habilidades específicas dentro de um determinado ambiente relacional”, e inovação “é um processo de fazer mudanças ou introduzir algo novo em contextos sociais”.

Princípios sobre disseminação do conhecimento

A distribuição do conhecimento é o processo pelo qual as informações se disseminam pela organização, de maneira que “a informação correta atinja a pessoa certa no momento, no lugar e no formato adequados” (HUBER et al., 1991, p. 111).

Choo (2006, p. 420) aponta alguns princípios gerais que podem servir como estrutura para os processos de administração e disseminação do conhecimento:

- as necessidades de informação são incertas, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível em uma rica representação de todo o ambiente no qual a informação é usada;
- a seleção e o uso das fontes para aquisição de informação precisam ser planejados, monitorados e avaliados como qualquer outro recurso vital da organização;
- os sistemas de armazenamento de informações são uma extensão inestimável da memória da organização;
- os produtos de informação devem ser concebidos usando-se uma abordagem de agregação de valor à informação que está sendo processada;

- para lidar com a ambiguidade e a incerteza, as pessoas geralmente preferem canais ricos de comunicação que lhes permitam concentrar-se nas questões, buscar esclarecimentos, resolver diferenças e estimular a criatividade;
- o uso da informação para criação de significado e entendimento requer processos e métodos que ofereçam um alto grau de flexibilidade na representação da informação e facilitem a troca e a avaliação das múltiplas representações entre os indivíduos.

A eficácia na disseminação do conhecimento revela a capacidade de alimentar cada vez mais o crescimento e a renovação da organização, pois se existe demanda de conhecimento, consequentemente existirão formas para transmitir esse conhecimento. E, assim, surge a necessidade de se implantar maneiras inovadoras para disseminar o conhecimento, realizando investigações nas mais diversas organizações bibliotecárias a respeito de usos mais frequentes e eficazes da tecnologia da informação. Apresentam-se a seguir algumas inovações tecnológicas e organizacionais.

Principais inovações tecnológicas e organizacionais realizadas em bibliotecas universitárias públicas e privadas

Na sociedade da informação, mais vale quem sabe o que (fazer ou saber) ou quem sabe quem (faz ou sabe). Ou seja, aquele que possui o conhecimento sobre o conhecer em geral são os que se destacam. É a metainformação, isto é, “a informação sobre a informação que é mais valorizada”, segundo Cianconi (2001, p. 24). E a razão é simples: com o imenso volume de informações acumuladas e o aumento exponencial trazido pela tecnologia, é impossível conhecer ou saber tudo. Logo, é importante saber onde e quais as fontes para cada tipo de informação, quem são os especialistas e os centros de excelência em cada tipo de atividade ou conhecimento.

Com base em uma análise sobre as principais inovações tecnológicas e organizacionais já realizadas em bibliotecas, pode-se descrever os serviços de notificação corrente que abrange especificamente os seguintes setores: base de dados, perfis de interesse dos usuários, recuperação da informação, notificações, retroalimentação e fornecimento de documentos.

Os serviços de notificação corrente, segundo Rowley (2002, p. 300), “são serviços de informação cujo objetivo primordial é manter os usuários da informação a par dos progressos que ocorrem em seu campo”. A fim de ajudar seus funcionários a se manterem atualizados, as organizações têm tradicionalmente oferecido serviços de notificação corrente.

Qualquer sistema de notificação corrente exige um mecanismo para criação e manutenção de perfis de interesse dos usuários, bem como base de dados com a qual serão cotejados e processados esses perfis. Se o serviço de notificação corrente for individualizado, cada usuário terá um perfil individual.

As notificações são fornecidas, de preferência, em formato eletrônico e frequentemente enviadas para uma caixa postal eletrônica e, menos usualmente, em formato impresso, o que facilita o aproveitamento das notificações para criar bases de dados locais, de uso pessoal, aproveitáveis na elaboração de outros documentos eletrônicos e, especialmente, para contribuir com a criação de bibliografias de documentos e fontes.

As instituições voltadas para armazenar e disseminar o conhecimento sofrem grande impacto na era da informação e precisam rever suas estratégias. Os centros de informação e as bibliotecas ampliam seu papel em diversos aspectos, e o que se conceitua como serviço de informação pode incluir uma gama de atividades bastante abrangentes, tanto em conteúdo como em forma.

As bibliotecas públicas e privadas tendem a desempenhar papel de crescente importância nessa nova sociedade informatizada, assumindo funções de facilitadoras, não somente da comunicação, mas também na disseminação do conhecimento.

O estudo realizado

Foram realizadas pesquisas bibliográficas e entrevistas semiestruturadas individuais com usuários e profissionais de biblioteconomia que colaboram na escolha de processos modernizadores de serviços ao usuário em duas bibliotecas: uma pública e outra privada, consideradas as maiores do Distrito Federal. Fizeram, portanto, parte dessa pesquisa a Biblioteca João Herculino, do Centro Universitário de Brasília (UniCeub), de natureza particular, e a Biblioteca Central dos Estudantes (BCE), da Universidade de Brasília (UnB), de natureza pública.

Participaram da pesquisa 53 pessoas – 25 profissionais de biblioteconomia e 28 usuários. Entre os usuários, foram entrevistados professores, alunos de graduação e pós-graduação, técnico-administrativos, estagiários e pessoas do público externo.

Na biblioteca do UniCeub, foram realizadas nove entrevistas com os bibliotecários – um deles trabalhava com o novo serviço de atendimento ao usuário e os demais realizavam serviços internos – e 16 entrevistas com usuários. Na UnB foram entrevistados 16 bibliotecários – dois deles envolvidos com a implementação de alguns projetos e programas de disseminação do conhecimento – e 12 usuários de diversos segmentos. Foram utilizados dois roteiros distintos de entrevista direcionados respectivamente a usuários e a profissionais de biblioteca, conforme Apêndice A.

A coleta de dados foi iniciada no dia 14 de maio de 2007 e finalizada dia 25 de maio de 2007. Foi solicitada aos entrevistados permissão para gravar a entrevista. Nos casos não autorizados, os registros foram feitos manualmente em um formulário adequado.

No que se refere à análise dos dados, para a caracterização da amostra dos participantes da pesquisa foi utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 15.0, para realização de estatísticas descritivas.

Nas entrevistas, tanto com bibliotecários como com usuários, a técnica utilizada para análise das informações foi a de análise de conteúdo.

Utilizou-se o tema como unidade de análise para a interpretação das respostas dos bibliotecários e dos usuários das bibliotecas. Foram criadas categorias *a posteriori* que, com base no proposto por Franco (2003, p. 53), “emergem da ‘falá’, do discurso, do conteúdo das respostas e implicam constante ida e volta do material de análise à teoria”. As categorias criadas com base nas entrevistas com bibliotecários e usuários das referidas bibliotecas encontram-se descritas e discutidas na próxima seção.

Caracterização dos participantes da pesquisa

Para caracterizar os participantes do estudo, serão apresentadas informações sobre os bibliotecários e, em seguida, sobre os usuários que participaram deste estudo.

Os bibliotecários participantes (25) do presente estudo estão assim distribuídos: 16 da UnB e 9 do UniCeUB, sendo 76% mulheres. Em relação à faixa etária: de 18 a 29 anos (12%); de 30 a 39 (28%); de 40 a 50 (32%); acima de 50 anos (28%). Quanto ao grau de escolaridade, predominam profissionais com graduação (44%) e pós-graduação (24%, especialização e 20% mestrado), de modo que apenas 12% não possuem curso superior completo. Quanto ao vínculo com as universidades, os participantes foram assim classificados: quadro efetivo (84%); prestadores de serviço (8%); aposentados (4%) e outros (4%). Em relação ao tempo em que os sujeitos trabalhavam nas bibliotecas, observa-se que: 44% possuíam de 2 a 10 anos; 24%, de 11 a 20 anos; 20%, de 21 a 30 anos; 8%, até um ano; e 4%, de 31 a 40 anos de trabalho na mesma instituição.

Com relação ao tempo de exercício da função de bibliotecário, os sujeitos estão distribuídos da seguinte forma: 2 a 10 anos (48%); 11 a 20 anos (16%); 21 a 30 anos (28%); 31 a 40 anos (4%); e 4% não deu essa informação.

Os usuários participantes deste estudo estão assim distribuídos entre as duas bibliotecas: UnB, 16 (57,1%), e UniCeUB, 12 (42,9%); desse total, 68% são homens. Esses usuários encontram-se na seguinte

faixa etária: 18 a 29 anos (64%); 30 a 39 (14%); 40 a 50 anos e acima de 50 anos (10% para cada um desses dois grupos).

Quanto à escolaridade, observou-se que a maioria dos usuários tem o superior incompleto (60,7%). Os outros usuários têm: superior completo (14,3%); doutorado (10,7%); ensino médio (7,1%); especialização e mestrado (3,6%) para cada um desses grupos.

Com relação ao vínculo com a universidade, os participantes foram classificados da seguinte forma: técnico-administrativos (17,9%); docentes e usuários externos (10,7%), cada um desses grupos; pós-graduandos (7,1%); e estagiários (3,6%).

Com relação ao tempo em que os usuários frequentavam a biblioteca os participantes estão relacionados da seguinte forma: 2 a 10 anos (60,7%); 11 a 20 anos (17,9%); até 1 ano (10,7%); 31 a 40 anos (7,1%), e, finalmente, de 21 a 30 anos (3,6%).

Por sua vez, em relação à duração da visita nas bibliotecas, observa-se: de 1 a 6 horas (53,6%); até 1 hora (35,7%); e de 7 a 8 horas (10,7%).

Formas inovadoras de disseminação do conhecimento apresentadas pelos bibliotecários da UnB e do UniCeUB

Essas formas inovadoras – agrupadas em dez categorias – mencionadas pelos bibliotecários da UnB e do UniCeUB são definidas e caracterizadas a seguir.

- Percepção dos bibliotecários – Categoria I

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (bibliotecários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria I: usar de novas formas de tecnologia.

Definição: serviços estratégicos desenvolvidos na área tecnológica que serviram para implementar ideias e práticas inovadoras, a fim de

facilitar o uso das diversas tecnologias implantadas na instituição, tanto pelos profissionais de biblioteconomia como pelos usuários.

Verbalizações: “Serviço de Editoração Eletrônica de Revistas [...]”; “Catálogo *on-line*”; “Implementação e incentivo da *intranet*”; “Biblioteca digital de teses e dissertações”; “Acesso ilimitado ao BD [...]”; “Digitalização completa de obras raras [...]”; “Atualização diária da *Home* [...]”

- Percepção dos bibliotecários – Categoria II

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeuB (bibliotecários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria II: desenvolver novas formas de interação com os usuários.

Definição: desenvolvimento de políticas para manter o usuário de biblioteca sempre bem informado a respeito dos serviços e dos produtos oferecidos pela instituição, além de formas diversas de divulgação dos serviços de orientação e auxílio aos usuários.

Verbalizações: “Maior divulgação dos serviços [...]”; “Poderia se criar uma biblioteca digital de graduação [...]”; “Serviço de informações *on-line* através de *e-mails*”; “Projeto auxílio estante [...]”

- Percepção dos bibliotecários – Categoria III

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeuB (bibliotecários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria III: adquirir equipamentos mais avançados na área de tecnologia da informação.

Definição: desenvolvimento de projetos com recursos destinados à aquisição de equipamentos mais avançados e de programas computacionais aplicados na área de tecnologia da informação para atendimento dos diversos públicos de bibliotecas.

Verbalizações: “Viabilização da biblioteca virtual e sonora para atender aos deficientes visuais [...]”; “Os projetos estão sendo feitos [...] é a compra de um *toten* como visualizador eletrônico dos serviços da biblioteca [...]”; “Aquisição de novas bases de dados”; “Bases de periódicos [...]”; “Sistema *Pergamun*, no controle do acervo que hoje vem sendo reestruturado [...]”

- Percepção dos bibliotecários – Categoria IV

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (bibliotecários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CO- NHECIMENTO

Categoria IV: investir em ações educacionais.

Definição: desenvolvimento de programas de treinamento diversos na área de informação, com cursos ministrados pelos profissionais de biblioteconomia durante todo o ano. O treinamento seria destinado principalmente aos alunos calouros de graduação, aos professores recém-ingressos na universidade e inclusive aos usuários externos de maior interesse.

Verbalizações: “Poderia haver um atendimento individual em elaboração de teses e dissertações”; “Treinamentos para alunos calouros [...]”; “Treinamentos de ABNT [...]”

- Percepção dos bibliotecários – Categoria V

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (bibliotecários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CO- NHECIMENTO

Categoria V: dispor de mais salas e laboratórios exclusivos para fins de pesquisa.

Definição: um planejamento da biblioteca, a fim se disponibilizar um número necessário de salas e laboratórios destinados exclusivamente a pesquisa e estudos científicos.

Verbalizações: “Mais cabines [...]”; “O aluno chega ao ponto de ter de fazer a reserva de salas via internet [...] ou ficar em lista de espera.”; “Laboratórios de pesquisa principalmente em base de dados”; “[...] O laboratório de informática, para pesquisa... seria ótimo expandir em diversos laboratórios [...]”

- Percepção dos bibliotecários – Categoria VI

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (bibliotecários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CO- NHECIMENTO

Categoria VI: realizar a permuta de alguns títulos de periódicos.

Definição: intercâmbio entre bibliotecas públicas e privadas para permutar periódicos publicados pela universidade por outros periódicos de outra universidade pública ou privada ou mesmo colocando-os à disposição sem nenhum custo para o usuário.

Verbalizações: “As cópias de periódicos existentes [...] poderiam ser disponibilizadas para outras bibliotecas [...]; Seria realizada uma troca por outro periódico não existente na biblioteca [...]”

- Percepção dos bibliotecários – Categoria VII

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (bibliotecários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CO- NHECIMENTO

Categoria VII: desenvolver mais intensamente doações de material bibliográfico

Definição: desenvolvimento de uma política adequada de reciclagem de todo o material em duplicata e/ou descartado para que outras bibliotecas e instituições educacionais do Distrito Federal e do Entorno possam ser beneficiadas com doações de livros e a biblioteca possa revigorar seu espaço físico.

Verbalizações: “É interessante a doação de todo material bibliográfico não utilizado há anos para estudo [...]”; “[...] doação de todo material bibliográfico descartado[.]”

- Percepção dos bibliotecários – Categoria VIII

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeuB (bibliotecários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CO- NHECIMENTO

Categoria VIII: realizar atendimentos de orientação ao usuário com acesso remoto.

Definição: O serviço de atendimento e orientação ao usuário seria oferecido via internet com um atendente em caráter simultâneo, a exemplo de algumas companhias aéreas que efetivam esse tipo de serviço. O atendimento seria personalizado, com *login* e senha específicos ao serviço.

Verbalizações: “Ilhas de atendimento a professores, alunos e portador de necessidades especiais”; “Serviço de orientação ao usuário com acesso remoto”; “Orientação individual em ABNT [...]”; “Empréstimo [...] tudo simultâneo”; “Atendimento mais adequado aos PNEs [...]”

- Percepção dos bibliotecários – Categoria XI

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeuB (bibliotecários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CO- NHECIMENTO

Categoria IX: Promover serviços extras.

Definição: implantação de outros serviços na biblioteca, além dos já existentes, tais como: serviço de revisão de artigos; serviço de divulgação de eventos e publicações relacionados à biblioteca ou à comunidade universitária.

Verbalizações: “Revisão de artigos publicados [...]”; “Setor de multimeios que treina individualmente usuários...”; “[...] Publicação de

notas em TV e jornais [...] de serviços e produtos que a biblioteca oferece [...]”; “Responder à solicitação e informações internas e externas [...]”; “Projeto Audioteca”; “Projeto higienização do acervo [...]”; “Exposições culturais [...]”; “CineArte da biblioteca”.

- Percepção dos bibliotecários – Categoria X

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (bibliotecários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria X: maximizar o repositório institucional de produções científicas.

Definição: engajamento da instituição por meio de projetos internos ou externos para aquisição de livros novos e para restauração do acervo existente. Todos os departamentos da universidade deveriam empenhar-se na realimentação e na reposição do acervo de diversas publicações e de produções científicas emanadas da própria universidade.

Verbalizações: “A biblioteca colocaria à disposição dos usuários as recentes publicações produzidas no meio científico por autores pertencentes à própria universidade, produções de professores, alunos etc”; “Repositório institucional é um forma inovadora de disseminação do conhecimento”.

Na UnB, as formas inovadoras mencionadas com maior frequência pelos bibliotecários foram: “Usar novas formas de tecnologia” (24) e “Adquirir equipamentos mais avançados na área de TI”(10). E as de menor frequência: “Realizar a permuta de alguns títulos de periódicos publicados pela universidade por outros de outra universidade pública ou privada” e “Desenvolver mais intensamente doações de todo material bibliográfico em duplicata ou descartado” (1). No UniCeub, as com maior frequência foram: “Realizar atendimentos de orientação ao usuário com acesso remoto (*help desk*)” (8); “Buscar novas formas de tecnologia”;

“Adquirir equipamentos mais avançados na área de TI” e “Investir mais em ações educacionais (6).

Houve sete categorias semelhantes nas duas bibliotecas e três diferentes, coincidindo as duas mais frequentes. No UniCeuB, os bibliotecários primaram por formas inovadoras no âmbito organizacional, e na UnB, no campo tecnológico e de infraestrutura.

Formas inovadoras de disseminação do conhecimento apresentadas pelos usuários da UnB e do UniCeuB

Essas formas mencionadas pelos usuários das duas bibliotecas foram identificadas e agrupadas em 13 categorias, definidas e caracterizadas a seguir:

- Percepção dos usuários – Categoria I

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeuB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria I: usar novas formas de tecnologia.

Definição: serviços estratégicos desenvolvidos na área tecnológica que serviram para implementar ideias e práticas inovadoras para facilitar o uso das diversas tecnologias implantadas na instituição, tanto pelos profissionais de biblioteconomia como pelos usuários.

Verbalizações: “Abertura de maior acesso à BD da Capes”; “Investir no sistema de acesso de pessoas da biblioteca, trocar as catracas por sistema eletrônico [...]”; “Instalação de *webcams* para facilitar a identificação do usuário”; “Sistema de atendimento ao usuário por senha [...]”; “Identificar todas as estantes [...] cada livro teria um sensor [...]”; “Redes *Wireless* para computador e acesso à internet”; “Informatização do acervo com mecanismos avançados de busca e consulta”; “Ferramentas de *e-learning*”.

- Percepção do usuários – Categoria II

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria II: desenvolver novas formas de interação com o usuário.

Definição: Desenvolvimento de política informacional para manter o usuário de biblioteca sempre informado a respeito dos serviços e dos produtos da instituição à qual pertence. Divulgação dos serviços de orientação e auxílio ao usuário.

Verbalizações: “Acesso mais simplificado possível ao acervo bibliográfico”; “Instruir normas básicas de CDU ao usuário”; “Incentivo dado pela biblioteca dos recursos nela disponíveis [...]”; “Acesso orientado a base de dados científicas [...]”; “Mural impresso e disponível no *site* [...] destacando novas aquisições [...] e ainda citando obras relevantes do acervo [...]”; “Há muito livro bom mofando há décadas nas bibliotecas, simplesmente porque ninguém conhece, ninguém viu [...]” “Espaço aberto no catálogo eletrônico de acervo da biblioteca ao leitor para fazer comentários acerca de uma obra [...]”.

- Percepção do usuários – Categoria III

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria III: ampliar as instalações físicas da biblioteca e modernizar o mobiliário.

Definição: remanejamento de espaços inaproveitáveis por meio de reformas e reestruturação do espaço existente para maior aproveitamento das instalações, inclusive com a possibilidade de renovar o mobiliário existente.

Verbalizações: “Maior número de salas destinadas à internet”; “Reestruturação dos laboratórios diversos”; “No atendimento ao usuário

em vez de filas, poderia-se utilizar cadeiras de espera [...]”; “Salas de estudos separadas de salas do acervo”; “[...] móveis mais confortáveis [...]”.

- Percepção dos usuários – Categoria IV

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria IV: criar um espaço para realização de eventos culturais externos.

Definição: criação de um espaço dentro da biblioteca para realização de eventos culturais externos à universidade, para que os usuários pudessem ter um momento de descontração e relaxamento.

Verbalizações: “Além de exposições, apresentações de peças de teatro, música, poesia, experimentos da área de exatas de outras universidades, etc.”; “Intercâmbio com outras bibliotecas para troca de experiências no âmbito técnico e cultural”; “Neste espaço poderia-se fazer a divulgação de eventos diversos de Brasília, ou seja, de eventos científicos e não científicos.”

- Percepção dos usuários – Categoria V

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria V: destinar um espaço fixo na biblioteca para exposições de trabalhos e experimentos produzidos por alunos da universidade.

Definição: abertura de um espaço fixo na biblioteca para realização de mostras, experimentos científicos, trabalhos recém-produzidos na universidade, palestras, exposições, seminários, etc. destinado aos departamentos, faculdades, institutos, centros de pesquisas, com a finalidade de divulgar e disseminar estes conhecimentos para a comunidade universitária.

Verbalizações: “Os departamentos acadêmicos poderiam apresentar trazendo à prática conhecimentos adquiridos nos livros [...]”; “A biblioteca poderia promover palestras e seminários [...] sobre os serviços e produtos ofertados [...]”; “Poderia se proporcionar mesas temáticas com especialistas para debater aspectos práticos e relevantes da comunidade científica local”; “Aumento da quantidade de eventos que atraíam um maior público à biblioteca”.

- Percepção dos usuários – Categoria VI

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeuB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria VI: investir mais na renovação do acervo existente.

Definição: engajamento da instituição por meio de projetos internos ou externos para aquisição de livros novos para restauração do acervo existente. Todos os departamentos da universidade deveriam empenhar-se na realimentação e na reposição do acervo através das produções científicas emanadas da própria universidade.

Verbalizações: “Fazer uma ampliação no acervo da biblioteca”; “[...] projeto do repositório institucional que deverá conter documentos originários de atividades de pesquisa recente [...]”.

- Percepção dos usuários – Categoria VII

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeuB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria VII: investir na contratação e na qualificação do pessoal técnico-administrativo.

Definição: empenho dos dirigentes da instituição no investimento de contratação e qualificação do pessoal técnico-administrativo para

atuar na organização e na manutenção do acervo e principalmente no atendimento de excelência ao usuário.

Verbalizações: “O investimento em pessoal técnico-administrativo mais qualificado para atuar na organização e na manutenção do acervo”; “No sentido de melhor qualificar os profissionais [...]”.

- Percepção dos usuários – Categoria VIII

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria VIII: Adquirir novos equipamentos mais avançados na área de tecnologia da informação.

Definição: Desenvolvimento de projetos com recursos destinados à aquisição de equipamentos mais avançados e de programas computacionais aplicados na área de tecnologia da informação para atendimento dos diversos públicos de bibliotecas.

Verbalizações: “Equipamentos adequados ao usuário, com deficiência física [...]”; “[...] sistema de autoatendimento [...]”; “Melhorar a quantidade de micros [...]”; “Extenso uso de ferramentas de TI [...]”.

- Percepção dos usuários – Categoria IX

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria IX: acesso irrestrito de usuários aos periódicos.

Definição: os periódicos existentes na biblioteca devem ser utilizados ou acessíveis a qualquer pessoa, sem distinção ou restrição de grau de escolaridade.

Verbalizações: “Popularização da consulta a periódicos”; “Acesso a trabalhos científicos [...] “Possibilidade de reprodução [...] não só para alunos da instituição [...]”.

- Percepção dos usuários – Categoria X

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria X: atualização e manutenção constante do acervo informatizado.

Definição: atualizar os registros com as novas edições de livros recém-publicados naquele ano e ao mesmo tempo digitalizar aquele exemplar colocando à disposição do usuário via catálogo da biblioteca pela internet.

Verbalizações: “[...] em se chegando a esse nível de oferta do conhecimento, sugiro até que seja cobrada uma taxa mínima [...]”; “Tornar a biblioteca em ambiente coberto por internet sem fio”; “Livros que são muito consultados [...] poderiam ser disponibilizados na internet na íntegra”; “A utilização de livros digitais [...]”; “Realização de inventário, no mínimo semestralmente [...]”.

- Percepção do usuários – Categoria XI

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria XI: integração entre bibliotecas.

Definição: integração com outras bibliotecas em nível nacional e internacional por meio de intercâmbio de trabalhos científicos premiados ou não, colocando à disposição dos usuários em rede com possibilidade de participação em salas de teleconferência com acesso gratuito.

Verbalizações: “[...] ampliar ao máximo o universo de conhecimento ofertado”; “Intercâmbio com autores e bibliotecas privadas com o intuito de sanar eventuais deficiências técnicas, se utilizando de práticas na área de TI”; “Participação de salas de teleconferência de outras bibliotecas em nível nacional e internacional, teríamos acesso a trabalhos científicos premiados ou não [...]”.

- Percepção dos usuários – Categoria XII

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria XII : desenvolver política de divulgação dos serviços da biblioteca.

Definição: estabelecer uma forte política de divulgação dos serviços da biblioteca e promover a disseminação seletiva por área de conhecimento, colocando à disposição dos usuários bibliotecas setoriais nas faculdades, nos centros e nos institutos da universidade, ou seja, um acervo atualizado em cada área do conhecimento.

Verbalizações: “Com unidades espalhadas no campus organizadas por área do conhecimento”; “Disponibilizar bibliotecas setoriais [...]”; “Divulgação de uma listagem de lançamentos de livros em diversas áreas”; “Reunião de grupos de estudos em áreas diversificadas”; “[...]proporcionar maior interatividade entre os cursos”; “A preservação do acervo existente [...]”; “Reuniões periódicas com chefes de institutos, departamentos e representantes dos centros acadêmicos [...]”; “Utilizar [...] todos os meios de comunicação para divulgar os serviços e os produtos da biblioteca [...]”.

- Percepção dos usuários – Categoria XIII

INSTITUIÇÃO – UnB e UniCeUB (usuários)

FORMAS INOVADORAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Categoria XIII: desenvolver programas de orientação e/ou cursos de pesquisas bibliográficas aos alunos da universidade.

Definição: desenvolvimento de programas ou cursos de orientação aos alunos de graduação e pós-graduação na realização de pesquisas bibliográficas.

Verbalizações: “Maior integração dos professores no incentivo aos alunos na pesquisa de base de dados e a participar de visitas orientadas à biblioteca do início ao fim do curso”; “O melhor canal, seguramente, serão os professores [...], estão sempre em contato direto com alunos e pesquisadores, inclusive pesquisadores de outros países”; “Implantação de projetos de interesse do corpo discente [...]”.

As categorias de maior frequência, sobre as formas inovadoras, mencionadas pelos usuários da UnB foram: “Buscar novas formas de tecnologias” (19). Entre as que apresentaram menor frequência estão: “Criar um espaço dentro da biblioteca para eventos culturais externos da universidade” e “Integrar-se e/ou associar-se com bibliotecas nacionais e estrangeiras” (2); e “Acesso irrestrito de usuários aos periódicos” (1).

Na biblioteca do UniCeUB, as categorias de maior frequência mencionadas pelos usuários foram: “Buscar novas formas de tecnologias” (16); “Destinar um espaço fixo na biblioteca para exposições de trabalhos, experimentos produzidos por alunos da universidade durante todo o ano” (10); “Desenvolver novas formas de interação com o usuários” (9). E entre as de menor frequência estão: “Ampliar as instalações físicas da biblioteca e modernizar o mobiliário”; “Criar um espaço dentro da biblioteca para eventos culturais externos”; “Acesso irrestrito de usuários aos periódicos”; “Integrar-se e/ou associar-se com bibliotecas nacionais e estrangeiras”; e “Investir em contratação e qualificação de recursos humanos” (todas com três menções).

Numa análise comparativa das formas inovadoras de disseminação de maior incidência foram encontradas 12 categorias semelhantes nas duas bibliotecas e apenas uma categoria distinta.

Os usuários da biblioteca da UnB reafirmaram que as formas inovadoras de disseminação do conhecimento são possíveis com a utilização de novas ferramentas tecnológicas, o que também corrobora as afirmações de Choo (2006), em que a implementação bem-sucedida de novas ferramentas e processos requer que usuários e tecnologias se adaptem e se complementem para viabilizar a disseminação do conhecimento.

Na biblioteca do UniCeUB, as formas inovadoras de disseminação de conhecimento apontadas pelos usuários estabelecem um elo com as categorias anteriormente apresentadas pelos bibliotecários. Os usuários igualmente ressaltaram a importância de se estabelecer metas que alcançassem o usuário, e não apenas com a utilização de ferramentas tecnológicas, mas no âmbito organizacional da biblioteca.

Tanto na biblioteca da UnB como na biblioteca do UniCeUB foi possível analisar as diversas formas inovadoras de disseminação do conhecimento apontadas pelos bibliotecários e pelos usuários das bibliotecas investigadas, seja no âmbito da tecnologia da informação seja no de outras naturezas. As duas bibliotecas assemelham-se em pelo menos duas categorias mais frequentes: “Uso de novas formas de tecnologias” e “Desenvolver novas formas de interação com o usuário”. Portanto, verifica-se que é necessário maior empenho por parte dos gerentes dessas bibliotecas no sentido de viabilizar ações que contribuam para o desempenho dessas ferramentas fundamentais para disseminar o conhecimento.

Considerações finais

A maioria dos ambientes onde funcionam as grandes bibliotecas, como governos locais e instituições universitárias, conta atualmente com vasta experiência em matéria de sistemas informatizados e estabelece padrões para diversas áreas.

Este estudo possibilitou obter informações sobre a relação entre inovação e disseminação do conhecimento, pois são fenômenos que

andam juntos, quando se utilizam os instrumentos adequados. Desse modo, é estabelecida uma fusão entre os dois processos. Transformando-se, por sua vez, em formas inovadoras na disseminação do conhecimento. Para isso, utilizam-se as diversas tecnologias da informação neste processo.

Na era da conectividade, é preciso chegar ao usuário onde e como ele quer. Novos serviços, sistemas de referência digital e estruturas de dados estão em desenvolvimento para ajudar os bibliotecários nesse desafio. Os melhoramentos dos sistemas existentes concentraram-se em diversas áreas, e estão definindo tendências que certamente terão continuidade. Na realidade, levará algum tempo para que esses aperfeiçoamentos sejam levados à prática, pois as bibliotecas atualizam seus sistemas de inovação de forma gradativa.

É previsível visualizar cenários com uma nova geração de usuários de serviços bibliográficos. Pessoas que possuam habilidades com os meios eletrônicos é que exigirão cada vez mais serviços de excelência. Por sua vez, as bibliotecas pesquisadas já apresentam uma nova tendência: pessoal qualificado e treinado para lidar com as inovações, atualizar e manter os acervos.

Esses cenários também têm muitas implicações para o desenvolvimento futuro dos sistemas de gerenciamento de bibliotecas. Na realidade, a própria natureza desses sistemas poderá vir a se modificar, à medida que as bibliotecas e as organizações realizarem investimentos regulares anuais nas novas tecnologias e nas atualizações de equipamentos e programas, em vez das grandes atualizações de projeto que ocorriam antes a cada cinco ou dez anos.

Essas perspectivas fazem antever que tudo isso se concentra na chamada “biblioteca eletrônica”, que prepara os caminhos para o futuro centro virtual de informação em que o acesso à informação, no que concerne à sua natureza, conteúdo e formato, será praticamente ilimitado e se fará totalmente por meios eletrônicos, com redes cada vez mais versáteis, velozes e capazes. Faz-se necessário também que as bibliotecas

invistam em treinamento de seu pessoal para que possam utilizar adequadamente as inovações na nova realidade.

Finalizando, espera-se que este estudo possibilite reflexões sobre a importância de se disseminar o conhecimento, seja com formas inovadoras ou não.

Referências

BRUNO-FARIA, M. F. *O processo criativo em indivíduos e grupos de participantes de projetos inovadores*. 2004. 283 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2004.

CIANCONI, Regina. *Gestão da informação na sociedade do conhecimento*. 2. ed. Brasília: SENAI/DN, 2001. 120 p. (Série SENAI. Formação de Formadores).

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir o conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

DRUCKER, Peter F. *Post-Capitalist Society*. Nova York: Harper-Collins, 1993.

FERREIRA, Aurélio B. H. *Novo dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIGUEIREDO, Paulo N. Capacidade tecnológica e inovação em organizações de serviços intensivos em conhecimento: evidências de instituto de pesquisa em Tecnologia da Informação e da Comunicação (TICs) no Brasil. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 5, n. 2, p. 403-451, 2006.

FRANCO, Maria L. P. B. *Análise de conteúdo*. Brasília: Plano, 2003. 72 p.

GUINCHAT, Claire; MENO, Michel. *Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação*. 2. ed. Brasília: IBICT, 1994. 540 p.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organization Science*, v. 2, n. 1, 1991, p. 88-115, 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa; como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Vitória P. de. *Uma informação tácita: ou o aspecto tácito nos processos de geração e transferência de informação na Ciência e no Sufismo*. 1998. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – CNPq/IBICT/ECO/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.

PEREIRA FILHO, J. L. *Inovação e criatividade em organizações brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais*. 1996. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, 1996.

QUINN, J. B. *Intelligent enterprise*. New York: Free Press, 1992.

ROWLEY, Jennifer. *A biblioteca eletrônica*. Brasília: Briquet de Lemos, 2002.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista destinada aos bibliotecários e aos usuários

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – Face
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Formas inovadoras de disseminação do conhecimento em bibliotecas universitárias do DF

Esta pesquisa faz parte da monografia para aprovação no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial promovido pelo Programa de Capacitação Funcional (Procap/SRH) e de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB).

A pesquisa destina-se aos profissionais de biblioteconomia nas bibliotecas universitárias públicas e privadas.

O propósito desta pesquisa é verificar a percepção dos bibliotecários quanto à necessidade de formas inovadoras de disseminação do conhecimento no contexto universitário.

Inovação neste estudo é compreendida como um processo de “implementação de ideias, processos, produtos e serviços originários dos indivíduos e/ou grupos na organização e da introdução de novas tecnologias e outros elementos novos (naquele contexto) considerados valiosos para os resultados da organização, e/ou bem-estar das pessoas” (BRUNO-FARIA, 2004, p. 122).

E ainda, focado no conceito de disseminação segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 105) como sendo “a passagem de conhecimento explícito para explícito (registrado), em que indivíduos trocam e combinam conhecimento, podendo ocorrer por intermédio de documentos, encontros, conversas, linguagem formal, redes de computadores”.

Agradeço a contribuição para a realização deste estudo, ressaltando que as respostas serão analisadas de modo a não identificar o entrevistado, resguardando assim o sigilo do participante da pesquisa.

Coloco-me à disposição para maiores informações a respeito desta pesquisa.

Atenciosamente,

Mary Sande Pinheiro
sandines@unb.br/ cel.81188263

ROTEIRO A

(Bibliotecário)

1. Quais formas de disseminação do conhecimento feitas nessa biblioteca você considera inovadoras?

Por favor, preencha os dados abaixo a fim de caracterizar a amostra deste estudo:

1. Sexo:
 masculino feminino
2. Faixa etária
 18 a 29 anos 30 a 39 anos 40 a 50 anos acima de 50 anos
3. Grau de escolaridade:
 ensino médio superior incompleto superior completo
 especialização mestrado doutorado
4. Qual seu vínculo com a universidade?
 quadro efetivo prestador de serviço requisitado
 aposentado estagiário de graduação bolsista/pesquisador
 outros
5. Há quanto tempo você trabalha nesta biblioteca?
6. Há quanto tempo exerce a função de bibliotecário?
7. Instituição em que foi aplicada a pesquisa:
 Biblioteca da UnB Biblioteca do UniCeUB

ROTEIRO B

(Usuários)

1. Em sua opinião, o que poderia contribuir como inovação na disseminação do conhecimento científico em uma biblioteca universitária?
2. Em que a biblioteca de sua instituição poderia inovar para disseminar ainda mais o conhecimento?

Por favor, preencha os dados abaixo a fim de caracterizar a amostra deste estudo:

1. Sexo:
 masculino feminino
2. Faixa etária
 18 a 29 anos 30 a 39 anos 40 a 50 anos acima de 50 anos
3. Grau de escolaridade:
 ensino médio superior incompleto superior completo
 especialização mestrado doutorado
4. Qual seu vínculo com a universidade?
 docente técnico administrativo aluno de graduação
 aluno de especialização aluno de mestrado aluno de doutorado usuário externo
5. Há quanto tempo você frequenta esta biblioteca?
6. Geralmente qual é a duração de sua visita quando vem à biblioteca?
7. Instituição em que foi aplicada a pesquisa:
 Biblioteca da UnB Biblioteca do UniCeUB

Tipologia, organização e preservação de arquivos digitais: o caso da Universidade de Brasília

Túlio Ramos de Moraes

Introdução

Muitos autores são unânimes sobre a importância do documento digital, entre eles Arellano (2004, p. 15), que afirma: “A natureza dos conhecimentos digitais está permitindo ampla produção e disseminação de informação no mundo atual”.

Contudo, a preservação da informação no formato digital começou a apresentar problemas no tocante aos aspectos sociais, econômicos e culturais e, com isso, despertou nos profissionais da informação a preocupação com sua preservação, para torná-la acessível às atuais e futuras gerações.

Quando o pesquisador atuou como técnico no Centro de Documentação (Cedoc) realizou visitas técnicas a diversos Centros de Custo da UnB e começou a adquirir informações – por meio de entrevistas informais com funcionários – a respeito das formas de preparação, organização, armazenamento, gestão e preservação de arquivos de documentos digitais gerados, para conhecer e entender a cultura arquivística existente.

Pocurou informar-se sobre a existência de algum trabalho inerente ao assunto realizado na UnB, mas não foi encontrado. Ciente dessa lacuna e da importância dessas informações para o gerenciamento eficaz dos acervos arquivísticos da instituição, decidiu levantar e documentar os

dados necessários para auxiliar a UnB nas suas atividades de gerenciamento de arquivos.

Este estudo verificou o seguinte cenário: como os servidores da UnB responsáveis pela criação e pela guarda dos acervos eletrônicos de seus departamentos lidam com esse tipo de tecnologia e quais técnicas arquivísticas estão sendo utilizadas para a organização, a guarda e a preservação desses acervos?

Para tanto, foi necessário levantar os tipos de documentos digitais mais comumente usados pelos Centros de Custo da UnB, as técnicas arquivísticas utilizadas no tratamento e na sua organização, assim como os métodos e os mecanismos de preservação aplicados nesses acervos.

Procurou-se também identificar o perfil do pessoal envolvido na organização dos acervos, os *softwares* mais utilizados na produção de documentos eletrônicos, a tipologia dos documentos digitais existentes na instituição, as formas de gerenciamento dos acervos digitais nos diversos setores, os mecanismos de preservação aplicados aos acervos digitais e as ferramentas informacionais, tais como aplicativo(s) de banco de dados contendo informações importantes para a localização e a recuperação dos arquivos digitais existentes.

A UnB, em 2007, abrigava cerca 1.300 professores e 2.300 funcionários, oferecia 63 cursos de graduação, 62 de mestrado, 42 de doutorado e 106 especializações, contando com 20.749 alunos de graduação, 2.713 alunos de mestrado e 1.282 alunos de doutorado (UnB, 2007).

A instituição possui órgãos complementares que auxiliam no desenvolvimento de trabalhos de ensino, pesquisa e extensão, como o Hospital Universitário, por exemplo.

A UnB gerou e gera um acervo documental físico expressivo, sendo parte dele encontrada armazenada nos diversos departamentos, e, outra parte, nas dependências do Centro de Documentação (Cedoc).

Nas últimas décadas, a instituição vem utilizando as mais novas tecnologias na área da informática na Internet, a qual, devido a sua rapidez,

provocou um aumento considerável nas aquisições e na troca de informações e trouxe como consequência a geração de um novo tipo de documento: o digital, que veio se juntar ao acervo já existente.

No Centro de Ensino a Distância (Cead-UnB), a comunicação entre cursistas e professores é mediada por documentos impressos ou alguma outra forma de tecnologia – fitas de áudio e vídeo; CD-ROM; TV ou rádio; computador; internet.

Com uma linha de trabalho que prevê a utilização de várias mídias em conjunto, existe o curso de extensão TV na Escola e os Desafios de Hoje, ofertado via *web* e com CD-ROM, e o curso de Gerência Policial Rodoviária, em parceria com o Cespe/UnB, que utiliza internet, CD-ROM e material impresso.

O Centro de Produção Cultural e Educativa (CPCE) é o responsável pela TV virtual. Os arquivos, após codificados e formatados para veiculação na internet, são alojados em um servidor na rede da UnB para serem usados pelos estudantes universitários.

A UnB tem também Centro de Memória Digital (CMD), que atualmente possui cerca de 340 mil documentos (cerca de 3 milhões de páginas manuscritas) relativos a 18 capitâneas da América portuguesa depositados no renomado Arquivo Histórico Ultramarino de Lisboa (AHU). Este é o maior acervo de documentação colonial brasileira no exterior, cujos documentos foram descritos, classificados, microfilmados e digitalizados.

Devido à falta de informações sobre o universo desses acervos digitais e sobre os tipos de gerenciamento existentes, o Cedoc encontra-se impedido de propor aos servidores da UnB, ações que visem a auxiliá-los na organização e, principalmente, na preservação desse tipo de acervo.

Este estudo é uma contribuição para preencher essa lacuna quanto às informações sobre o perfil dos servidores envolvidos na criação dos acervos, os tipos de documentos digitais produzidos pela área administrativa da UnB. Pretende investigar ainda como tais documentos estão organizados e quais mecanismos são usados para preservá-los.

Teoria sobre preservação de documentação

Sobre o que é documento, encontramos na literatura diversos entendimentos. Primeiramente temos Houaiss, Villar e Franco (2001), que, em seu dicionário, definem o verbete “documento” como “Qualquer escrito usado para esclarecer determinada coisa [...] qualquer objeto de valor documental (fotografia, peças, papéis, filmes, construções, etc.) que elucide, instrua, prove ou comprove cientificamente algum fato, acontecimento, dito etc.”

Rondinelli (2002) cita a definição do Comitê de Documentos Eletrônicos do Conselho Internacional de Arquivos (CIA), que diz: “Informação registrada, independentemente da forma ou do suporte, produzida ou recebida no decorrer da atividade de uma instituição ou pessoa e que possui conteúdo, contexto e estrutura suficientes para servir de evidência dessa atividade”.

No tocante ao termo arquivo, Schellenberg (2004, p. 41) o define como:

Os documentos de qualquer instituição pública ou privada que hajam sido considerados de valor, merecendo preservação permanente para fins de referência e de pesquisa e que hajam sido depositados ou selecionados para depósito num arquivo de custódia permanente.

Quando falamos de arquivos, devemos ter em mente que existem dois tipos: o de caráter privado (que não é o foco deste trabalho) e o público. Ao se tratar de arquivos públicos, o artigo 7º da Lei nº 8.159/91 dispõe:

Os arquivos públicos são os conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do Distrito Federal e municipal, em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias (BRASIL, 1991).

Ao analisarmos o verdadeiro objeto de um arquivo, concluímos que é o conteúdo dos seus documentos ou o próprio documento, e sua

importância está na forma com que foi empregado em um processo de tomada de decisão.

Para Paes (1991), o conceito de arquivo contém três características básicas:

1. exclusivo, pois sua criação e recepção são de determinada repartição, firma ou instituição;
2. probatório, porque os documentos servem de prova de transações passadas; e
3. apresenta um caráter orgânico, pois um documento sozinho significa menos que quando em conjunto.

A organização e a gestão de acervos arquivísticos tornaram-se bastante problemáticas para as instituições nas últimas três décadas, devido à rápida e ininterrupta evolução tecnológica que a humanidade sofreu. Evolução esta que afetou todos os meios de produção existentes.

Uma das tecnologias que mais se destacaram nesse desenvolvimento foi a da área da informática, que acabou criando uma nova forma de documento: o arquivo digital.

Para o Arquivo Nacional, em sua obra *Dicionário brasileiro de terminologia arquivística*, arquivo digital é um conjunto de *bits* que formam uma unidade lógica interpretável por computador e armazenada em suporte apropriado (BRASIL, 2004).

No Brasil, o órgão responsável pela regulamentação e pelas práticas de gestão arquivística do poder público é o Conselho Nacional de Arquivos (Conarq). Sua atribuição é definir a política nacional de arquivos públicos e privados, como órgão central de um Sistema Nacional de Arquivos, bem como exercer orientação normativa visando à gestão documental e à proteção especial aos documentos de arquivo. Para o conselho, o termo documento digital é o mesmo que documento em meio eletrônico, aquele que só é legível por computador.

Atualmente existe uma variedade muito grande de documentos digitais, sendo os tipos mais comuns: 1) textos: arquivos com a extensão “.txt”, “.doc”, “.pdf”, etc.; 2) vídeos: arquivos com a extensão “.avi”, “.mov”, “.wmv”, etc.; 3) áudio: arquivos com a extensão “.wma”, “.mp3”, “.midi”, etc.; 4) fotografia: arquivos com a extensão “.jpg”, “.bmp”, “.tiff”, “.gif”, etc.; 5) arquivos de planilhas: arquivos com a extensão “.pps” etc.; e 6) arquivos da internet: arquivos com a extensão “.htm”, “.html”, etc.

Porém, ao mesmo tempo em que esse tipo de tecnologia ajuda a executar tarefas diárias, sua veloz e constante evolução também cria problema no tocante à sua preservação.

À medida que a tecnologia avança, seus meios (*hardware* e *software*) sofrem mutações consideráveis e provocam problemas de preservação, principalmente quando se pretende abrir arquivos de programas mais antigos ou de versões ultrapassadas.

Não nos podemos preocupar somente com a forma de preservar o documento digital, também temos de organizá-lo para acessar as informações nele contidas.

Para Schellenberg (2004), gestão de documentos refere-se à sua administração eficiente, de forma que possam ser localizados com rapidez.

Para o Conarq (Resolução nº 25, art. 1), gestão arquivística de documentos é o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, à tramitação, ao uso, à avaliação e ao arquivamento de documentos em fases corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

As características que o documento digital apresenta podem comprometer sua autenticidade, pois está sujeito à degradação física dos seus suportes, à rápida obsolescência tecnológica e às intervenções que podem causar adulterações e destruição.

Na tentativa de coibir esses problemas, o Conarq editou a Resolução nº 25/2007, que recomenda aos órgãos e às instituições adotarem o Modelo

de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos – e-ARQ Brasil para definir, documentar, instituir e manter políticas, procedimentos e práticas para a gestão arquivística de documentos, com base nas diretrizes estabelecidas por ele.

Para ter sucesso na implantação desse sistema nos órgãos públicos e em empresas privadas, é necessário que todos os funcionários estejam envolvidos na política arquivística, e as responsabilidades devem ser distribuídas de acordo com a função e a hierarquia de cada um.

Legislação específica

A Constituição da República de 1988 e, particularmente, a Lei nº8.159/91 delegaram ao poder público responsabilidades, consubstanciadas pelo Decreto nº 4.073/2002, que consolidou os decretos anteriores: nºs 1.173/94; 1.461/95, 2.182/97 e 2.942/99.

O artigo 3º, da Lei nº 8.159/91, dispõe que gestão de documentos é o conjunto de procedimentos e operações técnicas à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fases corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente; e o artigo 17 afirma que a administração da documentação pública ou de caráter público compete às instituições arquivísticas federais, estaduais do Distrito Federal e municipais.

Tal dispositivo torna claro a importância e a responsabilidade que devemos ter com o trato da documentação pública.

O Conarq sinaliza a importância de atentar para os meios de preservar este tipo de acervo, pois essas tecnologias digitais ficam obsoletas muito rapidamente, pois a tecnologia digital é comprovadamente um meio mais frágil e mais instável de armazenamento, comparado com os meios convencionais de registrar informações.

O Conarq reconhece a instabilidade da informação arquivística digital e a necessidade de estabelecimento de políticas públicas, diretrizes,

programas e projetos específicos, legislação, metodologias, normas, padrões e protocolos que possam minimizar os efeitos da fragilidade e da obsolescência de *hardwares*, *softwares*, bem como a necessidade de formatos que assegurem, ao longo do tempo, a autenticidade, a integridade, o acesso contínuo e o pleno uso da informação.

Na UnB ainda não existe uma política de preservação para esse tipo de acervo, sendo assim, este trabalho tem a pretensão de levantar dados para propor uma unificação de técnicas de organização visando a minimizar os problemas advindos do gerenciamento de seus documentos.

Uma pesquisa exploratória e descritiva

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque ainda não se verificou a existência de estudos que abordem a tipologia e a organização de documentos em meio eletrônico que este estudo contemplou. Descritiva porque identificou e descreveu as formas de arquivamento e as sugestões de organização apresentadas pelo pessoal técnico administrativo no âmbito de secretarias e diretorias de diversos centros, institutos e faculdades acerca do tratamento dado aos acervos eletrônicos gerados por eles. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo.

Participaram da pesquisa de campo os funcionários técnico administrativos do quadro da instituição e o pessoal terceirizado das diretorias, das secretarias e dos CPDs responsáveis pela elaboração, pela organização e pela manutenção dos arquivos digitais desses setores, selecionados por acessibilidade entre os diversos departamentos, institutos, faculdades e centros da UnB.

Os dados para identificar a tipologia de arquivos digitais e os tipos de organização arquivística existentes foram coletados por meio de entrevista individual, de forma semiestruturada e informal, usando um questionário preestabelecido de perguntas abertas que orientou todos os tópicos da pesquisa, que continha 11 perguntas principais (Apêndice A) com as respectivas justificativas.

A opção pela entrevista semiestruturada teve por finalidade eventualmente explorar questões não previstas e proceder a eventuais adaptações que viessem a ser necessárias durante sua aplicação, em função da diversidade de formação, da experiência e do nível dos entrevistados.

Foram explicados, antes de cada entrevista, os objetivos e a importância da pesquisa e da colaboração do entrevistado. Foi também garantido, aos entrevistados, o sigilo das informações de cunho pessoal.

Foram solicitadas aos departamentos selecionados a autorização para a entrevista e uma indicação dos funcionários a serem entrevistados.

As entrevistas foram realizadas e registradas pelo próprio pesquisador em horário e local previamente marcados, de acordo com a disponibilidade e a conveniência do entrevistado.

Foi solicitada permissão para a captura de cópias da imagem da tela do computador com a sequência de árvores de diretórios utilizadas na organização dos acervos.

Os dados levantados nas entrevistas foram primeiramente tratados de forma estatística. Foram analisados os dados referentes ao perfil dos servidores, os tipos de programas utilizados, os arquivos gerados e as formas de *backups* empregados. Em segundo lugar, foram analisadas as formas de organização dos arquivos nos microcomputadores dos entrevistados.

Perfil dos servidores

A pesquisa traçou o perfil dos funcionários responsáveis pela criação, pela organização e pela preservação dos arquivos eletrônicos de cada seção e revelou a situação que passaremos a descrever.

A maioria dos funcionários (65%) envolvidos com os arquivos pertence ao quadro da instituição, os servidores com vínculo empregatício terceirizado representam 29% e os estagiários apenas 6%, e, dentre esses, apenas um deles tem formação superior completa em Arquivologia na UnB.

Dos três estagiários entrevistados, dois eram alunos do instituto e uma era graduada em Arquivologia pela UnB; eles suprem a demanda interna por profissionais com esse perfil devido à falta de contratação por concurso público.

No geral, a pesquisa nos mostrou que o tempo de serviço prestado pelos entrevistados varia de sete meses a trinta anos na instituição, e 21 dos 34 entrevistados estão há mais de dez anos na UnB, o que nos leva a concluir que esses servidores possuem um conhecimento considerável da estrutura e do funcionamento da instituição e dos setores onde trabalham.

O nível de formação intelectual dos entrevistados é muito bom. O resultado apresentado dá uma ideia do potencial de percepção, de capacidade profissional e de responsabilidade que eles podem ter pelo fato de possuírem um nível de escolaridade elevado.

Schellenberg (2004) afirma que as atividades de administração de arquivos são altamente especializadas, e a pesquisa mostrou que a maioria dos entrevistados tem um perfil satisfatório para o serviço que executam.

Outro dado é que a maioria dos entrevistados nunca fez um curso de técnicas em arquivo, nem mesmo o de Técnicas de Arquivo oferecido pelo Procap. Porém, durante a entrevista, os que disseram ter feito curso de arquivo informaram que as técnicas foram adquiridas durante os cursos de graduação, com exceção de um entrevistado, que tinha curso superior em Arquivologia, e de outro, que alegou ter feito um curso de técnicas de arquivo no Senac em 1996. Muitos dos entrevistados disseram não saber da existência dos cursos de técnicas de arquivo promovidos pelo Procap/SRH.

Dessa forma, a pesquisa revelou a necessidade de seus servidores receberem conhecimentos mais atualizados – por parte da instituição – sobre organização e gestão de arquivos, tanto em suporte papel quanto em arquivos digitais.

Tipos de programas utilizados e arquivos gerados

Inicialmente, o pesquisador, também baseado em conversas entre servidores da UnB, supôs que iria encontrar uma enorme quantidade de *softwares*, livres, licenciados e até sem licença sendo utilizados nos departamentos. Porém, no decorrer da pesquisa, identificou a utilização de um número menor do que o esperado, com predominância dos programas do pacote *Office* fornecidos pela *Microsoft* (*Word*, *Excel*, *Power Point* e *Access*), em cópias licenciadas, além de alguns outros *softwares* utilizados para seus determinados fins ou em ocasiões específicas, em cópias licenciadas ou de uso livre.

Nos casos do Centro de Produção Cultural e Educativa (CPCE) e da Secretaria de Comunicação Social (SCS), além dos programas usuais do pacote *Office*, são utilizados programas específicos da área de edição de arquivos multimídia.

Como se trata de acervos de uma instituição de ensino superior, esperava-se que grande parte dos arquivos digitais fosse de cunho acadêmico. Mas essa expectativa não se concretizou, pois a maioria desses acervos é de cunho administrativo, sendo os acadêmicos gerados e geridos pelos docentes.

Formas de *backups* empregadas

Segundo Camargo e Bellotto (apud SANTOS, 2002, p. 41), a preservação é uma “função arquivística destinada a assegurar as atividades de acondicionamento, conservação, armazenamento e restauração de documentos”.

Apesar de 71% dos entrevistados afirmarem que seu setor possuía um plano de preservação para os arquivos, a maioria demonstrou que esse planejamento é, na realidade, informal. Observa-se que quando os entrevistados foram questionados sobre a periodicidade com que realizavam os *backups*, não souberam o que responder ou informaram uma

periodicidade fictícia, o que mostrou que seus *backups* eram efetuados aleatoriamente e não com um planejamento prévio.

Foi detectado que, no CPD da BCE, onde os arquivos digitais são armazenados no *hard disc* (HD) de máquina-servidor, esses arquivos foram totalmente apagados para dar lugar a novos. Assim, os HDs atingiam a capacidade total de armazenamento, não sendo realizado qualquer *backup* de seu conteúdo, procedimento que levou à perda das informações neles contidas.

A maioria dos servidores preocupa-se em realizar *backups*, não por interesse em preservar a história, mas devido ao medo de ter de “formatar” o HD em decorrência de vírus ou defeitos e, assim, perder o trabalho realizado.

As formas de *backups* externos mais utilizadas são as realizadas por gravação direta das árvores de diretórios em CDs, seguidas de hospedagem dos arquivos nos HDs de máquinas-servidor. Apenas uma pequena parcela dos entrevistados informou não realizar qualquer tipo de procedimento visando ao resgate da informação após um sinistro.

A porcentagem de utilização dos vários mecanismos de mídia utilizados para a preservação dos arquivos são: CD (64,7%); HD (14,7%); disquete (5,9%); fita betamax, *pen-drive* e *zip-drive* (2,9%), cada um deles. As fitas magnéticas pertencem ao acervo do Centro de Produção Cultural e Educativa (CPCE), mais precisamente da UnB-TV, onde são gravadas após serem processadas digitalmente.

Formas de organização dos arquivos nos microcomputadores

O funcionário, ao assumir a responsabilidade pela gestão e pela organização dos arquivos digitais do setor, classifica os documentos com base na maneira como serão usados, pois sua missão é tornar o documento acessível (SCHELLENBERG, 2004).

Apesar de os entrevistados utilizarem um sistema de organização de arquivos digitais disposto em “árvores de diretórios e subdiretórios”,

as formas de organização encontradas apresentaram-se diferentes em sua estrutura, nomenclatura e nomeação dos arquivos.

Para o Conarq, após a publicação da Resolução nº 14/2001, não mais se arquivam documentos pela tipologia, e sim pelo assunto que ele contém. Porém, para que essa prática se consolide na UnB, é necessário adotar uma política de arquivo nos moldes propostos e treinar funcionários nos métodos de classificação determinados.

Os departamentos que apresentaram as estruturas mais avançadas de organização e nomeação de arquivos foram a Pós-Graduação da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e as Engenharias da Faculdade de Tecnologia. Dentre eles, a que mais se destacou foi a estrutura encontrada no Departamento de Pós-Graduação da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, que apresentou um arranjo mais simples e eficiente em relação aos outros setores da UnB, pois organiza seus arquivos priorizando local, ano do acervo, tipologia documental e nome do arquivo.

O que mais chama a atenção nesse tipo de organização é a nomeação do arquivo, que indica a tipologia e o número do documento e o assunto principal. O único problema encontrado foi o não registro da data ou do ano em que o arquivo foi criado.

No Departamento de Engenharia Elétrica da Faculdade de Tecnologia, além de utilizarem o servidor local como o hospedeiro de todos os arquivos da seção, é priorizado o tipo de atividade exercida no departamento, seguido da tipologia dos documentos e, por último, o ano de criação do arquivo. A nomeação do arquivo eletrônico é confusa, pois utiliza abreviaturas e não indica seu conteúdo.

Alguns setores optaram por uma estrutura em que o acesso aos arquivos é mais complexo, como a Secretaria de Pós-Graduação em Nutrição, que organizou seus arquivos de forma que, para acessá-los, é necessário abrir quatro níveis de pastas. Observa-se que apesar de estar armazenado na pasta de memorandos de 2007, o arquivo apenas contém

o número do documento e seu assunto principal. Seria recomendável que fosse acrescentado o tipo de documento e seu ano de criação.

Somente um arquivo apresentou uma estrutura de organização confusa. É o caso da Secretaria de Comunicação Social (SCS), que utiliza uma estrutura em que não existe ordem nem local definido para o armazenamento ou a localização de um determinado arquivo, além de os nomes dados ao arquivo não conterem informações mais detalhadas sobre ele.

É importante ressaltar a excelente conformação encontrada na área de jornalismo, que, após a implantação de um projeto arquivístico, passou a contar com um acervo de fotografias digitais organizado em uma estrutura de “árvores de diretórios” bem elaborada, armazenada em máquina-servidor local e contando com um banco de dados referencial gerido por uma estagiária técnica com graduação em Arquivologia pela UnB. Além de contar com manuais de indexação de acervo e de organização de fotografias, o acervo é todo inventariado em documento de *Word* (doc).

Não foram encontrados tipos de organização similares. Cada setor trata seus acervos conforme sua conveniência, e poucos utilizam técnicas arquivísticas.

Durante o período de entrevistas, foram tentadas várias abordagens com o CMD, porém o pesquisador não conseguiu agendar com os professores responsáveis pelo acervo.

No geral, a pesquisa constatou que, apesar do interesse e do esforço individual dos funcionários envolvidos, a falta de adoção de uma política arquivística pela instituição, de apoio técnico, de metodologia padrão para a organização de acervos e de planejamento de preservação para os arquivos colocam em risco a integridade dos acervos digitais existentes na UnB.

Considerações finais

A quantidade de arquivos digitais gerados durante as atividades dos diversos setores da UnB vem aumentando e se acumulando cada vez mais, à medida que se ampliam os serviços por ela prestados.

Atualmente, a situação dos arquivos digitais da UnB é bastante preocupante. Para evitar a possibilidade de caos, deve-se padronizar a organização e a preservação desse enorme volume de informação produzido durante o seu dia a dia. Faz-se urgente, por parte da UnB, a implantação de uma política de gestão para esses arquivos.

O Conarq considera que a gestão arquivística de documentos, independentemente da forma ou do suporte adotados, tem por objetivo garantir a produção, a manutenção, a preservação de documentos arquivísticos confiáveis, autênticos e compreensíveis, bem como o acesso a estes.

Em 27 de abril de 2007, por intermédio de sua Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos, o Conarq editou a Resolução nº 25, na qual recomenda aos órgãos e às entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos (Sinar) a adoção do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos – e-ARQ Brasil, Versão 1.

O e-ARQ Brasil tem por objetivo orientar a implantação da gestão arquivística de documentos, fornecer especificações técnicas e funcionais, bem como metadados para orientar a aquisição e/ou o desenvolvimento de sistemas informatizados, independentemente da plataforma tecnológica em que forem desenvolvidos e/ou implantados, referidos no parágrafo 3º do art. 3º da Resolução nº 20, de 16 de julho de 2004 (Conarq, Resolução nº 25).

Com a implantação desses requisitos, a UnB poderá oferecer subsídios técnicos aos funcionários responsáveis pelos arquivos de seus setores.

Apesar de o quadro de organização apresentado por esta pesquisa não ser muito satisfatório, é importante ressaltar o esforço individual dos servidores responsáveis pelos acervos, que, mesmo sem um apoio técnico adequado, vêm se empenhando em organizar seu trabalho.

A pesquisa nos permite concluir que a inexistência de uma política arquivística na instituição, a ausência de uma metodologia padrão eficaz

para a organização e a gestão de acervos, a falta de apoio técnico aos servidores e de um planejamento de preservação colocam em risco a integridade dos acervos digitais existentes na UnB.

Referências

ARELLANO, Miguel Angel. Preservação de documentos digitais. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 33, n. 2, p. 15-27, maio/ago. 2004.

BRASIL. Arquivo Nacional. *Subsídios para um dicionário brasileiro de termos arquivísticos*. 2004. Disponível em: <<http://www.portalan.arquivonacional.gov.br/Media/Dicion%20Term%20Arquiv.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2007.

BRASIL. Congresso . Senado. Lei nº 8.159 de 8 de Janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 9 jan. 1991

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. *Carta para a preservação do patrimônio arquivístico digital*: preservar para garantir o acesso. Rio de Janeiro, 6 jul. 2004. Disponível em: <<http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicacoes/cartapreservpatrimarqdigitalconarq2004.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2006.

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. *Resolução nº 20, de 16 de julho de 2004*. Dispõe sobre a inserção dos documentos digitais em programas de gestão arquivística de documentos dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 19 jul. 2004.

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. Resolução nº 25, de 27 de abril de 2007. Dispõe sobre a adoção do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos – e-ARQ Brasil pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos – SINAR. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 27 abr. 2007. Seção 1.

FIGUEIREDO, Nice. As novas tecnologias: previsões e realidade. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 24, n. 1, 1995.

HOUAISS, A.; VILLAR, Mauro S.; FRANCO, Francisco M. M. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 2922 p.

PAES, Marilena L. *Arquivo: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. 162 p.

PASSOS, Bruno J. S.; BOAS, Caio B. V. *Preservação da informação digital: problemas enfrentados pelos profissionais da informação*. 2006. 68 f. Monografia (Graduação) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.

RONDINELLI, Rosely Curi. *Gerenciamento do documento eletrônico: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea*. 2002. 171 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – IBICT. DEPUFRJ, Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

SANTOS, Vanderlei B. dos. *Gestão de documentos eletrônicos: uma visão arquivística*. Brasília: ABARQ, 2002. 140 p.

SHELLENBERG, Theodore R. *Arquivos modernos: princípios e técnicas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. 386 p.

SHELLENBERG, Theodore R. *Arquivos modernos: princípios e técnicas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004. 388 p.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Centro de Produção Cultural e Educativa – CPCE. Disponível em: <<http://www.cpce.unb.br/tvunb/index.html>>. Acesso em 2 abr. 2007.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

1. Cargo do responsável pelo arquivo.
A intenção da pergunta era saber qual o vínculo do servidor responsável pelo acervo com a instituição.
2. Há quanto tempo trabalha no departamento?
Teve a finalidade de identificar o nível de conhecimento do servidor sobre a estrutura e o funcionamento da instituição.
3. Há quanto tempo está responsável pelo arquivo?
Teve a finalidade de saber o nível de experiência do funcionário no trato do acervo local e, no geral, o nível de rotatividade dos responsáveis por eles.
4. Formação profissional.
Teve a finalidade de conhecer o grau de formação do servidor responsável pelo acervo.
5. O profissional já fez algum curso de técnicas de arquivo?
Teve a finalidade de identificar qual o grau de conhecimento do servidor e sua afinidade com as técnicas e as tarefas da área de arquivo.
Em caso afirmativo, onde foi feito o curso e quando?
Objetivou saber onde o servidor fez o curso e o nível de atualização do servidor.
6. Quais são os tipos de programas eletrônicos mais usados pelo departamento?
Objetivou saber quais programas eletrônicos, originais ou não, são mais usados pelos funcionários da unidade e serve como complemento para as próximas perguntas.
7. Quais são os tipos de arquivos eletrônicos gerados pelo departamento?
Arquivos acadêmicos?
Teve a intenção de saber quais os tipos de arquivos eletrônicos mais utilizados pelos docentes da unidade e da instituição.
Arquivos administrativos?
Teve a intenção de saber quais os tipos de arquivos eletrônicos mais utilizados pelos servidores técnico-administrativos da unidade e da instituição.

8. Os arquivos eletrônicos recebem algum tipo de tratamento arquivístico (seleção, indexação, etc.)?

Teve o objetivo de saber qual o grau de conhecimento que os servidores, responsáveis pelos acervos, possuem em técnicas arquivísticas.

Em caso afirmativo, como é feito?

Teve o objetivo de conhecer a metodologia arquivística empregada para a seleção e a indexação dos documentos.

9. De que forma os arquivos criados durante as atividades do departamento são “organizados” dentro do microcomputador?

Procurou saber quais técnicas de organização de arquivos eletrônicos estão sendo adotadas, ou seja, de que forma sua armazenagem está sendo feita em ambiente digital.

10. Existe alguma programação para a preservação desses arquivos?

Em caso afirmativo, de que maneira ela é feita?

Procurou saber sobre o empenho do setor no tocante à preservação de seu acervo e às técnicas empregadas por ele.

Em caso negativo, existe algum planejamento futuro para a preservação dos acervos?

Procurou saber o grau de comprometimento do setor em se responsabilizar pela gestão e pela preservação de seus arquivos digitais.

11. São feitos *Backups* de arquivos?

Em caso afirmativo, como é feito?

Teve a intenção de conhecer quais os materiais utilizados para a realização dos *backups* e que técnicas arquivísticas são aplicadas na organização desses acervos.

Onde, como e por quanto tempo são armazenados?

Teve a intenção de conhecer onde e como estão armazenados os *Backups* dos arquivos produzidos pelas unidades.

Comportamento dos docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília e uso da informação

Janne Cury Nasser

Jefferson Higino Dantas

Introdução

Estudar o comportamento de usuários de informação é requisito importante para desenvolver atividades em bibliotecas, centros de informação e *websites* de unidades de informação. Ao identificar a necessidade do usuário, os setores podem inserir modificações nos serviços oferecidos e atender efetivamente à demanda de sua comunidade.

O desempenho eficaz da Biblioteca Central (BCE) da Universidade de Brasília (UnB), por meio de seus produtos e serviços, é fundamental no processo de transferência e democratização da informação, pois disponibiliza a estrutura necessária à produção de novos conhecimentos pelos docentes.

O estudo de usuários da informação torna-se necessário, pois é essencial verificar as mudanças comportamentais provocadas pelo surgimento de novas tecnologias da informação. É necessário também identificar qual a tecnologia mais adequada para localizar e fornecer informação. É importante conhecer como o usuário utiliza os recursos tradicionais de informação e os novos produtos oferecidos por meio de conteúdos *on-line*.

Na impossibilidade de pesquisar o comportamento de toda a comunidade acadêmica atendida pela BCE, optou-se pelo estudo dos docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração. A pergunta

que norteou o projeto foi: como os docentes buscam e utilizam a informação para a realização das suas atividades acadêmicas?

O estudo foi direcionado para o comportamento dos docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) da UnB durante o processo de busca e uso da informação para realizar suas atividades acadêmicas.

Para tanto, tornou-se necessário caracterizar o perfil dos docentes pesquisados; identificar a oferta de serviços da BCE; e analisar o comportamento dos docentes do PPGA/UnB em relação à aquisição de conhecimentos sobre os assuntos referentes a sua área de atuação. Pesquisou-se também os tipos de fontes de informação utilizadas pelos docentes e o uso dos serviços oferecidos pela BCE/UnB, verificando as dificuldades enfrentadas no processo de busca e uso da informação, bem como as preferências na investigação de informações necessárias à realização das atividades acadêmicas. A indicação dos serviços da BCE aos alunos e o grau de satisfação dos docentes em relação aos resultados obtidos em suas próprias buscas foram igualmente contemplados no estudo.

Este trabalho poderá subsidiar a reestruturação dos serviços informacionais oferecidos pela BCE, de modo a garantir a premissa básica da qualidade: a satisfação do usuário.

Estudo de usuários: algumas considerações

Para Cunha (1982), os estudos de usuários estão modificando as ações desenvolvidas pela biblioteca e pelos centros de documentação ou informação, ocorrendo um retorno ao seu objetivo primordial, que é a oferta dos serviços e a satisfação das necessidades dos usuários. Segundo Teixeira (2004), esses estudos são investigações centradas no sistema, no indivíduo, no grupo ou na comunidade favorecida com serviços oferecidos por unidades de informação.

Essas investigações objetivam descobrir hábitos e processos na busca pela informação, bem como determinar documentos requeridos pelos usuários. Existem diversas formas de caracterizar esses estudos, segundo Figueiredo (1994), umas delas é dividi-los em dois pontos: orientados à biblioteca e orientados ao usuário.

Esses estudos fundamentam-se em dois tipos de abordagem: as convencionais ou conservadoras, centradas no sistema e na observação de grupos de usuários, e as da percepção ou alternativas, centradas no indivíduo e na análise das características únicas de cada usuário como meio de chegar aos aspectos cognitivos comuns à maioria deles (FERREIRA, 1996).

Calva Gonzáles (2004) apresenta uma importante contribuição ao estudo dos usuários, pois aborda os fundamentos do surgimento das necessidades de informação, embora não com base em uma perspectiva meramente conjuntural com intenção de estabelecer programas de previsão de serviços bibliotecários. Seu enfoque é mais profundo, pois trata de elucidar as origens dessas necessidades, procurando entre as necessidades dos seres humanos. Nesse contexto, dá-se forma a uma das contribuições mais importantes do trabalho, já que as necessidades humanas são a origem e a causa de muitas atitudes.

Necessidade de informação

Calva Gonzáles (2004) propõe o modelo sobre as necessidades de informação (Modelo Nein) para explicar esse fenômeno e apresentar sua constituição, surgimento, manifestação, detenção e satisfação, com o propósito de que o conhecimento desse processo possa contribuir com as unidades de informação. No modelo sugerido, observa-se a existência de três principais fases das necessidades de informação.

A primeira fase refere-se ao surgimento das necessidades de informação – observa-se a presença de fatores externos e internos que

interferem nesse fenômeno. Os externos compreendem as pressões que o meio ambiente exerce sobre o sujeito, provocando uma resposta. Já os fatores internos correspondem às características de cada pessoa e são os que pressionam a ter uma carência de informação que, em combinação com os fatores externos, dão origem às necessidades.

A segunda fase refere-se ao comportamento informativo – quando o usuário é motivado a buscar a satisfação de suas necessidades.

A terceira fase refere-se à satisfação dessas necessidades – com a informação obtida e dependendo da sua utilização fica-se satisfeito, ou não, com a resposta oferecida.

Rosemberg (2000) detectou a leitura como o meio mais utilizado para fins informativos e definiu os canais de busca como:

- a. canais formais – compõem-se das fontes de informação impressas (livros, periódicos, etc.);
- b. canais semiformais – compõem-se das pré-publicações (teses, dissertações, etc.);
- c. canais intermediários – são representados pelas instituições responsáveis pela preservação, pela organização e pela disseminação da informação registrada.

Comportamento de busca e uso da informação pelos usuários

Para Ferreira (1997):

o ser humano raramente busca informação como um fim em si mesmo; ela é parte de um processo de tomada de decisão, de solução de problemas e/ou alocação de recursos. Portanto, qualquer tentativa de descrever padrões de busca de informação deve admitir o indivíduo como o centro do fenômeno e considerar sua visão, suas necessidades, opiniões e problemas como elementos significantes e influentes que merecem

investigação, seja para o desenvolvimento de produtos ou de serviços, em ambiente eletrônico ou não.

Covi (1999) relaciona perguntas que podem ser respondidas em pesquisas com foco no comportamento do usuário, e não em características do sistema de recuperação da informação. Como os pesquisadores descobrem e percebem a disponibilidade de materiais eletrônicos? Como os pesquisadores utilizam materiais eletrônicos? Como os recursos eletrônicos se enquadram nas características de trabalho dos pesquisadores? Quando os pesquisadores preferem a forma eletrônica ao do papel? Como a preferência e o uso variam entre as disciplinas?

As habilidades específicas do usuário, segundo Covi (1999), influenciam diretamente em seu comportamento na utilização desses sistemas. Para D'Alessandro et al. (1998), outro fator que influencia o comportamento do usuário na busca por informação, assim como as habilidades, são as barreiras de uso, as quais podem ocorrer de três formas:

- a. barreiras pessoais (“não tenho treinamento”, “computadores são muito impessoais”);
- b. de acesso (“custa muito o uso”, “computadores mal localizados”); e
- c. de recurso (“não há informação suficiente”, “difícil encontrar a informação”).

Satisfação dos usuários

A oferta de serviços de informação deve, primordialmente, preocupar-se com a satisfação do usuário. Essa satisfação é medida em diversos estudos, que partem da identificação das necessidades de informação até a satisfação dos usuários, como destaca Lucena, Silva (2006).

Com vista à satisfação do usuário, Tavares (2005) enumera oito princípios para obtenção da gestão de qualidade (GQ):

1. foco no cliente;
2. liderança;
3. envolvimento de pessoas;
4. gestão de processos;
5. abordagem sistêmica;
6. melhora contínua;
7. decisão baseada em fatos e benefícios mútuos na relação com fornecedores;
8. divulgação dos serviços oferecidos.

Bibliotecas universitárias e a oferta de serviços de informação

Os usuários de bibliotecas universitárias geralmente utilizam seus serviços em razão da necessidade de informação para elaborar de trabalhos acadêmicos. Esses serviços deverão estar adequados aos perfis de usuários, e o tipo de acervo, relacionado à modalidade de pesquisa realizada. É necessário ainda identificar o formato – impresso ou eletrônico – pelo qual o pesquisador tem preferência e a existência de um auxílio constante na pesquisa, entre outros.

De acordo com Cuenca et al. (2000), como suporte essencial às atividades de ensino e pesquisa, espera-se das bibliotecas universitárias a mesma postura proativa diante das inovações tecnológicas, uma vez que, pela natureza do objeto de seu trabalho, é a biblioteca que se encontra nesse epicentro tecnológico.

Oliveira, Cunha e Marmet (1986) observam que o treinamento de usuários é a primeira e fundamental atividade de ligação entre a biblioteca e seus leitores, informando-os sobre sua forma de organização e o vocabulário comumente utilizado. Por isso, esse treinamento deve ir ao encontro das necessidades dos usuários, pois dele depende que o usuário novato passe a utilizar mais a biblioteca, ou se afaste dela.

Além da importância dos treinamentos nas bibliotecas, é necessário que os gerentes percebam também a relevância do *marketing* para a divulgação dos seus produtos e serviços. A adoção do *marketing* é vista, segundo Amaral (1996), como uma forma de valorizar o profissional da informação, melhorando sua imagem mediante o uso aprimorado de técnicas, quebrando as barreiras na comunicação entre as unidades de informação e seus usuários.

Os treinamentos de uso das bibliotecas universitárias também podem ser considerados um meio de promoção dos demais serviços e produtos. O que caracterizará um treinamento eficaz será seu planejamento e a forma de divulgação para os diversos usuários da comunidade acadêmica.

Uma pesquisa censitária

A pesquisa foi censitária, pois não contou com todos os docentes do PPGA. A coleta de dados foi realizada por meio das técnicas de análise documental e de aplicação de questionário individual com os docentes do PPGA.

Para a identificação do perfil dos docentes, foi realizada análise documental dos currículos dos docentes na plataforma Lattes, compreendendo o período de 2004-2006. O período foi escolhido devido à criação do PPGA ter ocorrido em 2004. A coleta de dados foi realizada em 18 de abril de 2007.

As etapas para essa coleta de dados foram: acesso ao *site* do CNPQ; na página inicial do *site* foi selecionado o item plataforma Lattes; busca pelo *curriculum*; pesquisa pelo nome do docente; e análise curricular.

Foram considerados os dados pertinentes à coleta da informação para identificação do perfil dos docentes: tempo de docência; formação/ área do conhecimento; publicações; orientações concluídas; e projeto de pesquisa (concluído/em andamento).

Para descrever o ambiente organizacional (UnB, PPGA e BCE), foi utilizada a técnica de análise documental com a consulta a documentos impressos e a informações disponíveis na internet. Os dados extraídos, tanto dos questionários quanto da pesquisa documental, foram transferidos para um programa *Excel* para a realização da análise quantitativa.

O questionário pretendeu levantar questões para se obter respostas que atendessem aos objetivos específicos em relação à análise do comportamento dos docentes referente ao uso das novas tecnologias, preferências e dificuldades encontradas na busca e no uso de informações dos serviços oferecidos pela BCE.

No dia 16 de maio, foi aplicado o pré-teste do questionário. Verificadas e corrigidas algumas falhas, o instrumento de coleta de dados ficou composto de dez questões, sendo oito fechadas e duas semiabertas (Apêndice B).

O objetivo geral da pesquisa foi exposto de modo direto e simplificado, com o propósito de sensibilizar o respondente. Foi especificado também o prazo para a devolução do questionário.

Os questionários em formato impresso foram entregues na secretaria do PPGA no dia 18 de maio de 2007 e recolhidos no dia 25 de maio de 2007. Já os questionários via *web* foram encaminhados no dia 24 de maio e recolhidos no dia 28 de maio de 2007.

Sobre a UnB, o PPGA e a BCE

A Universidade de Brasília (UnB) foi criada pela Lei nº 3.998/62, e sua estrutura organizacional foi inspirada nas universidades europeias e americanas, tendo por base a integração de dois tipos de unidades: os institutos e as faculdades.

No que se refere à atividade docente, a unidade básica do sistema foi constituída por departamentos, que representaram progresso na democratização e na modernização do ensino superior brasileiro, que

tinha na figura do catedrático a autoridade única e detentora do poder. A UnB surgiu, assim, como instituição integrada, com metodologia interdisciplinar e atenta à emancipação econômica e política da nação (FÁVERO, 1977).

A instituição tem por objetivo cultivar o saber em todos os campos do conhecimento puro e aplicado, formar profissionais e especialistas, além de realizar pesquisas e estimular atividades criadoras nas ciências, nas letras e nas artes. Além de estender o ensino e a pesquisa à comunidade, mediante cursos ou serviços especiais (UnB, 1976).

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB

O PPGA da UnB, vinculado à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face), tendo como área de concentração a gestão organizacional, composta, então, por três linhas de pesquisa: a) aprendizagem, cultura e trabalho; b) inovação, empreendedorismo e criatividade; e c) avaliação de políticas públicas. Há uma quarta linha de pesquisa em formação, com foco em finanças. O PPGA é composto do curso de doutorado em Administração, dois cursos de mestrado em Administração (acadêmico) e Gestão Social e Trabalho (profissional) e de cursos de pós-graduação *lato sensu*. Seu corpo docente é constituído de professores do quadro da UnB, de distintas formações, lotados em diferentes unidades acadêmicas, e colaboradores externos.

Essa estrutura decorre de um plano estratégico iniciado em julho de 2000, quando começou um processo de mudança, visando a melhorar o desempenho do antigo curso de mestrado em Administração (CMA), que tinha conceito 3 (regular) na Capes. Iniciou-se a implantação de uma estrutura de pesquisa, as comissões examinadoras das dissertações passaram a incluir examinadores externos, novas disciplinas foram criadas; o número de créditos em disciplinas foi reduzido e alianças e relações foram estabelecidas com a comunidade científica brasileira do campo da

Administração. Os primeiros resultados dessa mudança apareceram em 2004: o CMA foi avaliado em nível 4 (bom) na Capes.

No final de 2003, a UnB obteve credenciamento, na Capes, para o curso de mestrado profissional em Gestão Social e Trabalho com conceito 4 (bom); em setembro de 2005, ela obteve recomendação da Capes para o curso de doutorado em Administração, com conceito 4.

Os cursos de doutorado, de mestrado e de especialização apoiam-se nas linhas e nos projetos de pesquisa e nas disciplinas do PPGA, que deverão constituir-se em instrumentos de elevação da qualidade da formação de professores e gestores que atuarão em instituições de ensino superior e de pesquisa no país e em outras organizações públicas e privadas.

Constitui objetivo geral do PPGA a produção e a disseminação de conhecimentos e tecnologias no campo da Gestão Organizacional, em geral, em Análise, Gestão e Avaliação de Políticas e Programas Governamentais e de Organizações e Trabalho, em particular. Além da formação de pessoal com capacidade para atuar, de forma crítica e reflexiva, na pesquisa, na docência e na gestão nessas áreas.

A Biblioteca Central da UnB (BCE)

A UnB foi a primeira universidade brasileira a implantar o conceito de Biblioteca Central Universitária (BCE), opondo-se ao antieconômico sistema de pequenas bibliotecas dispersas em departamentos, faculdades e institutos, originadas da própria formação das universidades brasileiras, ou seja, pela justaposição de escolas e faculdades isoladas (VOLPINI, 1973).

Instalada inicialmente no bloco 1 da Esplanada dos Ministérios, a BCE foi transferida, posteriormente, para o primeiro bloco construído no *campus*, o FE-1. Em 1962, foi transferida para o prédio SG-12. E em 12 de março de 1973 foi inaugurado seu atual prédio.

A BCE tem a missão de atender os diversos segmentos da UnB em suas necessidades de documentação e informação nas áreas do

conhecimento específico de sua atuação, contribuindo para a qualidade da educação, da pesquisa e da extensão.

Seu acervo conta com mais de um milhão de volumes disponíveis em mais de 16.000 m² de área construída. É frequentada em média diariamente por um número superior a 2.500 pessoas, que contam com ampla diversidade de produtos e serviços. Em 2007, os serviços oferecidos pela BCE foram:

1. serviço de empréstimo – a BCE disponibiliza serviço de empréstimo de material à comunidade acadêmica da UnB: alunos, docentes, servidores e ex-alunos. Instituições cadastradas também têm acesso ao serviço;
2. serviço de comutação bibliográfica (Comut) – fornece cópias de artigos de periódicos e teses de outras bibliotecas aos usuários;
3. pesquisa bibliográfica – atende a comunidade acadêmica em suas necessidades de informação por meio de serviço de pesquisa em base de dados;
4. treinamento em base de dados – capacita pesquisadores para utilizar ferramentas de busca em base de dados de periódicos, livros e bases de dados referenciais;
5. visita orientada (Projeto Conheça a Biblioteca) – orienta a comunidade acadêmica sobre os recursos e serviços oferecidos pela BCE;
6. *site* da BCE – disponibiliza *on-line* informações pertinentes aos produtos e aos serviços oferecidos pela BCE;
7. catálogo *on-line* da BCE – apresenta as obras existentes no acervo da BCE;
8. *sites* de pesquisa em base de dados – disponibiliza a relação de bases de dados de periódicos, livros e bases de dados referências de diversas áreas do conhecimento;

4. portal de periódicos da Capes – disponibilizada pela Capes/MEC, oferece mais de 12 mil títulos com acesso a seu conteúdo completo e também a seus resumos;
5. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – em parceria com o Ibict, disponibiliza produção científica em formato digital, publicada originalmente impressa.

A BCE conta, em seu quadro funcional, com um total de 181 servidores. Dentre eles, 96 constam do quadro permanente da UnB, oitenta são terceirizados e cinco têm bolsa técnica. Na BCE há 24 bibliotecários, sendo vinte do quadro de funcionários e quatro prestadores de serviço. A BCE gerencia também a Biblioteca do Hospital Universitário e a de Planaltina.

Verificou-se a necessidade urgente de contratar profissionais para melhoria e agilização dos serviços oferecidos, além de treinar funcionários com metodologias apropriadas para capacitação do trabalho em equipe e com comprometimento com a qualidade. Mas, principalmente, oferecer educação continuada aos profissionais da BCE, pois somente ela é capaz de criar uma nova cultura organizacional, pressuposto básico da filosofia da qualidade.

A missão da BCE reflete a preocupação em acompanhar a evolução no padrão de ensino e pesquisa da UnB: atender os diversos segmentos em suas necessidades de documentação e informação, nas áreas do conhecimento específico de sua atuação, com o propósito contribuir para a qualidade da educação, da pesquisa e da extensão.

Perfil dos Docentes do PPGA/Face/UnB

Dos vinte docentes integrantes do PPGA, foram considerados 15 em pleno exercício de suas atividades acadêmicas, uma vez que os demais não responderam ao questionário por estarem no exterior, em gozo de licença médica ou em licença sabática.

De acordo com a revisão de literatura sobre o estudo de usuários, fica evidenciada a importância da análise do seu perfil como um meio de compreender o comportamento dos docentes do PPGA, relacionando-o às suas atividades acadêmicas.

Em relação ao tempo de docência, foram identificados quatro períodos divididos em cinco anos cada um. Professores com tempo de um a cinco anos (39%); de seis a dez (27%); de 11 a 15 anos (27%); apenas 7% tem mais de vinte anos de dedicação ao ensino superior.

Dando sequência à identificação dos docentes do PPGA/Face/UnB, foram observadas as áreas de conhecimento de sua formação. Há diversidade nessa formação profissional, o que valida os objetivos do programa, cuja descrição ressalta o propósito da participação de professores, com distintas formações e lotados em diferentes unidades acadêmicas da UnB, nos cursos ministrados.

Na análise do currículo, pode-se dividir os docentes em três grandes áreas, de acordo com a formação no doutorado: sete professores das ciências sociais (46%), quatro das ciências exatas (26%) e dois das ciências da saúde (13%).

Na formação dos docentes da graduação ao doutorado, verificou-se uma diversidade de áreas do conhecimento, como, por exemplo, professores com formação em Enfermagem ou Engenharia Mecânica. Isso demonstra a não unicidade das áreas de conhecimento e pode refletir em diversidade de comportamento de uso e busca da informação.

Em relação ao tipo de publicação escolhida pelos docentes estão: os anais (49%), que segundo Rosemberg (2000) são canais semiformais de informação, e os artigos de periódicos (33%), considerados por Rosemberg canais formais de informação. Em relação aos canais formais, as ocorrências foram menores, sendo 2% livros 12% capítulos de livros e 4% organização de livros.

Examinou-se a importância dos anais de congressos e artigos de periódicos para a divulgação das publicações científicas. Uma característica

a ser considerada nesses dois meios de publicações é a agilidade para a publicação e a circulação entre os cientistas. O baixo número de livros publicados se justifica pelas próprias características desse tipo de publicação, que resulta de um processo mais demorado e mais caro do que os outros tipos de publicação.

Analisou-se o perfil dos docentes de acordo com as orientações concluídas e observou-se que todos eles orientam todos os graus de formação, desde as pesquisas de iniciação científica e graduação até o doutorado. O menor número de orientações ocorre na iniciação científica (9%); as orientações dos cursos de especialização apresentaram um percentual de 27%, e as orientações do mestrado, 22%. As orientações dos cursos de pós-graduação apresentam um número significativo (42%), superando as orientações em trabalhos finais de conclusão de graduação.

Quanto aos trabalhos finais de alunos, verifica-se que a maior parte dos docentes orienta trabalhos de conclusão de graduação (42%); em segundo lugar aparecem as orientações de monografias de especialização (27%); em terceiro, as de dissertação de mestrado (22%); e, por último, as orientações de iniciação científica (9%). Nenhum docente havia concluído, ainda a orientação de doutorado.

Notou-se o acúmulo de atividades dos docentes, que, além de lecionar, orientar e, em alguns casos, exercer o papel de gerência, ainda estão envolvidos em projetos de pesquisas, encontrando-se a maior parte dos projetos de pesquisa em andamento, ou seja, 79% dos projetos, apenas 21% estão concluídos.

Comportamento dos docentes na busca e no uso da informação

Para analisar o comportamento dos docentes, foram enviados vinte questionários; destes, apenas 15 (75%) foram respondidos, sendo 13 impressos e dois em formato eletrônico (*e-mail*).

Quando perguntado aos docentes como eles adquirem novos conhecimentos, verificou-se que a maioria mantém o hábito de

atualização sistemática em sua área de conhecimento. Quanto aos meios utilizados para essa atualização, 93% conversam com colegas e 33% usam bibliotecas e centros de documentação. Em contrapartida, 46% utilizam diariamente o recurso de conversar com os colegas.

A frequência de utilização dos demais recursos varia de acordo com as características dos procedimentos. Noventa e três por cento dos docentes utilizam a internet diariamente; 53%, as videoconferências; 46 %, as listas de discussão e 1% não utiliza esses recursos. A opção de ir pessoalmente à biblioteca não foi indicada por nenhum docente. Entretanto, 20% dão preferência à consulta da coleção particular.

A consulta aos colegas docentes, com 13% de preferência, indicou a importância do colégio invisível na comunicação científica entre os docentes e reforça a questão do tempo reduzido em razão do acúmulo de atividades.

Em relação à frequência de consultas aos diversos tipos de materiais, constatou-se uma sustentação de dados já apresentados – os docentes preferem divulgar suas publicações em anais de congressos, periódicos científicos e capítulos de livros. Confirmam-se ser essas três fontes as mais consultadas pelos docentes do PPGA.

A maior frequência de uso foi relativa à consulta a periódicos científicos e livros, informação referida pela quase unanimidade dos docentes (14). A menor frequência ocorrida foi referente à consulta a materiais especiais, realizada por apenas um professor.

No quesito sobre quais os serviços oferecidos pela BCE/UnB os docentes do PPGA mais costumam utilizar, a resposta foi aqueles oferecidos via *web*, como o Portal da Capes e o próprio *site* da BCE. Esse resultado confirma o que foi relatado anteriormente, ou seja, que a pesquisa na internet é o meio mais utilizado. Dessa forma, os serviços da BCE oferecidos pela rede também são os mais utilizados.

O uso dos serviços da BCE pelos docentes do PPGA varia de acordo com o serviço e a frequência de uso. Destacou-se como o serviço

mais utilizado o Portal de Periódicos da Capes, usado semanalmente por oito docentes; mensalmente, por seis e, diariamente, por um. Em seguida, destacou-se o *site* da BCE, usado semanalmente por sete docentes; mensalmente e semestralmente por três docentes, e um docente o utilizava diariamente.

O serviço menos utilizado é o treinamento em bases de dados, pois 13 dos docentes nunca o haviam usado. Avaliou-se a necessidade urgente de revisão da política de divulgação da BCE, pois o *marketing* é importante para informar a existência de algum produto ou serviço, além de convencer os possíveis interessados em usar ou adquirir aquilo que se promove.

Indagou-se quais os serviços da BCE eram indicados pelos professores aos alunos: a pesquisa ao Portal de Periódicos da Capes (15%) e o *site* de pesquisa em base de dados (14%) foram os mais indicados, confirmando a ocorrência de maior uso dos serviços *on-line* pelos docentes. Os menos indicados foram: os treinamentos oferecidos pela biblioteca (4%), a utilização da BCE (4%) e, para as bases de dados, (2%).

A biblioteca, como um dos eixos de sustentação das atividades de ensino e pesquisa, deve, segundo Tavares (2005), adequar-se às atividades desenvolvidas pela comunidade acadêmica. A BCE desempenha atividades que procuram atender a esses objetivos, oferecendo diversas opções de serviços informacionais aos seus usuários.

Foram apontadas dificuldades para a realização de pesquisa na BCE/UnB, e observou-se que 21% dos docentes apresentaram dificuldades relacionadas à falta de tempo. Esse empecilho, de acordo com D'Alessandro et al. (1998), está relacionado às barreiras de acesso à informação. Confirmam-se, assim, as hipóteses levantadas anteriormente sobre o uso de maior frequência dos serviços *on-line*.

A maior barreira para os docentes em suas pesquisas está relacionada a recursos, ou seja, 42% identificaram insuficiência e desatualização de material bibliográfico na biblioteca, e 25% assinalou que as informações

existentes não são suficientes. Quanto às barreiras encontradas para pesquisa na internet, os respondentes informaram: volume de informações disponíveis (23%) e a indisponibilidade de tempo para pesquisar na internet (23%).

Essas duas variáveis são as dificuldades com maior porcentagem, e pode-se observar a semelhança e a complementação entre elas, pois a grande quantidade de informação existente na internet exige uma maior disponibilidade de tempo para utilizá-la.

A dificuldade de menor porcentagem foi referente ao acesso restrito a bases de dados pagas (6%). Apenas 6% dos docentes indicaram não ter dificuldades para buscar informações na internet.

Colégio invisível

Aos serem indagados sobre a preferência para a realização de pesquisa em bases de dados, 87% dos docentes preferem eles mesmos realizarem suas pesquisas; e 13% deles optam por solicitar auxílio ao bibliotecário para realizar as buscas. Isso reflete a observação de Cuenca et al. (2000) sobre as mudanças que a internet provoca nas atividades de ensino e pesquisa e que vêm influenciando definitivamente o comportamento do usuário da informação. Esses índices demonstraram a autonomia dos docentes na realização de suas pesquisas, por isso, é importante que lhes seja oferecido treinamento adequado e de qualidade para a realização de pesquisas, e que seja adotada uma política de divulgação desse serviço.

Constatou-se que as dificuldades encontradas pelos respondentes para realizar pesquisa em bases de dados advém do fato de elas serem pagas (32%); igualaram-se em dificuldade o conhecimento inadequado para uso de ferramentas de buscas, a seleção dos termos (palavras-chave) e a combinação de termos e operadores (*and, or, not*), todos com 17% de ocorrência; o menor entrave apontado foi em relação a idiomas, apesar de poucas bases recuperarem termos em língua portuguesa (6%).

Identificou-se também o grau de satisfação relativo aos resultados obtidos nas pesquisas realizadas pelos docentes: 73% dos respondentes afirmaram que as próprias buscas atendiam parcialmente às expectativas, e 27%, que os resultados atendiam plenamente. Esse cenário demonstrou que eles possuem habilidades e conhecimentos suficientes para pesquisar nas fontes de informação disponíveis em sua área de conhecimento.

Na terceira fase do modelo do estudo sobre a necessidade de informação proposto por Calva Gonzáles (2004), verificou-se a satisfação do usuário com a obtenção dos resultados oferecidos pelo centro de informação e pelo uso dado pelo usuário a essa resposta.

Considerações finais e sugestões

Por meio da análise do perfil dos respondentes, pode-se destacar que eles apresentam muito tempo de docência no PPGA, que têm formação em várias áreas do conhecimento e que a maior parte utiliza meios semiformais para divulgação de sua produção científica.

Os índices resultantes da pesquisa indicam que os serviços oferecidos via rede são os mais consultados pelos docentes que enfrentam acúmulo de trabalho e procuram valer-se de meios que diminuam o impacto dessa sobrecarga, e os serviços via rede apresentam informações mais atualizadas e disponíveis de uma forma acessível e ágil.

Os resultados obtidos quanto ao nível de satisfação em relação às fontes de informação disponibilizadas indicam carência, seja pelas consultas a bases de dados, seja pelas pesquisas efetuadas na internet ou ao acervo bibliográfico da BCE. O mesmo pode ser verificado no que diz respeito às dificuldades dos docentes em relação à pesquisa. Esses dois pontos reforçam a necessidade de que se desenvolvam treinamentos virtuais, serviços de *help-desk* e que se intensifique a divulgação destes.

A preferência dos docentes pelas informações em formato eletrônico tem como causa a desatualização do acervo da BCE, considerado o ponto fraco dentre os serviços oferecidos.

A BCE deve ter uma nova postura administrativa, além de assumir novas responsabilidades diante dos novos desafios. O desafio proposto é o da “inovação” – adotar uma forma de administração que atraia a comunidade acadêmica, sobretudo os docentes da UnB, em sua totalidade, utilizando e oferecendo ferramentas de acesso à informação mais adequadas, promovendo com isso uma interação frequente.

Os resultados aqui expostos são de fundamental importância, porque servirão para subsidiar uma nova política que vise à otimização da BCE, atendendo assim satisfatoriamente os docentes nas suas necessidades de ensino, pesquisa e extensão.

Fica como sugestão deste estudo a ampliação do universo de pesquisa para os demais docentes da UnB nas diversas áreas do conhecimento, possibilitando aos profissionais da BCE: conhecer adequadamente o comportamento desses na busca e no uso da informação; implementar estudos que tenham como principal enfoque treinamentos em bases de dados; conhecer e adquirir novas fontes de informação eletrônicas, bem como manter atualizado o acervo e os serviços propostos, focados e adequados às necessidades de seus usuários.

Referências

- AMARAL, S. A. do. Marketing e desafio profissional em unidades de informação. *Ciência da Informação*, v. 25, n. 3, 1996. Ponto de vista.
- CALVA GONZÁLEZ, J. J. *Las necesidades de información: fundamentos teóricos y métodos*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2004. 284 p.
- COVI, L. M. Material mastery: situating digital library use in university research practices. *Information Processing and Management*, Orford, New York, Pergamon, v. 35, n. 3, p. 293-316, 1999.
- CUENCA, A. M. B. et al. Uso da internet por usuários de bibliotecas acadêmicas. In: SEMINÁRIO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2000.

CUNHA, M. B. Metodologias para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, v. 10, n. 2, p. 5-19, jul./dez. 1982.

D’ALESSANDRO, D. M. et al. Barriers to rural physician use of a digital health sciences library. *Bull Med Libr. Assoc.*, Iowa City, University of Iowa College of Medicine, v. 86, n. 4, p. 583-593, oct. 1998.

FÁVERO, M. L. *A universidade brasileira em busca de sua identidade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1977. 102 p.

FERREIRA, S. M. S. P. Novos paradigmas da informação e novas percepções do usuário. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 25, n. 2, ago. 1996. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/441/399>>. Acesso em: 28/01/2007.

FERREIRA, S. M. S. P. Design de biblioteca virtual centrado no usuário: a abordagem do Sense-Making para estudos de necessidades e procedimentos de busca e uso da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 2, maio./ago. 1997. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/405/364>>. Acesso em: 17 Abr 2007.

FIGUEIREDO, N. M. *Estudos de uso e usuários da informação*. Brasília: IBICT, 1994. 154 p.

LUCENA, J. A.; SILVA, A. K. A. Comutação bibliográfica na biblioteca da Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba: da necessidade ao uso da informação. *Biblionline*, João Pessoa, v. 2, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/viewFile/615/452>>. Acesso em: 02 mai. 2007.

OLIVEIRA, Z. C. P.; CUNHA, P. L. da; MARMET, L. O treinamento de usuários universitários com base na relação biblioteca/corpo docente. *Revista Brasileira de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v. 14, n. 1, p. 139-146, jan/jun. 1986.

ROSEMBERG, D. S. A leitura e os canais intermediários de informação na formação continuada de professores universitários. *Encontros Bibli: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 10, p. 1-10, out. 2000.

TAVARES, P. C. Premissas para um enfoque abrangente e eficiente em estudos de usuários. In: CONGRESSO MUNDIAL DA INFORMAÇÃO EM SAÚDE E BIBLIOTECAS, 9., 2005, Salvador. *Anais...* Salvador, 20052

TEIXEIRA, R. S. da. Estudo de usuários na biblioteca de um laboratório farmacêutico: relato de experiência. *Perspectivas em ciência da informação*, Belo Horizonte, v. 9 n. 2, p. 208-217, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/361/170>>. Acesso em: 15 mar. 2007.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Estatuto e regimento geral da Universidade de Brasília*. Brasília, 1976. Título 1, cap. 1, art. 3.

APÊNDICE A

Carta encaminhada para a coordenação do PPGA/Face/UnB

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Ciência da Informação e Documentação – Face
Brasília, 30 de abril de 2007

Prezado Professor
TOMÁS DE AQUINO GUIMARÃES
Coordenador da Pós-Graduação
Departamento de Administração

Janne Cury Nasser e Jefferson Higino Dantas, cursando Especialização em Desenvolvimento Gerencial na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face), realizam pesquisa intitulada “Comportamento dos docentes do curso de Administração da Universidade de Brasília na busca e no uso da informação”.

Para a consecução dos objetivos de nossa pesquisa, necessita-se de coleta de dados.

Nesse sentido, solicitamos de V. Sa. o obséquio de autorizar o envio via *e-mail* e também em formato impresso, de um questionário aos docentes desse departamento. Solicitamos, também, o empenho de V. Sa. para que esses questionários possam ser devolvidos devidamente preenchidos até o dia 25 de maio de 2007.

As respostas do questionário serão consideradas confidenciais e analisadas apenas estatisticamente, sem menção do nome de qualquer professor.

Agradecendo antecipadamente a cooperação de V. Sa., aproveitamos o ensejo para enviar cordiais saudações.

Janne Cury Nasser e Jefferson Higino Dantas

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Ciência da Informação e Documentação – Face

Brasília, 18 de maio de 2007.

Prezados Professores,

Esta pesquisa tem o objetivo de investigar o comportamento dos docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília na busca e no uso da informação.

Sua colaboração é fundamental, visto que a manifestação de sua opinião será uma das partes mais importantes da monografia que estamos desenvolvendo, em grau de especialização, em Desenvolvimento Gerencial junto ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – Face, da Universidade de Brasília.

Agradecemos sua valiosa e indispensável opinião.

Atenciosamente,

Janne Cury Nasser Jefferson Higino Dantas

Orientanda Orientando

QUESTIONÁRIO

Levando em consideração os métodos de pesquisa por você utilizados e sua atuação como docente desta universidade, responda às seguintes questões:

1. Indique no quadro abaixo como adquire conhecimento acerca de novos temas de sua área de atuação.

Meios	Frequência					
	Dia	Semana	Mês	Semestre	Ano	Nunca
Em congressos e seminários						
Visitando bibliotecas e centros de informação						
Lendo periódicos nacionais e internacionais						
Adquirindo/lendo livros						
Pesquisando na internet						
Participando de videoconferências						
Conversando com colegas						
Participando de listas de discussão						
Pesquisando em bases de dados nacionais e internacionais						

2. Entre as opções relacionadas abaixo, qual sua preferência na busca de informações necessárias às suas atividades acadêmicas? Indique apenas uma opção.
 - () Ir pessoalmente à BCE/UnB () Consultar outros docentes
 - () Consultar sua coleção particular () Pesquisar via internet
3. Dentre os seguintes materiais, indique quais consulta com mais frequência, indicando 1 para menos frequente e 5 para os documentos com maior frequência.

- () Periódicos científicos () Anais de eventos/congressos
 () Livros () *Papers* () Relatórios científicos () Fontes eletrônicas
 () Material Especial (vídeos, fitas cassetes, mapas etc.)

4. Quais serviços oferecidos pela BCE/UnB costuma utilizar?

Serviço	Frequência					
	Dia	Semana	Mês	Semestre	Ano	Nunca
Serviço de empréstimo de material bibliográfico						
Serviço de comutação bibliográfica (fornecimento de cópias de artigos de periódicos e teses de outras bibliotecas)						
Pesquisa bibliográfica						
Treinamento em bases de dados						
Site da BCE						
Catálogo <i>on-line</i> da BCE						
Sites de pesquisa em bases de dados						
Portal de periódicos da Capes						
Biblioteca digital de teses e dissertações						

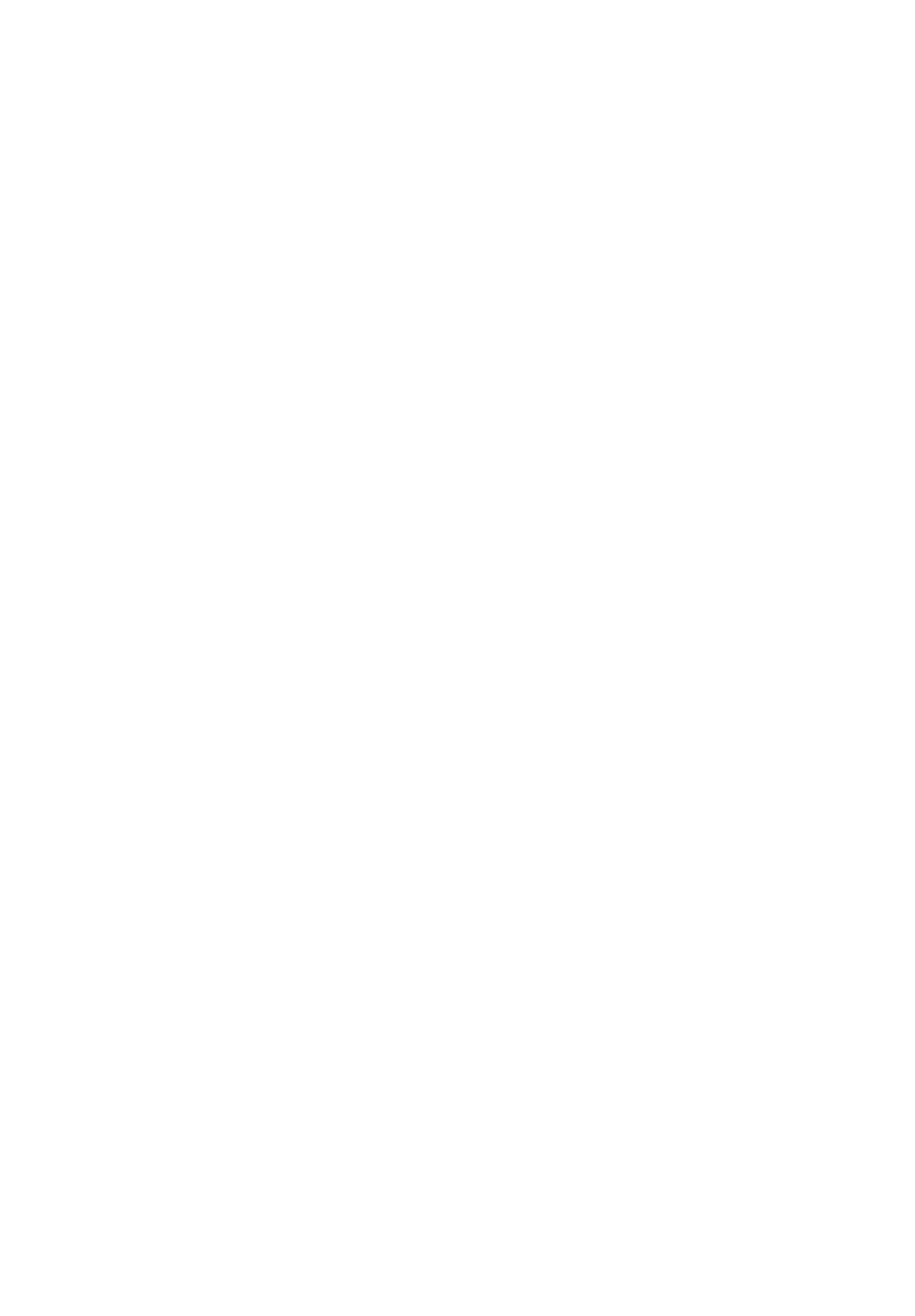
5. Dentre os serviços listados a seguir, assinale quais já indicou aos seus alunos.

- () Serviço de empréstimo de material bibliográfico
 () Serviço de comutação bibliográfica (fornecimento de cópias de artigos de periódicos e teses de outras bibliotecas)
 () Pesquisa bibliográfica () Treinamento para o uso da biblioteca () Treinamento em base de dados () Site da

- BCE () Catálogo *on-line* da BCE () *Sites* de pesquisa em bases de dados () Portal de periódicos da Capes () Biblioteca digital de teses e dissertações () Nunca indicou nenhum desses serviços
6. Indique qual a principal dificuldade enfrentada para realizar sua pesquisa na BCE.
- () Demora na obtenção de documentos () As informações existentes não são suficientes () Indisponibilidade de tempo para ir à BCE () Material bibliográfico insuficiente e/ou desatualizado na biblioteca () Falta de orientação no processo de busca e obtenção da informação na BCE
7. Indique qual a principal dificuldade enfrentada na realização de suas buscas por informação na internet.
- () Falta de recurso tecnológico adequado para buscar informação (rede de internet lenta, computador obsoleto) () As informações existentes na internet nem sempre são confiáveis () Grande variedade das fontes de informação () Indisponibilidade de tempo para pesquisar na internet () Interfaces difíceis de usar. () Outra. Qual? _____
-
8. Em relação à busca em bases de dados eletrônicas, indique sua preferência.
- () Realizar pessoalmente a busca nas bases de dados disponibilizadas pela BCE () Solicitar ao bibliotecário que realize a busca nas bases de dados
9. Ao realizar pessoalmente a busca nas bases de dados, assinale a principal dificuldade encontrada no momento da busca.
- () Escolha da base de dados () Combinação de termos e operadores (*and, or, not*) () Seleção dos termos (palavras-chave) () Informações que necessito estão em bases de

dados pagas (acesso restrito somente para assinantes)
() Conhecimento inadequado para usar ferramentas de
buscas () Poucas bases que recuperam termos em língua
portuguesa () Outra. Qual? _____
_____.

10. Em relação aos resultados obtidos em suas próprias buscas qual o grau de satisfação com as informações obtidas?
- () Não atendem às minhas expectativas () Atendem parcialmente às minhas expectativas () Atendem plenamente às minhas expectativas



Parte IV - Gestão da Responsabilidade Social



A sindicância administrativa à luz da Lei nº 8.112/90: procedimento investigativo ou punitivo

Fábio Viana Fernandes da Silveira
Valdeci da Silva Reis

Introdução

Na esfera funcional, o direito brasileiro prevê o instituto do processo administrativo disciplinar como competente para apurar e punir as faltas praticadas pelos servidores públicos, sem, contudo, retirar do Poder Judiciário o controle jurisdicional sobre essas questões. No entanto, usualmente, o processo administrativo disciplinar confundiu-se com a figura da sindicância, utilizada para aplicar punições, quando somente poderia fazê-lo por meio do devido processo administrativo disciplinar.

Todavia, em razão da perpetuação do errôneo vício de linguagem, a expressão sindicância tem sido utilizada equivocadamente para apurar e punir irregularidades administrativas. E, com isso, a administração pública deixa de observar princípios constitucionais basilares, como o contraditório e a ampla defesa.

A sindicância no serviço público brasileiro foi regulamentada pelo Regime Jurídico Único, com a Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990). Com a promulgação da Constituição de 1988, no Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, estabeleceu-se prazo para que os estados, os municípios e o Distrito Federal adequassem suas constituições e leis orgânicas à Lei Maior (BRASIL, 1988).

Atendida a premissa constitucional, verificou-se que a sindicância passou a ter interpretações diferenciadas no que diz respeito a sua

aplicabilidade e à sua doutrina. A sindicância é mero procedimento investigativo, e é incabível a apresentação de defesa, visto que somente pode existir defesa após a formalização da acusação. Esta, por sua vez, somente se formaliza quando da instauração do processo administrativo disciplinar.

Na correta acepção da palavra “sindicância”, o instituto tem por objetivo definir as bases da investigação administrativa, semelhante ao inquérito policial, sendo sua natureza inquisitorial, haja vista que sua finalidade é instruir um possível processo administrativo disciplinar ou identificar o não cometimento do delito.

Diante da problemática estabelecida entre o texto legal e a verdadeira finalidade do instituto, este estudo visa a conflitar posicionamentos quanto à correta utilização da sindicância (inquérito administrativo x processo administrativo disciplinar), por meio da análise que apresenta a Lei nº 8.112/90 e as posições doutrinárias.

O estudo confrontará normas, técnicas e práticas inerentes à condução do procedimento de sindicância, observando as orientações dos autores que discorreram sobre o tema, tendo como base os princípios consagrados na Constituição Federal, sem deixar de analisar os aspectos legais consignados na Lei nº 8.112/90.

A sindicância administrativa – surgimento e aspectos gerais

Rosa (2002) ensina que, na época colonial, Portugal estabeleceu um governo local relativamente “autônomo”, dirigido por um chefe municipal ou procurador e por um conselho ou câmara, composto de habitantes locais, que se incumbia das questões “judiciais”, empregando procedimentos semelhantes ao adotado, à época, em Portugal.

No início do desenvolvimento das colônias, foram estabelecidas, entre outras normas, a função jurisdicional no Brasil, com a instituição, em meados do século XVI, de um corpo judicial composto de juízes

ordinários, com jurisdição municipal ou de nomeação régia (juiz-de-fora), e, a partir de 1609, dos tribunais de apelação.

Com a reforma decorrente da lei de 22 de dezembro de 1761, o Marquês de Pombal instituiu os primórdios do que posteriormente viria a ser denominado de processo administrativo. Contudo, após a Declaração de Independência, o imperador extinguiu, em 1827, os órgãos responsáveis por processos administrativos, recriando-os tão somente em 1831. Em 1841, estabeleceu-se, no Brasil, a dualidade de jurisdição, instituindo o contencioso administrativo para todas as causas relacionadas à atuação do Poder Executivo.

Em meados de 1859, foi atribuída forma de sentença judicial às decisões do contencioso administrativo, no sentido de que somente pudessem ser anuladas pelo Conselho de Estado. Com a queda do imperador, em 1889, foi promulgada, em fevereiro de 1891, a Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, que consagrou o regime republicano e federativo e instituiu a separação dos Poderes.

Nesse momento, segundo Rosa (2001), o Brasil adotou o sistema de jurisdição única, que deu competência ao Poder Judiciário inclusive quanto às situações anteriormente atribuídas ao contencioso administrativo. E este, apesar de ter continuado a existir, teve retiradas suas funções jurisdicionais, ficando responsável tão-somente pelo controle interno da administração.

Em 1969, por força dos artigos 110 e 111 da constituição, institucionalizou-se a coexistência do processo administrativo disciplinar com o processo judicial. Todavia, quando da promulgação da Emenda Constitucional nº 7, de 1977, foi restabelecida, ainda que de forma limitada, a dualidade jurisdicional, ao prever-se que o Poder Judiciário somente poderia ser acionado, após serem exauridas as instâncias administrativas.

Com a promulgação da Constituição de 1988, o instituto do contencioso administrativo retornou a simples procedimento de controle

interno da administração, extinguindo-se a necessidade de sua existência prévia para o ingresso em juízo (ROSA, 2002).

Sindicar significada “tomar informação judicial do procedimento de algum juiz ou magistrado, ou qualquer pessoa, que teve ofício, mando ou governo por el-Rei, a quem se tira residência; ou tirar devassa sobre algum caso” ou “tomar informações de (alguma coisa) por virtude de ordem superior; inquirir” ou ainda “tomar informações; fazer inquerito; inquirir”. A palavra seria de origem grega, passando para o português por meio do latim, língua, aliás, em que as palavras forjadas sobre a mesma raiz, como síndico, tiveram escassíssimo emprego. O vocábulo “sindicância” significa, em português, a letra ou a operação cuja faculdade é trazer à tona, fazer ver, revelar ou mostrar algo que se ache oculto (CRETELLA JÚNIOR, 2006).

Segundo Lima (1994), a sindicância como negócio jurídico de direito administrativo reveste-se de grande importância, haja vista sua significativa utilização para a manutenção da disciplina do seu pessoal e a regulação do funcionamento de suas repartições e órgãos, merecidamente reconhecidos.

Na visão de Cretella Júnior (2006), se, por um lado, no moderno direito administrativo do Brasil, o singular instituto da sindicância assume valor incontestável, seja pela extraordinária frequência com que ocorre, seja pelas próprias notas características das quais se reveste – como auxiliar das autoridades administrativas interessadas na apuração de fatos que possam causar, ou causaram, entraves à continuidade perfeita do serviço público –, por outro lado, é desolador o panorama que se oferece ao cientista do direito que procura fazer levantamento sistemático a respeito diante da indigência quase completa de dados jurisdicionais, doutrinários ou mesmo do direito positivo.

Para Lessa (2006), a sindicância é o meio sumário de que se utiliza a administração do Brasil para, sigilosa ou publicamente, com indiciados ou não, proceder à apuração de ocorrências anômalas no serviço público,

as quais, se confirmadas, fornecerão elementos concretos para a abertura do processo administrativo contra o funcionário público responsável. Não confirmadas as irregularidades, o processo sumário é arquivado.

Para Cretella Júnior (2006), não se trata de procedimento temerário da administração, consistindo, ao contrário, em operação pre-liminar, realizada *ad cautelam*, que inúmeras vezes poupa ao Estado processos demorados e dispendiosos, ao mesmo tempo em que livra o servidor público de se envolver gratuitamente nas malhas de processo administrativo, em que teria de defender-se, quer fosse ou não o responsável pela irregularidade.

É importante frisar que sindicância não se confunde com processo administrativo. Estabelecendo-se paralelo, mais ou menos aproximado, entre o âmbito penal e a esfera administrativa, seria possível dizer que a sindicância está para o processo administrativo do mesmo modo que o inquérito policial está para o processo penal.

Há sindicância sem processo, há processo sem sindicância. No primeiro caso, a denúncia foi arquivada, nada se apurou de positivo contra quem quer que seja; no segundo caso, pela natureza da falta cometida e pelas circunstâncias especiais que cercam o fato, a administração iniciou logo o processo administrativo, sem passar pela sindicância.

Segundo Cretella Júnior (2006), deve ficar consignado, no entanto, que, por questão de economia, bem como por força de comedimento administrativo, uma comissão de inquérito só deve funcionar depois da realização de uma sindicância administrativa, instrumento eficaz para que se conheça o mérito das denúncias no campo da administração pública; e, se adotada com maior regularidade, poderá servir para fortalecer a confiança pública no instituto do inquérito administrativo.

Rocha (2006) afirma que a sindicância, em sua acepção pura, é uma das modalidades de processo administrativo, caracterizada pelo rito sumário e pelo caráter instrumental e probatório, posto que funciona como meio de instrução e averiguação de fatos ensejadores da aplicação das penalidades aos servidores públicos.

Do processo administrativo disciplinar

Na lição de Carvalho Filho (2007), o processo administrativo disciplinar é o instrumento formal por intermédio do qual a administração apura a existência de infrações praticadas por seus servidores. E, se for o caso, aplica as sanções adequadas. Segundo o autor, o procedimento tem de ser formal para permitir, ao agente público, o exercício do direito de ampla defesa, procurando eximir-se da acusação a ele dirigida.

O fundamento do processo em foco está abrigado no sistema disciplinar que vigora na relação entre o Estado e seus servidores. Para Carvalho Filho (2007), cabe à administração zelar pela correção e pela legitimidade da atuação de seus agentes, de modo que quando se noticia conduta incorreta ou ilegítima, ela use do poder de restaurar a legalidade e de punir os infratores. A necessidade de formalizar a apuração pelo processo administrativo é exatamente para que a administração conclua a apuração nos padrões da maior veracidade.

O autor citado ensina ainda que o processo disciplinar se regula por bases normativas diversas. Incide para esse tipo de processo o princípio da disciplina reguladora difusa, isso porque suas regras, a tramitação, a competência, os prazos e as sanções encontram-se nos estatutos funcionais das diversas pessoas federativas. Contrariamente sucede nos processos judiciais, sujeitos à disciplina reguladora concentrada, porque todo o sistema básico se situa num só diploma legal, e apenas os ritos especiais se alojam em leis especiais.

Do inquérito administrativo

Em relação ao inquérito administrativo, Carvalho Filho (2007) entende que esta é outra expressão que, por sua imprecisão, tem provocado diversos sentidos. Em primeiro lugar, deve-se atentar para o fato de que a expressão inquérito administrativo (ao contrário da sindicância) deve indicar a natureza jurídica de um processo administrativo, e não sua

denominação. Isso é o que desde logo precisa ser observado. Mas nem sempre tem sido assim.

Para o autor, há três sentidos para a expressão inquérito administrativo:

- a. O primeiro é o que traduz a natureza jurídica da sindicância. Em outras palavras, pode dizer-se que a sindicância, em sua concepção tradicional e técnica, tem a natureza jurídica de um inquérito administrativo. O sentido aqui leva em conta a noção de inquérito, de inquirição, de interrogatório. Ou seja, considera o aspecto inquisitivo, próprio da sindicância, que é, como se viu, processo administrativo preparatório.
- b. O inquérito administrativo tem ainda sido empregado como indicativo do processo disciplinar principal, o que já retrata uma distorção de seu sentido técnico. É nesse aspecto que comumente se ouve a afirmação de que fulano ou beltrano estão respondendo a um inquérito administrativo. Mas nesse inquérito há contraditório, ampla defesa, produção de provas e aplicação de pena. Obviamente não é inquérito, mas sim processo administrativo principal.
- c. Finalmente, pode o inquérito administrativo significar uma das fases do processo disciplinar principal, ou seja, aquela em que a prova é produzida. É exatamente esse o sentido adotado pela Lei nº 8.112/90, ao dispor que o processo disciplinar se desenvolve em três fases – instauração, inquérito administrativo e julgamento (CARVALHO FILHO, 2007).

Do processo disciplinar principal

Carvalho Filho (2007) compreende o processo disciplinar principal, ou simplesmente processo disciplinar, como todo aquele que tenha por objeto a apuração de ilícito funcional e, quando for o caso, a aplicação da respectiva sanção, seja qual for a expressão adotada para denominá-lo.

No processo disciplinar principal, a definição é que este é um processo administrativo litigioso, acusatório e definitivo que exige a incidência do princípio da ampla defesa, do contraditório e do devido processo legal. Este, e somente este, é que, ao seu final, permite ao administrador aplicar a penalidade adequada quando tiver sido efetivamente verificada a ocorrência de infração funcional.

Uma vez instaurado o processo disciplinar principal, a sindicância preliminar fica superada, de modo que nada mais há a impugnar nesse procedimento, sabido que o interessado terá direito ao contraditório e a ampla defesa no feito principal. Por fim, leciona Carvalho Filho (2007), o processo disciplinar principal é autônomo e terá inteira legitimidade se observar as regras reguladoras. Por isso, não depende do processamento de sindicância prévia como condição para sua instauração. Tal condição só se afigura admissível, se a lei disciplinadora do processo expressamente o exigir, o que é raro ocorrer.

Do valor da sindicância administrativa

A sindicância bem conduzida constitui a melhor garantia para o Estado e para o agente público. Cretella Júnior (2006), ao discorrer sobre a necessidade da sindicância, recomenda que a autoridade determine previamente uma sindicância, ou mesmo uma simples averiguação por alguém de sua confiança pessoal. Pode-se ouvir diretamente as partes, os subordinados ou colegas que tenham conhecimento dos fatos, com o que formará juízo sobre se a falta é, ou não, grave que justifique a abertura de inquérito ou possa ser, de pronto, punida com penalidade menos rigorosa.

Nesse ponto, ao discordar do posicionamento do professor Carvalho Filho (2006), anteriormente abordado, Cretella Júnior (2006) entende que o êxito do processo administrativo disciplinar depende, necessariamente, de sindicância anterior, realizada com todos os requisitos técnicos que devem caracterizá-la.

Do aspecto formal da sindicância

De acordo com Gasparini (2006), o objeto da sindicância é a apuração de uma infração não perfeitamente conhecida para averiguar delito cometido por servidor público perfeitamente conhecido ou, ainda, verificar infrações e descobrir autores de infrações cometidas. Em tais circunstâncias, não pode ser aplicada pena ao sindicado. Contudo, costuma-se chamar de sindicância o que na realidade é processo administrativo disciplinar. Dessa forma, designou-se a sindicância, mas a ela foi indicado o rito de processo administrativo disciplinar e garantido o contraditório, a ampla defesa e o devido processo legal. Nesse caso, a pena aplicada é válida, como ocorre no bojo da Lei nº 8.112/90.

Na própria acepção da palavra, segundo o autor, o termo sindicância é sempre utilizado para designar a apuração de qualquer fato supostamente ocorrido acerca de qualquer matéria de que trate a administração pública, não necessariamente disciplinar, de que se teve conhecimento de forma genérica e sem prévia indicação de autoria (ou ocorrência). Nessa interpretação, o termo refere-se a procedimento administrativo investigativo (ou preparatório), discricionário (sem o rito previsto em norma, à margem do devido processo legal) e de natureza inquisitorial (sem a figura de acusado a quem se deve conceder ampla defesa e contraditório). A sindicância inquisitorial pode ser instaurada por meio de ato de desnecessária publicidade, designando apenas um sindicante ou uma comissão com número de integrantes a critério da autoridade competente.

Há dois procedimentos para a sindicância, quais sejam: sindicância investigativa (ou preparatória) inquisitorial e sindicância contraditória (ou acusatória) disciplinar, que tem como fundamentação a Lei nº 8.112/90. Segundo Gasparini (2006), a sindicância inquisitorial poderá ser instaurada por qualquer autoridade administrativa, não prevista na lei, não obstante, ela pode, por falta de rito definido em qualquer norma, adotar, extensivamente, no que for cabível, os institutos, os ritos e os prazos da sindicância contraditória.

Ressalte-se que, além de servir, geralmente, como meio preparatório para o processo disciplinar, pode ser aplicada em qualquer outra circunstância que comprometa a regularidade do serviço público. Dessa forma, para Gasparini (2006), seu relatório tanto pode recomendar instauração de processo disciplinar como pode esclarecer fatos, prestar orientações preventivas, propor rescisão de contratos, instauração de tomada de contas especial, adoção de medidas gerenciais, alteração do ordenamento e criação ou aperfeiçoamento de rotinas e de sistemas internos de controle.

Na sindicância contraditória, o legislador empregou a expressão “processo administrativo disciplinar”, mas também o termo “sindicância”. Ou seja, sem prejuízo da manutenção daquele uso genérico para o termo “sindicância”, anteriormente descrito, com fim meramente investigativo preparatório. O fundamento legal, expressamente, passou a prever a específica sindicância autônoma contraditória (ou acusatória), de índole disciplinar.

Consoante Mello (2003) a sindicância é um processo de investigação, cujo prazo de conclusão não deve exceder a trinta dias. Entretanto, esse prazo poderá ser prorrogado por igual período, se a conclusão não for pelo arquivamento do processo, ou pela aplicação de pena de advertência ou suspensão de até trinta dias, assegurada ampla defesa. Será instaurado o processo disciplinar sempre que o ilícito praticado ensejar sanção mais grave.

De acordo com Octaviano e Gonzalez (1995) a sindicância somente será levada a bom termo, constituindo-se num documento realmente informador, se observados certos requisitos próprios e indispensáveis à sua efetivação, brevidade, clareza e exatidão.

A brevidade possível, na coleta de informações, conduz certamente à precisão das normas. A clareza é outro requisito indispensável ao procedimento sindicante. Eivando de luz os fatos, a sindicância fornece segurança, favorece a elaboração do relatório, conferindo-lhe a objetividade própria, legal e administrativamente exigível. Por fim, esclarecem, esses

autores, que não bastam, porém, à sindicância, os requisitos da brevidade e da clareza. Com efeito, a sindicância pode ser breve sem ser clara e pode ser clara sem ser exata nos seus elementos informativos. A exatidão é, assim, outro requisito importante.

Octaviano e Gonzalez (1995) recomendam cautela ao determinar a abertura de uma sindicância, pois uma atitude precipitada, além de acarretar sérios problemas, pode implicar o desprestígio da própria autoridade, que deve observar os seguintes elementos: a) ocorrência de um ato ou fato de certa e ponderável gravidade; b) ausência de elementos capazes de provar, suficientemente, a existência ou a autoria de infrações.

Recomenda-se não abrir um procedimento de sindicância quando, embora grave, o ato ou o fato irregular, estiver com autoria clara ou suficientemente provada. Nesses casos, a autoridade adota, de pronto, as medidas cabíveis ao caso ou providencia a instauração do competente processo administrativo disciplinar.

Da comissão sindicante e da condução do processo

Para realizar a sindicância administrativa, será designada uma comissão sindicante de três membros. Mas a natureza da irregularidade poderá reduzir esse número a dois ou, conforme o caso, a um só funcionário para o trabalho de investigação preliminar.

Conforme Cretella Júnior (2006) a sindicância poderá ser conduzida sumariamente, mediante simples averiguação por funcionário de confiança da autoridade ou por meio de comissão, quando a gravidade ou a complexidade dos fatos narrados aconselharem mais formalidades, para que a autoridade possa formar juízo sobre eles.

Contudo, consoante lição de Silva (2004) é desaconselhável que a sindicância seja realizada por apenas um funcionário, devido ao grande número de atribuições, afetas ao sindicante, poderem influir de forma prejudicial ao sindicado. Nada impede que a comissão seja integrada

pelo chefe da repartição ou pelo chefe do indiciado. No entanto, não se recomenda tal prática por uma questão de cautela, pois o resultado da sindicância acabará deixando marcas incontornáveis no relacionamento da chefia com o servidor sindicado.

O processo de sindicância sumário de elucidação de irregularidade no serviço público, de acordo com Gasparini (2006), é formado por três fases: abertura, instauração e relatório, salvo no que concerne ao servidor federal. Para o autor, o relatório não deve fazer menção à aplicação de qualquer pena ao sindicado, exceto em relação ao servidor público federal. Ele deverá ser concluído com indicações de infrações cometidas, e o sindicado deverá ser submetido ao processo administrativo disciplinar.

No tocante ao rito processual, apesar de alguns doutrinadores compreenderem que qualquer rito poderá ser adotado, Gasparini (2006) orienta para que seja acolhido o mesmo procedimento adotado no processo administrativo disciplinar, podendo apenas diminuir-lhe os prazos e também alguns termos não essenciais. Nessa linha de raciocínio, ressalta que no âmbito federal é indispensável a observância do rito processual adequado, haja vista as características e as finalidades estabelecidas na Lei nº 8.112/90 para a sindicância.

Da publicidade dos atos na sindicância

Segundo Gasparini (2006), dada sua natureza, finalidade e objeto, a sindicância pode realizar-se sigilosamente. Para Meirelles (2004), a sindicância dispensa publicidade no seu procedimento por tratar-se de simples expediente de verificação de irregularidade e não de punição, salvo no que diz respeito à sindicância instituída e regulada pela Lei nº 8.112/90.

A sindicância, como meio investigativo, poderá receber da autoridade competente dois tratamentos, pública ou sigilosa, consoante o interesse do serviço. Será sigilosa a sindicância assim declarada na portaria de instauração, lavrada pela autoridade competente, o que implica dizer

que se do referido documento não constar essa cláusula restritiva, a sindicância será pública, para todos os fins de direito (OCTAVIANO; GONZALEZ, 1995).

Ainda conforme Octaviano e Gonzales (1995), em observância ao princípio da publicidade, paradigma de todos os atos administrativos, a atividade sindicante deverá ser também pública. Se ela fosse exercida, como no passado, somente como meio de verificação, preparatório do processo, a publicidade dos seus atos até que poderia ser dispensada. Entretanto, a sindicância tem sido desvirtuada, sendo utilizada como instrumento de punição de pequenas faltas, o que impõe a publicidade de seus atos, nos casos em que não se justifique administrativamente a declaração de sigilo.

Das formalidades e do encerramento da sindicância

Para que preencha os fins a que se destina, deve a sindicância reunir, além de outros requisitos secundários, as seguintes condições principais: rapidez, objetividade, precisão. Desse modo, o relatório, elaborado por membros de comissão, refletirá o resultado exaustivo de elementos colhidos no próprio local em que se teria verificado a ocorrência que o originou e formará peça básica e insubstituível para o futuro processo administrativo.

Na lição de Cretella Júnior (2006), designado pela autoridade competente, o funcionário único (ou os membros da comissão sindicante) inicia seus trabalhos, investiga e, no fim, chega a uma das conclusões seguintes: a) nada de positivo foi apurado, não há irregularidade alguma, nenhum funcionário cometeu qualquer ação que causasse embaraços ao serviço público; b) algo foi positivado, houve realmente anomalias na esfera administrativa, a investigação sindicante chegou ao fato e ao autor da anomalia. No primeiro caso, tudo se encerra. Quanto ao segundo caso, a autoridade competente tomará providências imediatas para diligenciar a rápida abertura do verdadeiro processo administrativo.

A sindicância inicia-se, desenvolve-se a investigação, juntam-se as provas e, ao final dos trabalhos, chega-se a uma conclusão que pode ser pela procedência da notícia que deu origem à sindicância ou por sua improcedência. No caso de haver improcedência, é requerido seu arquivamento (SILVA, 2004).

Cretella Júnior (2006) conclui que, caso não tenha havido nem crime, nem quebra de disciplina, mas anomalia ou infração grave a dispositivo estatutário, ou desobediência a dever funcional, será aberto processo administrativo, sem atributo.

Posicionamento doutrinário sobre a sindicância administrativa

Conforme Mello (2003), a sindicância é um procedimento investigatório, com prazo de conclusão não excedente a trinta dias (prorrogáveis por igual período). Ao seu final, na hipótese de a conclusão não opinar pelo arquivamento do processo, ou pela aplicação da penalidade de advertência, ou suspensão de até trinta dias e assegurada a ampla defesa, será instaurado respectivo processo administrativo disciplinar. Se o relatório da comissão concluir que a infração praticada configura ilícito penal, a autoridade competente remeterá cópia dos autos ao Ministério Público Federal para apuração e oferecimento de denúncia, se for o caso.

De acordo com Rocha (2006), pela redação do artigo 145 da Lei nº 8.112/90, da sindicância pode decorrer tanto a aplicação de penalidades brandas como advertência e suspensão por, no máximo, trinta dias, com o arquivamento do processo ou a instauração de processo disciplinar. Todavia, é flagrante sua incongruência, eis que, para a aplicação das penalidades de advertência e suspensão previstas no inciso II do artigo 145, é necessário o processo administrativo disciplinar, previsto no inciso III.

Na ótica Meirelles (2004), a sindicância administrativa é o meio sumário para a elucidação de irregularidades no serviço para a subsequente instauração de processo de punição ao infrator. Ela pode ser

iniciada com ou sem sindicado, basta haver a indicação da falta a apurar. Não tem procedimento formal nem exigência de comissão sindicante, podendo realizar-se por um ou mais funcionários designados pela autoridade competente. De modo geral, ela dispensa defesa do sindicado e publicidade no seu procedimento, por se tratar de simples expediente de verificação de irregularidade. Segundo o autor, a sindicância tem sido desvirtuada e promovida como instrumento de punição de pequenas faltas de servidores, caso em que deverá haver oportunidades de defesa para validade da sanção aplicada.

Segundo (2005), a sindicância administrativa é o meio sumário de que se utiliza a administração pública para, sigilosa ou publicamente, com indiciados ou não, proceder à apuração de ocorrências anômalas no serviço público, as quais, conformadas, fornecerão elementos concretos para a imediata abertura de processo administrativo contra funcionário responsável. Nesse conceito, a sindicância seria uma fase preliminar à instauração do processo administrativo, correspondendo ao inquérito policial que se realiza antes do processo penal.

Na lição de Alves (2006), a sindicância, a princípio, é o expediente para identificar fatos que ainda não estão devidamente esclarecidos e identificar autores. A sindicância deverá, objetivamente, responder e provar as sete questões do chamado “Heptâmetro de Quintiliano”: quem? o quê? quando? onde? como? com que auxílio? e por quê? É possível um modelo de sindicância híbrido, pelo qual, na primeira fase, respondem-se às sete questões; na segunda fase, tratando-se de infração leve, elabora-se um despacho de indicição, que representa uma síntese do que foi apurado, com a classificação jurídica da infração. A partir daí, o funcionário é citado para apresentar defesa escrita, e os demais passos se desenrolam tal qual o processo disciplinar.

Conforme Mattos (2006), a sindicância é o meio para verificar se existem elementos concretos para o prosseguimento ou o aprofundamento das investigações, por meio do processo administrativo disciplinar.

Para Rosa (2001), na esfera funcional, o direito brasileiro atual prevê a figura do processo administrativo disciplinar como competente para apurar e punir faltas praticadas pelos servidores públicos, sem, contudo, retirar do Poder Judiciário o controle jurisdicional sobre essas questões. Entretanto, tem sido frequentemente confundido o processo administrativo disciplinar com a figura da sindicância, utilizando-se a administração desta para aplicar punições, quando somente por meio do competente processo administrativo disciplinar elas poderiam ser aplicadas.

Na ótica de Gasparini (2006), o processo administrativo disciplinar é meio formal, solene, de apuração das infrações cometidas pelos servidores e consequente aplicação da pena administrativa. Já a sindicância é processo sumário de elucidações de irregularidades no serviço público, não servindo, portanto, de base para a aplicação de qualquer pena. Quando não definida bem a infração, mas justificadamente presumida a sua existência, e quando, mesmo neste caráter ou, ainda, conhecida perfeitamente sua existência, é desconhecida a autoria, instaura-se a sindicância. A finalidade da sindicância é servir de peça preliminar e informativa do processo administrativo disciplinar sendo utilizada da mesma forma que o inquérito policial é usado no processo criminal. E é por meio dela que se colhem os indícios sobre: a) a existência da infração funcional; b) autoria da infração; e c) elemento subjetivo com que se conduziu o responsável.

Outro aspecto que merece observação na visão de Carvalho Filho (2007), principalmente em virtude da profunda confusão que costuma ser feita, é que a sindicância também é um processo administrativo, como tantos outros que tramitam pela administração. Desse modo, pode haver dois processos administrativos interligados: a sindicância e o processo disciplinar principal. O autor observa que o termo sindicância indica apenas a denominação usualmente dada a esse tipo especial de processo preparatório. Lamentavelmente, para aumentar a confusão, nem sempre os processos preliminares e preparatórios são nominados de sindicância.

E, o que é pior, há alguns casos em que processos denominados de sindicância não têm a natureza clássica desse procedimento preparatório.

Como enfrentar essa dúvida? Carvalho Filho (2007) afirma ser a questão bastante simples, basta dar maior relevo ao aspecto da natureza do processo, e não ao de sua denominação. Ou seja, ainda que o processo seja denominado de sindicância, deverá ser tratado como processo disciplinar principal, no caso de ter o mesmo objeto atribuído a essa categoria de processos. Na visão desse autor, conclui-se que a jurisprudência tem diferenciado os dois tipos de sindicância. Quando se trata da verdadeira sindicância, como processo preliminar, tem sido dispensado o princípio da ampla defesa e do contraditório. Ao contrário, quando o nome é de sindicância, mas a natureza é de processo disciplinar principal, a exigência tem sido considerada impostergável, e sua dispensa decidida como nula.

Pesquisa bibliográfica e documental

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental: a bibliográfica, buscou informações em material já publicado por estudiosos da temática; a documental, em acervo da comissão de sindicância e da Secretaria de Recursos Humanos.

O universo de servidores da Fundação Universidade de Brasília (FUB) representa 7.581 indivíduos, assim distribuídos por categoria: 19% de docentes ativos, 30% de técnicos administrativos ativos, 16% terceirizados de empresa privada, 11% terceirizados do HUB, 8% terceirizados do Sicap, 7% de estagiários de nível médio e superior, 3% de bolsas técnicas e 2% de terceirizados pela FUB. No quadro de servidores permanentes, há 51% de docentes e técnicos administrativos lotados na área acadêmica, dos quais 49% atuam na área administrativa.

Houve uma redução do número de ocorrências em 2006: de 46 para 41. Quanto às ocorrências por área, houve uma variação significativa, já que em 2005 foram registradas 15 para a área administrativa e 31 para a acadêmica. Em 2005, 11 processos foram

concluídos e 35 não foram instaurados. Em 2006, 30 processos foram concluídos e 11 não foram instaurados.

Essas variações devem-se às melhores condições de vigilância ofertada à Coordenação de Patrimônio da Prefeitura do Campus, com contratação de vigilantes/porteiros, de serviço de vigilância eletrônico e serviço de inteligência e aquisição de viaturas. Com relação à celeridade dos julgamentos dos processos, esse fato deve-se às melhores condições de trabalho, incluindo espaço físico, equipamentos e recursos humanos mais qualificados.

Do total de 46 ocorrências registradas em 2005, observa-se que 37% referem-se a furtos e 63% a abandono de cargo, vandalismo no *campus*, reparação de danos materiais, agressões físicas e verbais, quebra de dedicação exclusiva de professor, uso indevido de viaturas da UnB, assédio moral e sexual, improbidade administrativa, desvio de recursos, acumulação de cargos, inobservância de normas legais, dentre outras. Dos registros efetuados, 33% foram na área administrativa e 67% na área acadêmica. Deste número, observa-se que 24% referem-se aos processos instaurados e concluídos, e 76%, aos instaurados e não concluídos.

Para as mesmas ocorrências, furtos e outras, registradas no ano de 2006, houve uma pequena variação dos números: 41% referem-se a furtos e 59% dizem respeito às demais ocorrências. Destas ocorrências, 49% foram na área administrativa e 51% na área acadêmica. Deste número, observa-se que 73% referem-se aos processos instaurados e concluídos e 27% aos instaurados e não concluídos.

Considerações finais

Ao discorrer sobre o instituto da sindicância e traçar seus elementos característicos, impõe-se necessariamente, para que equívocos e distorções não ocorram, chamar a atenção para o fato de que as legislações estaduais e municipais nem sempre tratam do assunto com a mesma orientação que atualmente vem sendo adotada pela legislação federal.

A Lei nº 8.112/90, no artigo 143, estabeleceu que a autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada, ao acusado, ampla defesa.

Sob o enfoque das disposições referidas e discutidas no corpo deste estudo, é possível definir a sindicância como o meio sumário de que se vale a administração pública federal para realizar a apuração de fatos irregulares. Dela pode resultar o arquivamento da investigação, a aplicação de penalidades leves ou ainda a instauração de processo disciplinar. Nesse último caso, ela passa a ser mera peça informativa da instrução.

A sindicância no âmbito federal normalmente é investigativa, sendo um procedimento em que não há necessidade de garantir o contraditório e a ampla defesa. Serve, pois, apenas para investigar os fatos e, se não existir qualquer acusação, pode resultar no arquivamento da sindicância ou na abertura de processo administrativo disciplinar.

O legislador ordinário, ao estabelecer, na Lei nº 8.112/90, que da sindicância poderia resultar penalidade de advertência ou suspensão de até trinta dias, criou uma nova acepção para o termo sindicância a saber a sindicância punitiva, também conhecida como acusatória.

A definição do tipo de sindicância (investigativa ou punitiva) somente se dará no transcorrer dos trabalhos, quando a comissão sindicante, após a apuração dos fatos, terá ou não indício de materialidade e autoria do delito.

Se, durante a investigação não forem encontrados quaisquer causa ou motivo para punir o agente administrativo ou se a comissão sindicante chegar à conclusão de que o ato praticado não tipifica qualquer delito, o processo será arquivado, resultando a sindicância em mero procedimento investigativo. Se da apuração dos fatos a comissão concluir que a falta cometida é de natureza grave, o que implicaria necessariamente a abertura de processo administrativo disciplinar, entendemos que sua natureza também permanecerá investigativa, sem a necessidade de contraditório

e ampla defesa. Isso obrigatoriamente ocorrerá na instrução do processo administrativo disciplinar, sob pena de nulidade.

Durante a apuração dos fatos, caso a comissão de sindicância identifique indícios de materialidade e de autoria do delito e se a falta praticada for passível de punição com pena de advertência de até trinta dias de suspensão, será atendido o princípio da eficiência e da economicidade no serviço público, a sindicância originalmente investigativa será convertida em sindicância punitiva.

A comissão sindicante, ao concluir que seu relatório final, poderá ter caráter punitivo, garantirá ao servidor a ampla defesa e o contraditório. Em termos práticos, deve-se obedecer aos regramentos do processo administrativo disciplinar, de modo a exigir mais formalidade no processo, no que se difere da prática da sindicância meramente investigativa.

Na conversão da sindicância investigativa para punitiva, é imperioso destacar que essa não poderá ser formada por apenas um servidor nem ter como presidente um servidor com nível escolar ou hierárquico inferior ao servidor acusado. Isso seria desproporcional e irrazoável além de poder acarretar grave ofensa ao princípio da hierarquia, que é basilar para a administração pública.

Ressalta-se que, embora instaurada a sindicância com função meramente investigativa, esta poderá ser aplicada ao servidor, as penalidades de advertência ou de suspensão por até trinta dias, desde que, no curso do procedimento de sindicância, tenham sido oportunizados o contraditório e a ampla defesa, bem como adotados os ritos e as garantias inerentes ao processo administrativo disciplinar.

Se, durante a instrução processual da sindicância punitiva, a comissão sindicante perceber que o fato investigado é mais grave do que inicialmente se imaginava, a comissão deverá, em seu relatório, remeter os autos à autoridade administrativa competente visando à abertura de processo administrativo disciplinar, independentemente de terem

ocorrido, durante a instrução processual da sindicância, o contraditório e a ampla defesa.

A remessa dos autos à autoridade administrativa competente, objetivando a abertura de processo administrativo disciplinar, é requisito indispensável para a validade do futuro ato administrativo que passe ou absolve.

Vistos e discutidos tais aspectos, é possível concluir que as maiores dificuldades encontradas em relação ao regular processamento da sindicância resultam diretamente do fato de não dispor a Lei nº 8.112/90 de um rito específico que se preste a reger seus atos, nada obstando, contudo, a observância de regras e atos alusivos ao procedimento disciplinar comum. Cabe ao administrador público, na condução da sindicância investigatória ou punitiva, agir com bom-senso, sempre em busca da verdade real, sem perder de vista os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Referências

ALVES, L. S. Processo disciplinar interpretado. *Revista prática jurídica*, a. V, n. 56, Brasília, DF, Consulex, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 6 maio 2007.

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 do Brasil*, Brasília, DF, 12 jun. 1990.

CARVALHO FILHO, J. S. *Manual de direito administrativo*. 17. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2007.

CRETELLA JÚNIOR, J. *Prática do processo administrativo*. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

- DI PIETRO, M. S. Z. *Direito administrativo*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- GASPARINI, D. *Direito administrativo*. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LESSA, S. J. *Do Processo administrativo disciplinar e da sindicância*. 4. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.
- LIMA, J. B. M. *Sindicância e verdade sabida*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.
- MATTOS, M. R. G. *Lei nº 8.112/90 interpretada e comentada*. 3. ed. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2006.
- MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.
- MELLO, C. A. B. *Curso de direito administrativo*. 16. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
- OCTAVIANO, E.; GONZALEZ, A. J. *Sindicância e processo administrativo*. 8. ed. São Paulo: Universitária de Direito, 1995.
- ROCHA, D. M. *Comentários à lei do regime jurídico único dos servidores públicos civis da União*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2006.
- ROSA, D. D. Sindicância e processo administrativo disciplinar. *Jus Navigandi*, Teresina, a. 6, n. 53, jan. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2529>>. Acesso em: 27 maio 2007.
- SILVA, E. J. *Sindicância e processo administrativo disciplinar de acordo com o novo código civil*. 3. ed. São Paulo: Habermann, 2004.

Ana Cristina da Costa Carolino
Rosa Amariles Vilar de Azevedo

Introdução

A questão da inclusão de Pessoas com Necessidades Especiais (PNE) na sociedade ainda é muito incipiente. O princípio da inclusão é baseado na aceitação das diferenças e na valorização do indivíduo, em que se deve acolher a diversidade num processo de cooperação e conhecimento.

O movimento em favor da atenção às PNE tem evoluído, inclusive na terminologia utilizada. Atualmente elas são identificadas como pessoas que apresentam limitações na execução de alguma atividade. As principais fontes de atuação desse movimento têm sido no campo da acessibilidade, que consiste na eliminação de barreiras tanto no espaço físico como no digital. Um novo paradigma está nascendo: o que considera a diferença como algo inerente na relação entre os seres humanos (MADER, 1997).

O Brasil é considerado um país avançado em relação à questão das PNE. Mas apesar de possuir várias leis criadas a partir da década de 1980, tratados e convenções internacionais ratificados e da Constituição da República, que incorporou garantias às pessoas com deficiência, ainda não propicia a inclusão social e profissional de forma eficaz para esses indivíduos. Para que as leis sejam plenamente cumpridas, faz-se necessário que haja por parte de todos os interessados (primeiro, segundo e terceiro setores e a própria pessoa) uma transformação (BAHIA, 2006).

Diante das leis que possibilitam e favorecem o acesso imediato e a participação ativa das pessoas com necessidades especiais e diante da diversidade existente, grandes empresas e entidades públicas começam a modificar alguns comportamentos focalizando a inclusão. Começam a desconstruir a referência do indivíduo com deficiência como incapaz, inválido, oneroso e improdutivo e construir a figura da pessoa dotada de qualificação.

A dificuldade encontrada pelas PNE para a qualificação profissional e a inserção no mercado de trabalho é histórica e não encontra amparo nas instituições de ensino onde estão se qualificando para uma profissão.

Para fins deste estudo analisamos a diversidade e a inclusão das pessoas com necessidades especiais na Universidade de Brasília (UnB), tendo como objetivo identificar qual a percepção dessas pessoas quanto ao tema proposto, descrevendo os principais conceitos referentes à diversidade e à inclusão, questionando as dificuldades vividas quanto à acessibilidade e analisando o programa existente e que benefícios estão sendo destinados a elas.

Diversidade organizacional

Quando um indivíduo ingressa em uma organização, carrega consigo condutas, pensamentos e posturas que podem divergir das ações organizacionais, provocando diversidades no ambiente e ocasionando conflito ante as metas da organização e nos relacionamentos.

Para Cox (1998), diversidade é “diversidade de identidades”, um misto de pessoas com identidades grupais diferentes no mesmo sistema social. De acordo com a teoria da identidade social, a maneira pela qual alguém é definido por outros influencia sua autoidentidade em algum grau e tem efeito em seus próprios méritos para afiliação ao grupo.

De acordo com a teoria das relações intergrupais, os indivíduos podem sentir-se mais ou menos identificados com o grupo no qual compartilham alguma característica biológica comum, como gênero,

família, etnia e idade. Na organização, quando se compartilham cargos e experiências, diz-se existir um grupo organizacional. E a filiação ao grupo de identidade antecede a filiação ao grupo organizacional. Portanto, para essa teoria, os indivíduos não abandonam suas identidades raciais, sexuais ou étnicas quando entram em uma organização (COX, 1998).

Há três motivos para as organizações se preocuparem com o gerenciamento da diversidade: o primeiro é o paradigma moral – se numa empresa não há discriminação, é onde o indivíduo prefere trabalhar; o segundo diz respeito a requerimentos legais – se a organização obedece às leis de “cotas” reservadas para alguns trabalhadores, ela convive com a diversidade; e o terceiro e mais importante é a diversidade como fator na *performance* organizacional (PASQUALI, 2002).

Diversidade cultural e inclusão de pessoas com necessidades especiais

A diversidade cultural relaciona-se a um bom gerenciamento, a uma comunicação incrementada, melhores formas de resolução de problemas, tomadas de decisão mais efetivas, produtividade aumentada, maior flexibilidade e alta moral entre os empregados.

Fala-se a respeito da integração e das oportunidades de trabalho para portadores de deficiência. Um projeto desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) resultou em um estudo em que é apresentada a questão da inclusão das pessoas com deficiência nas organizações. De acordo com a OIT (1999), essa questão apresenta quatro dimensões principais inter-relacionadas: as limitações impostas pela natureza da deficiência; a qualidade do acesso a uma cultura representativa da sociedade contemporânea; a qualidade do acesso a uma preparação profissional adequada; e a igualdade de condições com outros postulantes às oportunidades de trabalho oferecidas.

Há, além daquelas deficiências que permitem que a pessoa trabalhe sob determinadas condições – uma das naturezas apresentadas pelo

deficiente –, outras duas: as deficiências que não permitem à pessoa trabalhar (que não serão consideradas neste estudo) e as deficiências que permitem à pessoa trabalhar normalmente. Segundo a OIT (1999), as deficiências que permitem à pessoa trabalhar sob determinadas condições – inerentes ao quadro clínico e à preparação do local de trabalho – são uma excelente oportunidade de a organização exercer sua responsabilidade social.

Há, segundo a OIT (1999), alguns referenciais específicos com relação à questão da igualdade de acesso, considerando perfis profissionais semelhantes, como se observa: o nível de escolaridade entre os portadores de deficiência física é maior que entre os deficientes auditivos, visuais e mentais; os deficientes visuais têm maior oportunidade com atividades autônomas; a aparência dessas pessoas parece ser fator de influência na sua contratação; a pessoa com deficiência tem três vezes menos oportunidades de contratação; as pessoas deficientes, uma vez adaptadas à organização, permanecem no emprego; as empresas não demonstraram preocupação com custos quando da valorização da pessoa deficiente, física e mental, no que tange a transformações no ambiente físico. As diferenças podem compartilhar um espaço comum, apenas com simples adaptações; a integração da pessoa deficiente na empresa leva a novas formas de comunicação e ao respeito pelas diferenças.

Inclusão pressupõe enfrentar o desafio permanente da exclusão com que pessoas de vários segmentos sociais se depararam e que, muitas vezes, se faz presente em suas vidas. É o que acontece com os homossexuais, os negros e tantos outros excluídos. E, como esses, há um outro grupo de excluídos – as pessoas com necessidades especiais –, que não tem acesso aos direitos constitucionais que devem pertencer a todos (MARTINS, 2003).

A sociedade ainda não é inclusiva. Há grupos de pessoas discriminadas, inclusive nas denominações que recebem, como: mongol, ceguinho e outras. O termo inclusão, diferentemente, indica que a sociedade deve mudar, e não a pessoa. Para isso, até as palavras e as expressões para denominar as diferenças devem ressaltar os aspectos

positivos e, assim, promover mudança de atitudes em relação a essas diferenças (SCHWARTZMAN, 1997).

Educação especial

Há no Brasil o Fórum Nacional de Educação Especial das IES, com o propósito de discutir a entrada e a permanência do aluno portador de deficiência na universidade, em condições de competir com qualquer profissional (FERREIRA, 2003).

Na visão de Ferreira (2003), necessidades educacionais especiais significam o atendimento de uma série de recursos e apoio de caráter mais especializado às pessoas portadoras de deficiências. O autor considera também que a dependência de recursos financeiros, técnicos e humanos nas Instituições de Ensino Superior (IES) leva a um acompanhamento voltado para as políticas educacionais, e a inclusão das PNEs nessas instituições requer modificação não só da estrutura física e administrativa, mas, principalmente, modificação de concepções, da visão de homem.

Ferreira (2003) exemplifica atitudes, de caráter transitório ou permanente, que podem ser seguidas pelas IES: viabilização do acesso, do ingresso, da permanência e do êxito do estudante com necessidades especiais; efetivação das políticas públicas de inserção da pessoa com necessidades especiais; proposição de criação ou alteração das normas internas; articulação com órgãos e setores da instituição para adaptação das barreiras físicas; remoção das barreiras arquitetônicas; eliminação das barreiras atitudinais (modificação de concepções) por meio da informação, do contato e da reflexão acerca da diversidade e da construção de uma sociedade para todos; eliminação de barreiras pedagógicas, com aquisição e adaptação de recursos instrucionais e material didático; e ainda intercâmbio com outras IES para troca de informações e experiências.

Ressalta Ferreira (2003) que existe uma diferenciação entre Pessoas com Necessidades Especiais (PNE) e Pessoas com Necessidades

Educacionais Especiais (PNEE). As PNE apresentam, em caráter permanente ou temporário, algum tipo de deficiência física, sensorial (visual ou auditiva), mental, múltipla, condutas típicas ou altas habilidades, que necessitam de recursos especializados para desenvolver mais plenamente seu potencial e superar ou minimizar suas dificuldades; as PNEE necessitam de adaptações, procedimentos e recursos especiais para que seu processo de ensino-aprendizagem se efetive, propiciando a expressão plena de suas capacidades acadêmico-sociais.

De acordo com Abranches (2000), inclusão no sentido de conviver numa sociedade heterogênea implica mais do que tolerância às particularidades e às diferenças, exige equilíbrio entre participação e representação, necessita de relações recíprocas de troca e respeito às diferenças.

Pesquisa sobre PPNE

Os meios utilizados para a pesquisa foram bibliográfico, documental e de campo. Realizou-se um levantamento no Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais (PPNE) e na Secretaria de Recursos Humanos (SRH) para saber quem são, quantas e onde estão as PNE da UnB.

As informações acerca da diversidade e da inclusão das pessoas com necessidades especiais foram coletadas por meio de entrevistas individuais, semiestruturadas, com posterior gravação. Ficou esclarecido para o entrevistado o sigilo total sobre as informações coletadas, além de garantir-lhes o conhecimento do resultado do trabalho. Foi estabelecido o critério de que todos os participantes pertencessem a um dos três segmentos da comunidade universitária: docentes, discentes e técnicos administrativos. Participaram deste estudo 16 pessoas com diversos tipos de necessidades especiais, sendo três docentes, oito discentes e cinco técnicos.

A técnica aplicada foi de a entrevista dirigida, com depoimentos gravados com base em roteiro predeterminado sobre os temas abordados. O tratamento de dados foi realizado pela análise de conteúdo segundo

pressupostos metodológicos preconizados por Laurence Bardin, em que o resultado foi considerado satisfatório para que empreendêssemos a investigação propriamente dita.

A etapa seguinte foi a classificação pelas duas categorias centrais que nos propusemos a investigar: diversidade e inclusão. Durante a análise, após a leitura recorrente das entrevistas transcritas, estabelecemos um processo de comparar, contrastar, analisar e sintetizar o conteúdo das falas para uma melhor compreensão.

Em seguida, depois do procedimento das categorias e das subcategorias, identificamos os temas pelo critério de semelhança, lógica e pertinência dos conteúdos. Os temas e os exemplos verbalizados foram interpretados e analisados, resultando em uma síntese referente aos significados.

Para a coleta do perfil dos entrevistados, foi elaborado um questionário fechado contendo categoria, idade, estado civil, número de filhos, tipo de deficiência, uso de equipamentos de adaptação, meios de locomoção da residência para a universidade, meio de locomoção interno no *campus*, recursos utilizados na vida acadêmica, programas/projetos/ações do PPNE. Foram realizadas também entrevistas não estruturadas com 12 perguntas abertas relativas ao tema do estudo.

Resultados e discussão dos dados

Há 17 anos a UnB está envolvida com questões concernentes às PNE. Ao se mobilizar para atender aos anseios da comunidade que possui limitações de qualquer espécie, a instituição pratica uma política social de direito à cidadania. Em outubro de 1999, foi criado por meio de Ato da Reitoria nº 1068/99 o PPNE/UnB, seguindo as recomendações da Política Nacional de Integração dos Portadores de Deficiência, as diretrizes das Nações Unidas, do governo federal, do Ministério da Justiça e do Ministério da Educação.

O programa consolida uma política permanente de atenção às PNEs e resulta na adequação das necessidades de aprendizagem; na equalização do acesso e uso dos espaços e instalações acadêmicas; bem como na formação de profissionais para atendimento.

Programas existentes na UnB

Os programas que visam a oferecer ao discente portador de necessidade especial apoio social, pedagógico e tecnológico existentes hoje na UnB são:

- Atendimento diferenciado na Biblioteca Central (BCE) – acordo feito entre o PPNE e a BCE que propicia empréstimos de livros por *e-mail*, que são levados por funcionários da BCE ao PPNE. Para utilizar o serviço é necessário ter vínculo com o PPNE.
- Estacione legal – a partir da iniciativa da PRC, o *campus* dispõe de 87 vagas em estacionamentos destinados às PNE espalhadas em pontos centrais.
- Tutoria especial – o aluno deficiente visual ou auditivo recebe auxílio de um monitor, escolhido pelo próprio aluno, nas disciplinas em que está matriculado. O monitor deve cursar a disciplina junto às PNE ou já tê-la cursado com aprovação.
- Audioteca – entrará em funcionamento no 1º semestre de 2007 a auditoria virtual e sonora, com três cabines de gravação e audição, para disponibilização de mil títulos digitalizados ou gravados em CD ou fita K-7 na parte de adaptação física do prédio da biblioteca.
- Projeto cão-guia de cegos – o PPNE é parceiro do Integra, uma ONG de apoio ao deficiente visual do DF que treina cães labradores para aumentar a mobilidade, a segurança e a independência do deficiente visual. Atualmente, um estudante da UnB faz uso de cão-guia.

- Transporte pelo *campus* – foi feita parceria entre a UnB e a empresa Fiat, e desde setembro de 2004 transita pelo *campus* um minifurgão que transporta, em horários previamente agendados, as PNE, inclusive aqueles que utilizam cadeira de rodas.
- Articulação com outras faculdades – o PPNE fecha acordos com faculdades da UnB visando à ampliação e à melhoria dos serviços. A Faculdade de Educação oferece disciplinas que contemplam o tema: pessoas com necessidades educacionais especiais. A Faculdade de Tecnologia coordena um grupo de alunos de todas as engenharias e Ciências da Computação no sentido de construir rampas de acesso.
- Prioridade de matrícula – a Resolução nº 048/2003 garante ao estudante PNE prioridade de matrícula na UnB, permitindo a organização da grade horária sem se submeter às “janelas”.

Perfil dos entrevistados

- Entrevistado 1 – deficiente físico, homem, 24 anos, técnico administrativo e discente, solteiro, sem filhos; deficiência resultante de falta de oxigenação no cérebro, o que gerou paralisia cerebral e problemas de coordenação motora; faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 2 – deficiente visual, homem, 38 anos, discente, solteiro, sem filhos; deficiência de nascença; faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 3 – deficiente físico, homem, 63 anos, docente, casado, dois filhos, cadeirante; adquiriu sua deficiência em 2005 devido ao uso de medicação para o coração, que acarretou lesão medular; não faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 4 – deficiente visual, mulher, 22 anos, discente, solteira, sem filhos; deficiência congênita e degenerativa por herança dos pais; faz parte do programa da UnB.

- Entrevistado 5 – deficiente auditivo, homem, 54 anos, técnico administrativo, casado, três filhos, deficiência adquirida em torno dos 6 anos de idade, que acredita ter sido consequência de um tapa muito forte no ouvido esquerdo, causando uma pressão de ar; não faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 6 – deficiente físico, homem, 29 anos, técnico administrativo e discente, solteiro, sem filhos, cadeirante; deficiência adquirida aos 9 meses por sequelas de poliomielite; faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 7 – deficiente físico, mulher, 33 anos, técnico administrativo, solteira, sem filhos; deficiência adquirida aos 9 meses por sequelas de poliomielite; não faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 8 – deficiente físico, homem, 65 anos, técnico administrativo, divorciado, um filho; deficiência adquirida em um acidente de trabalho fora da universidade em 1972; não faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 9 – deficiente físico, mulher, 24 anos, discente, solteira, sem filhos; deficiência genética epidermolise bolhosa – sensibilidade em pele e atrofia dos dedos das mãos e dos pés; faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 10 – deficiente visual, homem, 37 anos, técnico administrativo, solteiro, sem filhos; deficiência decorrente de problemas na gestação; não faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 11 – deficiente visual, mulher, 39 anos, docente, solteira, dois filhos; deficiência adquirida por diabetes tipo 1 aos 21 anos; faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 12 – deficiente auditivo, mulher, 22 anos, discente, solteira, sem filhos; deficiência de nascença; faz parte do programa da UnB.

- Entrevistado 13 – deficiente visual, homem, 30 anos, discente, solteiro, sem filhos; deficiência agravada aos 14 anos – estreitamento da córnea; faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 14 – deficiente físico, mulher, 30 anos, técnico administrativo, solteira, sem filhos, cadeirante; deficiência genética progressiva desenvolvida aos 14 anos, há oito anos está em uma cadeira de rodas; não faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 15 – deficiente físico, homem, 23 anos, discente, solteiro, sem filhos, cadeirante; deficiência adquirida em 2002 ocasionada por mergulho em águas rasas no mar. Fraturou a cervical na altura da 6ª e da 7ª vértebras; faz parte do programa da UnB.
- Entrevistado 16 – deficiente físico, homem, 38 anos, docente, solteiro, sem filhos; deficiência resultante de falta de oxigenação no cérebro, o que gerou paralisia cerebral e problemas de coordenação motora; faz parte do programa da UnB.

A diversidade de acordo com os pesquisados

Das narrativas emergiram as seguintes subcategorias de como os entrevistados compreendem a diversidade.

Diversidade/toda diferença

Tema – “[...] diversas formas existentes, diferente do outro.” Eis alguns exemplos de verbalizações de diversidade fornecidas pelos entrevistados:

“Bom, diversidade são as dificuldades que o deficiente encontra no dia a dia de cada, todos os dias da nossa vida pra gente é um desafio, a partir do momento que você levanta [...] enfrenta muitas dificuldades.” (E10)

“Diversidade seria a possibilidade de eu estar optando e escolhendo dentre vários métodos, o que fosse mais funcional para mim.” (E14)

Muitos entrevistados citam que a diversidade é a “diferença”. Já Cox (1998) diz que as definições mais amplas indicam que o termo diversidade se refere a todas as diferenças individuais entre as pessoas, isto é, todos são diferentes.

Bento (2000) afirma que a diversidade na sala de aula é possível e salutar, pois todos ganham. Vários profissionais da área pedagógica corroboram essas afirmações.

Relacionamento

Tema – “[...] tranquilo, bem acolhido.” A seguir, alguns aspectos abordados pelos pesquisados:

“É muito tranquila, eu não verifico nada com relação a isso, de preconceito. [...] o que é problemático às vezes é a liberação pras aulas, que sempre dá problemas.” (E1)

“A minha relação com os colegas de trabalho, na verdade, alguns mostram-se impacientes com o meu problema de audição.” (E4)

“As pessoas têm a tendência de pensar que quem é fisicamente limitado é mentalmente também. E aí, normalmente, eu já encontrei alguma barreira sim, mas em relação aos colegas é tudo superável, porque mesmo quem pensa que eu sou meio boba, a princípio, convive e acaba vendo que o buraco é mais embaixo.” (E14)

O fato de existirem diferenças não leva ao ostracismo, como se pronunciou o entrevistado 6, ao explicar que foi muito bem acolhido na UnB, mesmo existindo a diferença. O depoimento da entrevistada (E11) (deficiente visual), ao dizer que hoje o departamento encaminha via *e-mail* material que é impresso em tinta, demonstra que alguém se dá ao trabalho de digitar o material repassado aos colegas, e ela o lê no programa de voz desenvolvido para deficientes visuais. Cox (1998) expressa que a filiação ao grupo de identidade é vista como altamente relacionada com

seus efeitos nas relações sociais. A entrevistada 12, quando menciona que é ajudada em sala de aula, expressa que, mesmo com as diferenças, as pessoas tentam se ajudar mutuamente.

Em contrapartida, o entrevistado 10 diz que “o deficiente, quando chega em um local, qualquer lugar, é tratado com indiferença”. Acerca disso, Pasquali (2002) afirma que gerenciar a diversidade é também minimizar seus aspectos negativos.

Discriminação

Tema – “[...] visual é complicado, sistema não tem intenção de discriminar.” A seguir, exemplos de compreensão dessa temática pelos entrevistados:

“Oh! Eu já meio que superei essa barreira discriminação [...] e não adianta falar que a sociedade não é discriminatória [...]. Quem sofre o preconceito sabe o que é preconceito [...]. Pelo concurso acho que você tá meio que legitimado.” (E1)

“Olha, aqui na UnB eu já tive algumas situações assim um pouco complicadas, por falta de sensibilidade de alguns professores, principalmente.” (E9)

“No resto no mundo sim, aqui no HUB nunca tive problemas com relação a isso.” (E14)

Mader (1997) afirma que a inclusão do portador de deficiência depende da mudança de paradigma. É importante estabelecer a diferença entre preconceito e discriminação justamente porque eles ensejam diferentes ações na busca da igualdade (BENTO, 2002). O E8 (deficiente físico) afirma que quando alguém chega onde trabalha, o vê andando e fala que ele deveria estar aposentado, nessa atitude há o preconceito e também há discriminação, e isso procura afastá-lo do ambiente social.

Barreiras encontradas

Tema – “[...] acessibilidade.” Exemplos de verbalizações:

“Por eu ser deficiente visual [...] eu não tenho muita noção de profundidade, às vezes não dá pra enxergar um degrau ou alguma coisa assim [...] já caí, já me machuquei [...]” (E4)

“Bem, acho que a principal delas é a questão das distâncias.” (E9)

“A dificuldade é incrível, porque não existe adaptação pra deficiente, tem muitas calçadas, eu mesmo já caí em calçadas indo pra reitoria.” (E10)

“da rampa que tem na biblioteca, uma vez eu capotei da cadeira [...] Lá no minhocão é que tem uma dificuldade pra acessar o que está embaixo [...] mas hoje pra mim é indiferente, qualquer banheiro vai ser a mesma luta.” (E14)

“Ah!! De todo tipo (risos), é calçadas, banheiros, preconceito com relação a alunos [...] no início foi difícil de você se mostrar, mostrar que você tá ali porque você merece.” (E1)

Para Ferreira (2003), os professores e os demais envolvidos na etapa de ensino formal devem se envolver no novo paradigma da educação. Ao afirmarem que ficam prejudicadas na sala de aula quando o professor fala de costas ou mais rápido, as entrevistadas 12 e 4 demonstram com clareza as dificuldades encontradas nesse ambiente.

A tônica principal dada pelos entrevistados em seus depoimentos acerca das barreiras foi com relação às arquitetônicas. De acordo com Sasaki (2000), pelo modelo social da deficiência ficou claro que a sociedade, com suas barreiras arquitetônicas, programáticas e atitudinais, impede a participação plena das pessoas deficientes em seus ambientes físicos e sociais. Quando os entrevistados falam dos preconceitos enfrentados em relação às pessoas, sinalizam que é necessária a remoção não só de barreiras arquitetônicas, mas também as atitudinais – aquelas referentes ao “olhar” das pessoas “normais” e desinformadas para com essas pessoas.

Direitos respeitados

Tema – “[...] falta muito a ser feito, está caminhando.” Os pesquisados assim se expressaram:

“Só o direito de acesso já é uma abertura para estar promovendo esses direitos [...]. Adaptação que é promovida pra se prestar o vestibular [...]” (E2)

“Ainda há muitos setores na UnB que são inacessíveis tanto para os deficientes físicos como para os outros tipos de deficiência [...] Na UnB você não tem como ter acesso a muitos dos prédios [...]” (E6)

“Aqui na UnB, por exemplo, tenho direito a intérprete, todos os recursos que o PPNE oferece, tenho direito ao professor que seja brasileiro, e por aí vai, prova com tempo adicional, apesar de não usar, então não são todos os direitos.” (E12)

O entrevistado 16 fala da conscientização da UnB em tentar buscar os portadores de deficiência na sociedade, tornando-os cidadãos que têm direitos. Cunha (2002) observa que os direitos dessas pessoas passam pelo princípio da igualdade de usufruírem tratamento especial nos serviços de educação, inserção no trabalho, lazer e saúde.

O entrevistado 10 manifesta sua indignação quanto ao não respeito aos direitos constitucionais. As ações políticas desenvolvidas pelo Estado e pela sociedade são chamadas de ações afirmativas ou positivas, elas têm por objetivo permitir o equilíbrio das relações humanas, eliminando qualquer atitude de natureza discriminatória em razão da origem, de raça, sexo, cor, idade e outras formas (CR, art. 3º, IV). O sistema de quotas, no caso dos vestibulares para as universidades públicas, não reserva vagas para pessoas com necessidades especiais, como ocorre nos concursos públicos (CUNHA, 2002).

Como afirmou a E11, a universidade é o espaço da mudança. Nesse caminho, Bahia (2006) salienta que a constituição incorporou garantias às pessoas com deficiência e que o Estado assume a responsabilidade pela assistência social e pelo atendimento educacional especializado.

A inclusão sob o ponto de vista dos pesquisados

Das narrativas emergiram as seguintes subcategorias de como os entrevistados compreendem a inclusão.

Inserir no meio

Tema – “[...] falta política, mas está acontecendo, em processo de andamento.” A seguir, exemplos de verbalizações dos entrevistados.

“Inclusão [...] você conseguir dar condições para que os deficientes possam realizar as atividades na sociedade de maneira semelhante às pessoas ditas normais.” (E9)

“E inclusão, eu até não gosto muito desse termo porque pra mim não existe gente excluída, o sistema é que constrói uma marginalização dessas pessoas [...]. Acho que inclusão poderia ser o fato de tirar essas pessoas dessa marginalidade.” (E15)

Observa-se que a inclusão é vista por boa parte dos entrevistados como um processo que deve ser mais trabalhado, não só na universidade, mas também na sociedade. Como assegura o E10, para muitos a inclusão seria a oportunidade de convívio e participação na vida em sociedade.

As afirmativas dos entrevistados E6 e E14 deixam transparecer que todos são diversos, em todos os sentidos, e não se pode negar essa pluralidade existente na universidade.

Inclusão é o termo que se encontrou para definir uma sociedade que considera todos os seus membros como cidadãos legítimos (MADER, 1997).

Quando a E11 afirma ser a inclusão um princípio da sociedade, depara-se com o que assevera Martins (2003), ao afirmar que inclusão é um processo dinâmico, envolvente, participativo, que tem uma amplitude educativa profundamente social, pela qual os alunos aprendem a viver juntos suas diferenças.

Desenvolvimento do processo de estratégias

Tema – “[...] muito incipiente, mais arquitetônicas que atitudinais”
Exemplos de verbalizações:

“Na verdade eu percebo que a universidade ainda é muito tímida no movimento de políticas voltadas para a inclusão, mas aos poucos até que tá tendo um progresso, com a própria criação do PPNE.” (E13)

“Desde 1999, o PPNE, como um programa que articula essas ações, hoje institucionalizado, ele tem buscado justamente isso, para que a universidade cada vez mais assuma essa postura de inclusão e crie, construa a cultura de inclusão.” (E11)

“O que eu estou vendo são estratégias pontuais de ordem arquitetônica, ou seja, materiais, mas a inclusão é muito mais atitude do que uma ação só material.” (E16)

De acordo com as verbalizações dos entrevistados E12 e E10, que vivenciam o desenvolvimento de estratégias para a inclusão, fica retratada a percepção de descaso em relação às suas condições. Mesmo não deixando de levar em conta os pontos positivos, muitas vezes eles se sentem excluídos. Os entrevistados E3 e E14 consideram que as estratégias existentes são incipientes, há muito a ser feito para que se consiga alcançar a inclusão de fato.

É importante salientar que são desenvolvidas estratégias, principalmente as arquitetônicas –, como a instalação e a adaptação de rampas, calçadas, banheiros –, que proporcionam um certo conforto; além da criação do PPNE, que tem a função de identificar as necessidades específicas de cada uma dessas pessoas na UnB e, na medida do possível, sanar barreiras.

Condições favoráveis

Tema – “[...] se propõe a fazer até pelo ingresso/vestibular e pelo programa.” Verbalizações:

“Mas depois que ele é aprovado no vestibular essa facilidade não se perpetua, ou seja, ele não encontra no dia a dia, na sua vida na UnB.” (E3)

“Um suporte fora disso dos funcionários e dos professores em geral, e só se algum for sensível e tiver boa vontade, porque se for depender só deles acaba tendo muita dificuldade no processo.” (E9)

“Não, muito pelo contrário ela dificulta bastante, porque eu acho que nada mais justo seria ter cotas aqui na UnB pra deficientes, eu acho que essa questão de cotas pra negros, isso aí é uma aberração.” (E10)

Para os respondentes E15 e E16, uma das condições favoráveis ao processo de inclusão das PNEs na universidade é o fato de já existir um programa instituído. Já o E4 enfatiza que o programa é importante, mas que a mentalidade da comunidade universitária deve ser trabalhada no sentido de um entendimento melhor do significado da palavra inclusão. No entender do E14, fica claro que por falta de interesse, não só da chefia, mas de outros órgãos da universidade, não foi possível adaptar o banheiro.

Para Sprovieri (1997), qualquer possibilidade de integração só pode ocorrer com esforços conjuntos realizados por pessoas e organizações que confiam na viabilidade de seus ideais.

Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais (PPNE) – compreensão dos entrevistados

Das narrativas surgiram as seguintes subcategorias do referido programa.

Conhecimento e participação

Tema – “[...] sei que existe, conheço, participo.” A seguir alguns relatos dos entrevistados:

“Já ouvi falar, mas [...] nunca fui convidado para conhecer.” (E5)

“Olha, eu não conheço muito bem esse programa, porque a gente não tem muito acesso, mas eu tenho informação, ele é até legal [...]” (E10)

“Eu nunca pensei em que eu poderia ajudar, [...] até agora não me foi apresentada nenhuma proposta em relação a eu fazer parte desse movimento.” (E14)

“Desde quando eu fiz o vestibular e solicitei atendimento especial, aí passei, eles já me ligaram e falaram do programa e desde então eu tenho participado [...]” (E15)

“Fiz parte dele e ainda faço. Tenho total conhecimento do trabalho que é desenvolvido lá [...] eu vim antes do programa, então eu sei de perto o quanto isso facilita.” (E16)

O programa existe, está firmado no Ato da Reitoria, mas nem todos têm conhecimento e participam dele. O E3 afirma já ter ouvido falar, mas nunca conheceu (trata-se de um servidor). Está previsto nos objetivos do programa o atendimento a toda a comunidade universitária, que inclui servidores e alunos. Porém, por limitações institucionais e baixos recursos, está voltado apenas para efetivar a inclusão de alunos, público mais numeroso (FONSECA, 2007).

É interessante aumentar a visibilidade interna do programa com uma campanha de conscientização, visando a sensibilizar não só a comunidade universitária, mas também a comunidade externa, para que tenha conhecimento da totalidade das ações e dos projetos.

Importância da existência do programa institucionalizado

Tema – “[...] suma importância institucionalizar os direitos das pessoas.” A importância do programa sob o ponto de vista dos entrevistados, verbalizada a seguir.

“Ele é de suma importância, porque é através dele que vai haver a implementação dentro do próprio *campus* universitário das facilidades necessárias para as PNEs.” (E3)

“A importância dele na UnB é institucionalizar [...] os direitos das PNEs por meio do programa.” (E4)

“Inclusive algumas das PNEs que chegaram e não se reconheciam como tal passaram a se reconhecer, com a convivência do programa, que é interessante.” (E6)

“Eu acho que o fato, por exemplo, de um trabalho que vocês estão desenvolvendo abordando este tema já está chamando a atenção [...] e levantando um ponto muito importante de discussão [...] e isso vai mudando as concepções, isso faz com que as pessoas reflitam sobre a questão e passem a adotar o novo paradigma [...]” (E11)

“Deve o PPNE estar olhando também a questão financeira da pessoa [...] então eu fico me perguntando: o que será que o PPNE está buscando neste meio? Qual é a ideia por trás disso tudo? Porque eu acho que a gente tem que apoiar quem não tem condição, mas olha, quem tem condição tem que se virar.” (E14)

De acordo com Fonseca (2007), o programa tem como meta promover a inserção dos estudantes com deficiência no meio acadêmico, oferecendo apoio pedagógico, tecnológico e social. O E1 vê a importância de se ter um veículo institucionalizado no qual as pessoas com deficiência possam gritar por atenção.

Há diferentes dificuldades encontradas pelas pessoas com necessidades especiais na UnB. Elas necessitam de condições de igualdade, sem privilégios, para poder dar prosseguimento aos estudos. Esse paralelo está pautado nas normas do programa, que se propõe a realizar o acompanhamento das PNE na instituição, desde a realização das provas do vestibular até a conclusão de sua graduação ou pós-graduação. A importância do programa, segundo o E2, é promover o acesso dessas pessoas ao ensino superior e mostrar para a sociedade que a deficiência não é uma condição limitante para a formação.

O E1 cita que não é um privilégio o que é feito para eles, trata-se de uma garantia de direito, o que é corroborado por Fonseca (2007). No decorrer dos sete anos de existência do programa, montou-se um

arcabouço de projetos e ações sociais, mesmo com problemas financeiros e de pessoal reconhecidos pela universidade.

Como afirma Ferreira (2002), há alguns exemplos de IES que, preocupadas com as necessidades especiais de seus discentes, têm desenvolvido ações para minimizar as dificuldades por eles enfrentadas. O respondente E16 afirma que fez e faz parte do programa da UnB, que tem conhecimento do trabalho desenvolvido e da importância dele. Apesar de demonstrarem ter conhecimento, observa-se que muitos dos entrevistados não sabem da existência do programa, como a E9, que é servidora.

Deficiências do Programa

Tema – “[...] faltam recursos [...] faltam projetos e ações [...] falta maior participação da comunidade.” Alguns são relatados a seguir.

“Atender 100% é muito complexo, é difícil, o programa norteia alguns princípios que facilitam a entrada e permanência desse aluno, o programa não pode e não deve nunca firmar pelo lado assistencialista, seria um erro muito grave [...]. Seus pontos fracos, eu acho que a falta de recurso é um ponto fraco, a falta de investimento em tecnologia de ponta, a falta de interesse de algumas categorias, aqui dentro em assumir essa responsabilidade social, pois o programa não pertence a A ou B, pertence a todas nós [...]”. (E16)

“Em relação ao ponto fraco, eu acho que não existe nada perfeito, eu acho que ele pode ter uma política mais efetiva em relação aos professores [...] a conscientização dos professores [...] precisa se ampliar essa ponte professor, aluno e PPNE.” (E13)

“Eu acho que o programa está falhando, mas está falhando dentro de um contexto muito maior, então quando eu falo que o programa deve realmente ampliar cada vez mais, estender esses braços para atender os alunos, nós temos que buscar uma universidade inclusiva, e não um programa que atua de forma pontual e de forma ainda fragmentada em um ou outro lugar [...]”. (E11)

Ferreira (2002) afirma que são necessários recursos financeiros, técnicos e humanos, o que indica a importância de estar atento às políticas educacionais do ensino no Brasil, neste caso, mais especificamente, do ensino superior. Faltam recursos e uma política mais efetiva em relação aos professores, trabalhar mais a conscientização, como salientaram os entrevistados.

Uma questão crítica é quando o professor se depara com uma pessoa com necessidades especiais em sua sala de aula e não sabe o que fazer para ajudar, ou mesmo não tem a conscientização da necessidade de ajudar. Existem necessidades especiais que permitem ao aluno estudar normalmente ou sob determinadas condições, como também o professor com necessidades especiais ao dar aula ou o técnico administrativo em seu ambiente de trabalho. As deficiências que permitem tanto o aluno quanto o professor ou o técnico administrativo trabalharem sob determinadas condições têm seu amparo no programa da instituição.

Como diz a E4, têm de se fazer mais reuniões para discutir quais as necessidades gerais, porque são alunos de vários cursos. A universidade tem de trabalhar na inclusão dessas pessoas, porque elas estão se excluindo ou estão sendo excluídas de um determinado espaço.

Considerações finais e sugestões

Esta pesquisa abordou a diversidade e a inclusão de pessoas com necessidades especiais no ambiente universitário, sendo possível constatar que, embora as práticas de valorização se estejam firmando por meio de programas e ações como uma alternativa para a inclusão de fato, isso tem ocorrido de forma incipiente e com inúmeras dificuldades na adoção de estratégias e práticas para a promoção da inclusão. As pessoas são da mesma espécie, porém são únicas, e o que as torna iguais é o fato de serem diferentes. Diante dessa realidade, a universidade deveria ser um espaço de reconhecimento e valorização de seus diversos atores sociais.

A inclusão passa por um processo irreversível e ainda se encontra em construção, mas, para que ela ocorra de fato, é necessário investir cada vez mais em pesquisas e ações que visem efetivamente a contribuir para esse processo.

Apesar das dificuldades retratadas, conclui-se que as atividades socialmente responsáveis praticadas pela instituição, assim como as ações desenvolvidas pelo PPNE, trouxeram contribuições positivas no sentido de implementação de práticas de valorização da diversidade e da inclusão, cooperando para a redução dos problemas enfrentados pelas PNE na UnB.

A universidade é o lugar da verdadeira democracia, onde a prática adquirida se constrói sobre a própria experiência e onde o mundo é continuamente permeado por diferentes percepções e estilos de vida, fazendo com que as pessoas com necessidades especiais se sintam capazes e verdadeiramente livres, iguais e respeitadas. Ações tais como remoção das barreiras arquitetônicas, adaptações das barreiras físicas, eliminação das barreiras atitudinais, pedagógicas e divulgação do programa existente com uma campanha de conscientização são importantes para sensibilizar não só a comunidade universitária, mas também a comunidade externa.

Por isso, são sugeridos novos estudos que investiguem a influência do preconceito da deficiência nas relações entre os próprios alunos, nas relações familiares e nas diversas relações sociais vividas pelas pessoas instituídas como deficientes. Também seria importante pesquisar sobre a influência do preconceito da deficiência em todo o processo educacional.

Diante disso, não apenas os professores precisam estar preparados e envolvidos, mas todos aqueles que direta ou indiretamente participam desse processo: legisladores; responsáveis pelo planejamento educacional; funcionários das escolas e das universidades; pais e colegas, pois cada um pode colaborar efetivamente para que a inclusão se torne cada vez mais presente. Enfim, que seja uma realidade no país.

Referências

ABRANCHES, C. (Org.). *Inclusão dá trabalho*. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2000.

BAHIA, M. S. *Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BENTO, M. A. S. Igualdade e diversidade no trabalho. In: BENTO, M. A. S. *Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000. p. 13-32.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*.

COX JR., T.; NKOMO, S. M. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 334-360.

CUNHA, D. F. S. *Os direitos das pessoas portadoras de deficiências: previsão legal e constitucional*. 2002. 65 f. Monografia (Especialização à distância em Direito Sanitário para Membros do Ministério Público e da Magistratura Federal) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2002.

FERREIRA, M. C. C.; FERREIRA, J. R. Sobre inclusão, políticas públicas e práticas pedagógicas. In: GÓES, M. C. R.; LAPLANE, A. L. F. (Orgs.). *Políticas e práticas de educação inclusiva*. Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

FERREIRA, S. L. Diversidade e ensino superior: a Universidade Estadual de Londrina na construção de uma sociedade para todos. In: MARQUEZINE, M. C. et al. (Orgs.). *Inclusão*. Londrina: Eduel, 2003. 359 p. (Coleção Perspectivas Multidisciplinares em Educação Especial, 2).

FONSECA, A. P. *O Desafio da inclusão das pessoas com deficiência na Educação Superior: o caso do Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais na UnB – PPNE*. 2007. Monografia – Instituto de Ciências Humanas, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2007.

MADER, G. Integração da pessoa portadora de deficiência: a vivência de um novo paradigma. In: MANTOAN, M. T. E. *A integração de pessoas com deficiência*. São Paulo: Senac, 1997.

MARTINS, L. A. R. Inclusão. In: MARQUEZINE, M. C. et al. (Orgs.) *Inclusão*. Londrina: Eduel. 2003, 359 p. (Coleção Perspectivas Multidisciplinares em Educação Especial, 2).

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Diversidade nas organizações II: uma visão envolvendo portadores de deficiência, orientação sexual e a idade do trabalhador*. Brasília, DF, 1999. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/cidadania/pppd/diversidade.doc>>. Projeto desenvolvido em uma parceria da OIT/Brasília com o Ministério de Trabalho e Emprego.

PASQUALI, L.; VASCONCELOS, T. S.; MOURA, C. F. *Relatório técnico sobre gênero nas organizações*. Brasília, DF, 2003.

SASSAKI, R. K. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SCHWARTZMAN, J. S. Integração: do que e de quem estamos falando? In: MANTOAN, M. T. E. *A integração de pessoas com deficiência*. São Paulo: Senac, 1997.

SPROVIERI, M. H. S. A integração da pessoa deficiente. In: MANTOAN, M. T. E. *A integração de pessoas com deficiência*. São Paulo: Senac, 1997.

APÊNDICE A

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Docente: () Discente: () Técnico administrativo: ()
Estado civil: _____ Data de nascimento: _____
Tem filhos? () Não () Sim. Quantos? _____

Quando e como adquiriu sua deficiência?

- Sua deficiência é:
() Temporária () Permanente
Qual a sua deficiência ou necessidade Especial? _____
- Deficiência visual:
() Visão subnormal. Quanto? _____ () Cego
- Deficiência auditiva:
Aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz ()
- Deficiência física:
- Usa de algum equipamento, adaptação, recurso, etc.?
() Cadeira de rodas () Aparelho auditivo () Muletas () Bengala
() Órtese () Prótese () Outro. Qual? _____
- Meio de locomoção de sua residência até a UnB:
() Ônibus coletivo () Carona () Veículo próprio dirigido pelo aluno () Transporte escolar () Veículo próprio dirigido por familiares
() A pé () Transporte adaptado/especial. () Outro. Qual? _____

- Meio de locomoção interno no *campus*:
() Próprio () do PPNE () Não utiliza
- Quais recursos você utiliza na vida acadêmica?
() Braile () Intérprete de língua de sinais () Ledor () DOS-VOX, Jaws. Etc. () Ampliação de texto () Notebook () Libras
() Computador () Ajuda para escrever () Leitura labial
() Outro (s). Qual (is)? _____

- Quais programas/projetos/ações do PPNE você está (ou foi) inserido?
 Transporte adaptado Prioridade na matrícula Mudança de sala de aula do subsolo (ou de anfiteatros) para o térreo. Tutoria especial. Quantos semestres?_____ Trancamento de disciplina. Quantas?_____ Trancamento geral de matrícula. Quantos?_____ Adaptação curricular. Mudança de curso Laboratório de Apoio ao Deficiente Visual. (LDV) Adaptação de material institucional Adaptação de material bibliográfico Adaptação de provas.

ENTREVISTAS

1. Para você, qual o significado das palavras diversidade e inclusão?
2. Na sua opinião, a UnB desenvolve estratégias para a inclusão? Quais?
3. Como você vê o processo de inclusão das PNES na UnB?
4. Você acha que a instituição (UnB) favorece a inclusão das PNES? Como?
5. Como é sua relação com seus colegas de curso/local de trabalho?
6. Você se sente discriminado por ser um a PNES?
7. Que barreiras você enfrenta ou enfrentou na UnB?
8. Você acredita que as PNES têm seus direitos respeitados na UnB?
9. Você conhece o Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais (PPNE) da UnB?
10. Você faz parte do Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais (PPNE)? Se não, por quê?
11. Qual a importância deste programa na UnB?
12. No seu modo de ver, o programa atende às necessidades das PNES? Se não, o que falta? Quais são seus pontos fracos?