

ORGANIZADORES:

Breno Augusto Diniz Pereira

Fernando Carvalho Silva

# GESTÃO UNIVERSITÁRIA



EDUFMA

# **GESTÃO UNIVERSITÁRIA**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Reitora  
Vice-Reitor

Profa. Dra. Nair Portela Silva Coutinho  
Prof. Dr. Fernando Carvalho Silva



EDUFMA

EDITORA DA UFMA

Diretor  
Conselho Editorial

Prof. Dr. Sanatiel de Jesus Pereira  
Prof. Dr. Jardel Oliveira Santos  
Profa. Dra. Michele Goulart Massuchin  
Prof. Dr. Jadir Machado Lessa  
Profa. Dra. Francisca das Chagas Silva Lima  
Bibliotecária Tatiana Cotrim Serra Freire  
Profa. Dra. Maria Mary Ferreira  
Profa. Dra. Raquel Gomes Noronha



Associação Brasileira  
das Editoras Universitárias

Associação Brasileira das Editoras Universitárias

**ORGANIZADORES:**

**Breno Augusto Diniz Pereira**

**Fernando Carvalho Silva**

# **GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

São Luís



**EDUFMA**

2016



Copyright © 2016 by EDUFMA

Projeto Gráfico e diagramação *Milena Carvalho Pereira*  
Capa *Francisco Batista Freire Filho*

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Gestão universitária / Breno Augusto Diniz Pereira, Fernando Carvalho Silva (Org.). – São Luís: Edufma, 2016.

628 p.

ISBN: 978-85-7862-539-9

1. Gestão universitária. 2. Universidade Federal do Maranhão. 3. Pós- Graduação.  
I. Título. II. Pereira, Breno Augusto. III. Silva, Fernando Carvalho.

CDD 378.05

CDU 378.046-021.68(812.1)

---

**Produzido no Brasil [2016]**

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânico, fotocópia, microimagem, gravação ou outro, sem permissão do autor.

EDUFMA | Editora da UFMA

Av. dos Portugueses, 1966 – Vila Bacanga

CEP: 65080-805 | São Luís | MA | Brasil

Telefone: (98) 3272-8157

[www.edufma.ufma.br](http://www.edufma.ufma.br) | [edufma.sce@ufma.br](mailto:edufma.sce@ufma.br)

## PREFÁCIO

Uma Instituição de Educação Superior tem por objetivo a produção e a disseminação do conhecimento com a formação profissional que o desenvolvimento da nação necessita. Este objetivo se realiza em diversas modalidades e em diversos ambientes. Nos laboratórios de pesquisa, nos gabinetes dos professores pesquisadores com seus orientandos e alunos de iniciação científica, nas salas dos eventos acadêmicos aonde se apresenta e discute o que é produzido nas instituições, nas salas de aula das faculdades e em outros menos convencionais.

Tudo que é produzido nestes vários ambientes acadêmicos só se torna conhecimento pela sua divulgação. Os resultados das pesquisas vão gerar conhecimento na medida de sua divulgação. Assim, a publicação da produção intelectual é condição indispensável para que avance o conhecimento.

Trata-se aqui de artigos que se transformam em conhecimento, na medida em que são publicados. É o esforço de produção intelectual de colaboradores de uma universidade federal, a Universidade Federal do Maranhão - UFMA. A reunião dos resultados encontrados representa o coroamento da busca de qualificação profissional de um grupo de servidores que batalharam para a realização de um Curso de Mestrado. São 20 artigos que nas mais diversas abordagens e metodologias, estudam diferentes aspectos da Universidade. É a contribuição deste grupo para que a Universidade seja cada vez mais uma Instituição de Educação Superior. A Educação só é superior, na medida de seu comprometimento com a produção e disseminação do conhecimento. Este livro representa o resultado do esforço para a concretização deste ideal.

Dr. Vitor Francisco Schuc Junior

## **10**

A AVALIAÇÃO EXTERNA DE CURSO DE GRADUAÇÃO E OS  
PROCEDIMENTOS DE QUALIFICAÇÃO DOS ACERVOS: UM ESTUDO DE CASO

Regycléia Botelho Cutrim Alves

## **37**

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UM OLHAR SOBRE O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO  
E SUA RELAÇÃO COM O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR EM UMA IFES

Rosiane Rocha do Vale

## **71**

O PLANEJAMENTO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE  
CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO  
MARANHÃO (UFMA) E DE SANTA MARIA (UFSM)

Ronaldo José Amorim

## **100**

GESTÃO PATRIMONIAL: UM ESTUDO SOBRE O CONTROLE DE MATERIAL  
PERMANENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Francisco Carlos Marques Figueredo

## **141**

SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS À LUZ DA LEGISLAÇÃO NO BRASIL

Maria da Conceição Pereira de Sousa

## **158**

EDUCAÇÃO CONTINUADA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO NÚCLEO  
INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Ingrid Guterres Simas

## **195**

SISTEMAS ERP: UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DO CICLO  
DE VIDA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

David Luiz Silva Ferreira

## **238**

A PERCEPÇÃO SOBRE OS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Carlos Benedito Alves da Silva Júnior

## **265**

ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE INTERAÇÃO  
UNIVERSIDADE-EMPRESA NOS GRUPOS DE PESQUISA DA UFMA

Aureluce Saraiva Baeta

## **296**

A IMPLEMENTAÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES  
NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS BIBLIOTECÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO NO  
NÚCLEO INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UFMA – NIB/UFMA

Maria de Fátima Oliveira Costa

## **314**

RELAÇÃO ENTRE O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS AGENCY-COMMUNITY  
E OS VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAIS:  
UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE UNIVERSIDADES FEDERAIS

Rogério Castro Destêrro e Silva

**343**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:  
FATORES CRÍTICOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Conceição Feitosa

**376**

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E VALORES ORGANIZACIONAIS: A PERCEPÇÃO DOS  
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Alyne Virgínia de Queiroz Lima

**407**

CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO: APLICAÇÃO DO  
INSTRUMENTO BRASILEIRO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – IBACO

Adriana de Jesus Macau

**422**

VALORES DO DINHEIRO E PROPENSÃO AO ENDIVIDAMENTO: UMA ANÁLISE EM  
ESTUDANTES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Lúcio Flávio Trindade Avelar

**454**

BEM-ESTAR FINANCEIRO: UMA ANÁLISE MULTIFATORIAL DO  
COMPORTAMENTO MARANHENSE

Anna Paula Carvalho Diniz

**484**

VALORES DO DINHEIRO, PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO DE RISCO  
ENTRE UNIVERSITÁRIOS  
Anavaléria Vieira Santos

**517**

O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO MERCADO INFORMAL  
Evelyn Frazão Soares

**548**

ABERTURA COMERCIAL DA INDÚSTRIA MARANHENSE NO LIMAR DO SÉCULO XXI  
Maria Rosivalda da Silva Pereira

**578**

UMA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO E DOS EFEITOS DA CARGA TRIBUTÁRIA NA  
ECONOMIA BRASILEIRA NO PERÍODO DE 1980 A 2012  
José Washington de Freitas Diniz Filho

# A avaliação externa de curso de graduação e os procedimentos de qualificação dos acervos: um estudo de caso<sup>1</sup>

Regycléia Botelho Cutrim Alves<sup>2</sup>

“Se queres conhecer o passado, examina o presente que é o resultado; se queres conhecer o futuro, examina o presente que é a causa.”

Confúcio

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a Educação Superior surgiu apenas após a vinda da Família Real Portuguesa para a nação. Foram primeiramente criadas as escolas superiores isoladas, orientadas para a formação profissionalizante de nível superior, as quais ainda não possuíam o compromisso com a produção e disseminação do conhecimento necessário para o desenvolvimento autônomo da nação. Criadas, inicialmente, para atender à burocracia do Estado, ofereciam cursos em áreas tradicionais para formar advogados, médicos e engenheiros demandados pelo exército e governo (SCHUCH JUNIOR, 1998).

Aos poucos, cursos em outras áreas profissionais foram sendo criados nas faculdades, sem existir, no entanto, um projeto

---

1 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFSM, sob a orientação do Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Junior, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

2 Bibliotecária, Mestre em Administração, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

e uma legislação à altura da importância e da demanda de Educação Universitária para o desenvolvimento do país (MÉA; SCHUCH JR; GOMES, 2011). A educação superior no Brasil passou por décadas caracterizadas pela união das faculdades isoladas, preocupadas apenas com a formação profissionalizante sem o desenvolvimento da pesquisa. Assim, desde a década de 1920, o país sofreu com a falta de regulamentações que subsidiassem o ensino superior. Em 1968, com a reforma universitária é alcançado um modelo administrativo; e uma estrutura universitária é apresentada pelo governo para as faculdades isoladas tornarem-se universidades.

A universidade brasileira foi a última a ser criada na América Latina, atendendo a necessidade de concessão do título Doutor Honoris Causa ao Rei Leopoldo da Bélgica, em visita ao Brasil em 1922, ou seja, cem anos depois da Independência e trinta e três anos depois da Proclamação da República, o Brasil ainda não possuía uma universidade. E ela só foi criada para atender às conveniências de um rei europeu (BUARQUE, 2003).

Somente a partir dos anos 1990, configura-se uma nova fase na evolução da Educação Superior brasileira, caracterizada pela Regulação que promoveu um esforço que dotaria o País de um conjunto de leis e sistemas compatíveis com o seu crescimento quantitativo, dentro de um padrão aceitável de qualidade.

A regulamentação do ensino superior e a oferta de um número maior de matrículas produzem inúmeras discussões sobre a dinâmica do sistema de ensino superior e seu modelo de avaliação, pois o Brasil desde 1993 utilizava o Programa de Avaliação Institucional (PAIUB) que era voluntário, para os cursos de graduação, observando que a pós-graduação já vinha sendo avaliada.



A expansão do ensino superior teve sua regulamentação com a promulgação da Constituição Brasileira de 1988, e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394 de 1996, que instituem respectivamente a gratuidade do ensino público e o regime jurídico nas instituições oficiais afirmando ainda a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão em nível universitário, bem como a autonomia das universidades. À Lei 9.394 é atribuída a introdução do processo regular e sistemático de avaliação dos cursos de graduação assim como das instituições de ensino superior sob a égide das questões vinculadas à qualidade sob as proposições elencadas pelos órgãos reguladores.

Surge, então, uma nova fase da Educação Superior Brasileira, uma fase de qualificação. Dotar o país de uma Educação Superior com os padrões de qualidade que seu desenvolvimento exige é um grande desafio em virtude do número de instituições e sua diversidade acadêmica e administrativa. Para tanto, a avaliação passa a ter um papel preponderante nesse processo de qualificação com a implementação do SINAES (MÉA; SCHUCH JR; GOMES, 2011).

A origem do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) traduz o desejo de minimizar as inconsistências apresentadas nos programas anteriores e agrega uma nova concepção à avaliação, buscando a participação das Instituições de Ensino Superior (IES), através da autonomia e do respeito à diversidade acadêmica e administrativa, oportunizando no processo avaliativo a busca da qualidade.

Em seu propósito, tal como elenca SINAES (2009), o sistema busca promover a integração e a proatividade institucional sob a orientação de pressupostos relevantes para a construção de um sistema avaliativo que busca a estruturação dos

compromissos sociais das instituições através da consolidação de seus valores e da construção de sua identidade por meio de uma reflexão democrática e autônoma.

A partir destas orientações, SINAES (2009) confirma as proposições de Brasil (2004), destacando a necessidade de uma reflexão participativa e que leve em consideração a articulação coerente entre os agentes vinculados à operação institucional. Assim, o corpo social da instituição e as instâncias governamentais passam a refletir sobre as inferências teórico-metodológicas do modelo, articulando práticas sistêmicas e coerentes a partir de uma concepção voltada ao ensino superior.

Este capítulo origina-se da pesquisa realizada durante o mestrado em Administração com o objetivo de identificar os procedimentos dos cursos de graduação com a biblioteca para a qualificação dos acervos na Avaliação Externa.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei nº 10.861, de 14/04/2004, e regulamentado pela Portaria MEC nº 2.051, de 09/07/2004, tem como objetivo atribuir mérito e valor às instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior; orientar a expansão da oferta; e promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia, oportunizando, por um lado, um referencial de qualidade dos cursos e instituições e, por outro, dados que permitam às instituições identificar pontos a serem sanados ou explorados (BRASIL, 2004).

Portanto, na perspectiva da Avaliação do ensino superior e da Biblioteca Universitária, o SINAES constitui-se essencial campo de estudo, pois busca desenvolver a qualidade do ensino superior através do processo de avaliação. De acordo com o Plano Nacional de Educação (PNE), é função do poder público “[...] exigir melhoria progressiva da infraestrutura de laboratórios, equipamentos e bibliotecas [...]” (BRASIL, 2001), situação que é reforçada no SINAES.

O SINAES possibilita a avaliação dos cursos através de instrumento único, no qual identifica as ações e práticas voltadas à Dimensão 1: Didático-pedagógica; à Dimensão 2: Corpo docente, discentes e técnicos administrativos; e à Dimensão 3: Infraestrutura ofertada aos cursos, na qual se insere a biblioteca. Esta será analisada através dos indicadores e conceitos alcançados em relação à bibliografia básica, à bibliografia complementar e aos periódicos especializados.

A avaliação através do SINAES é um forte mecanismo do governo na busca da qualidade na educação superior brasileira tornando-se política de Estado através da Lei nº 10.861/2004, que no seu parágrafo 1º explicita sua finalidade

[...] de melhoria da qualidade, expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004, p. 2).

Como objetivo, o SINAES visa a assegurar o processo nacional de avaliação das IES, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes, visando à melhoria

da qualidade do ensino. Esses resultados serão utilizados para subsidiar os procedimentos regulatórios e de supervisão que englobam a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento dos cursos de graduação e ainda o credenciamento e credenciamento das IES (BRASIL, 2004).

Os princípios fundamentais são a responsabilidade social com a qualidade da educação superior; o reconhecimento da diversidade do sistema; o respeito à identidade, à missão e à história das instituições; a globalidade, isto é, a compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; e a continuidade do processo avaliativo como instrumento de política educacional para cada instituição e para o sistema de educação superior em seu conjunto (BRASIL, 2004).

Ristoff e Giollo (2006) afirmam que a concepção integradora se constitui como um dos mais importantes diferenciais entre o atual sistema e o que foi construído antes do SINAES. Concretamente, isso significou que as avaliações não mais seriam realizadas em cada setor do Ministério da Educação a seu modo, com seus instrumentos, com suas metodologias, com seus avaliadores. A partir dessa sistemática, todas as avaliações da educação superior passam a ser desenvolvidas sob a diretriz da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e realizadas no âmbito do INEP.

O sistema de avaliação da educação superior é constituído por três componentes centrais, com o objetivo de conhecer/investigar o processo pedagógico, o educativo e as instituições. Para isso, engloba a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Para complementar os componentes de avaliação das instituições e de cursos são realizadas

as avaliações externas, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA); e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que é aplicado aos estudantes e subsidia a avaliação das instituições (CONAES, 2004).

Este é um sistema global e integrado as atividades acadêmicas, constituído por três componentes principais, e esses componentes fazem parte do mesmo sistema de avaliação, porém cada um deles acontece em situações e momentos distintos utilizando-se de instrumentos próprios e articulados entre si. Assim, em sua formulação original, o SINAES “se baseia numa concepção de avaliação e de educação global e integradora” (DIAS SOBRINHO, 2010, p.208), propondo a integração entre diversos instrumentos e momentos de aplicação.

Os três componentes do SINAES são denominados Dimensões, que são denominados de institucional, de cursos de graduação e de desempenho dos estudantes.

## 2.1. Avaliação de Cursos

A avaliação de cursos de graduação analisa três dimensões que são a Organização didático-pedagógica; o Perfil do corpo docente, discentes e técnicos administrativos; e as Instalações físicas. Essa etapa do SINAES é realizada por Comissões Externas, designadas pelo INEP, as quais possuem, em sua constituição, especialistas em suas respectivas áreas do conhecimento, cadastrados e capacitados pelo INEP.

As comissões designadas para a avaliação externa de cursos têm acesso aos dados fornecidos pela instituição através do formulário eletrônico preenchido pela IES no sistema e-mec.

Segundo o INEP (2006), a instituição deve preencher um formulário eletrônico composto por três grandes dimen-

sões: a qualidade do corpo docente, a organização didático-pedagógica e as instalações físicas, com ênfase na biblioteca o que possibilita uma análise prévia pelos avaliadores da situação dos cursos e uma melhor verificação dos dados *in loco*.

A avaliação externa de cursos proporciona à IES a análise de suas especificidades, pois possui como objetivo “[...] identificar as condições de ensino oferecidas em relação à organização didático-pedagógica, corpo docente, discente e técnico-administrativo e às instalações físicas” (BRASIL, 2004). Dessa forma, a análise dos documentos evidencia a coerência dos mesmos no atendimento dos requisitos referentes ao corpo docente e funcional do curso, bem como as indicações constantes das bibliografias propostas pelo curso e sua oferta na biblioteca.

As avaliações de curso são realizadas mediante requisitos legais. Sua periodicidade se dá em função de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, tanto na modalidade presencial quanto a distância. O instrumento de avaliação utilizado é único para todos os cursos de graduação (bacharelado e licenciatura) presenciais e a distância, e seus resultados são fontes essenciais aos processos regulatórios de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos.

Nessa perspectiva, avaliação deve ser vista e entendida como formativa que busca a melhoria, observada a concepção de avaliar como um processo que envolve diferentes dimensões e influencia outras, sendo esse um instrumento qualitativo e quantitativo, que busca informações que juntamente com os dados coletados na avaliação *in loco* permitam empreender a análise avaliativa como um ciclo de melhorias e não como um resultado final (INEP, 2009).

A avaliação dos cursos de graduação visa ainda identificar as condições de ensino oferecidas, perfil docente, instalações físicas e organização didático-pedagógica.

Observa-se que o curso recebe um conceito que está organizado em uma escala de 5 (cinco) níveis referentes a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas, evidenciando que cada dimensão envolve diferentes indicadores e que estes são avaliados de acordo com as especificidades e atuação de cada instituição, caracterizando um dos princípios do SINAES: “respeitar as diferenças e as especificidades de cada IES” (BRASIL, 2004).

Ressalta-se que na dimensão três, dentre o grupo de indicadores observados no aspecto de infraestrutura, está a biblioteca. A biblioteca universitária, como unidade de estudo da Biblioteconomia e essência da Ciência da Informação, possui como principal papel atender as necessidades informacionais da comunidade acadêmica (corpo docente, discentes, pesquisadores e técnicos administrativos), direcionando sua coleção aos conteúdos programáticos ou em projetos acadêmicos dos cursos ministrados pela universidade na qual se encontra inserida (MIRANDA, 2007).

Consolidando o exposto acima, é preciso entender que a biblioteca é um local de acesso e disseminação da informação, que atua, portanto, como espaço de apoio no processo de ensino e aprendizagem e que integra o setor pedagógico e acadêmico da instituição através da disponibilização dos materiais informacionais necessários aos usuários para o desenvolvimento das unidades curriculares constantes nos projetos pedagógicos de cursos.

A avaliação de cursos apresenta uma coerência conceitual entre os indicadores propostos na Dimensão 3 de infraes-

trutura com a Dimensão 1 à Organização Didático-Pedagógica, com referência à Biblioteca e à adequação do acervo à proposta do curso, em relação aos objetivos da avaliação das condições de oferta do ensino nos cursos de graduação.

Os indicadores de avaliação nessa dimensão apresentam os critérios para a biblioteca como apoio pedagógico e de infraestrutura, os quais envolvem a bibliografia básica, a bibliografia complementar e o periódico especializado, indexado e corrente constantes nos Projetos Políticos de Curso que são o principal documento do processo avaliativo.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa está classificada quanto à sua natureza como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (GIL, 1996).

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, pois visa desenvolver temas de pesquisas que ainda não se encontram bem definidos, ou que ainda não tenham suscitado na literatura todas as variáveis pertencentes ao processo. Além disso, observa-se que a teoria encontrada na literatura ainda não está totalmente definida e que ainda existem variáveis que influenciam na aplicação/prática de um determinado contexto (MARCONE; LAKATOS, 2007). De acordo com Silva (1996), este tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses.

Trata-se de uma abordagem qualitativa e quantitativa, buscando complementar-se e suprir a carência que um ou outro possa apresentar referente às questões levantadas. Esse



método proporciona o uso e a combinação das duas abordagens em um estudo, possibilitando resultados bem validados e substanciados (CRESWELL, 2010).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, sendo uma estratégia de pesquisa que busca analisar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto individual, tendo como finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade, fornecendo conhecimento aprofundado. (TRIVIÑOS, 2007; YIN, 2010).

A análise dos cursos foi realizada por meio de um protocolo único de pesquisa evidenciando a realidade institucional, o que possibilitou identificar na investigação pontos convergentes e divergentes nas ações realizadas, descrevendo as práticas nos procedimentos de qualificação do acervo dos cursos.

O local estudo foi a Universidade Federal do Maranhão, fundada em 1958 e reconhecida em 1961, em um cenário comum no Brasil, que se deu com a união das já existentes faculdades federais de Direito, Farmácia e Odontologia, às faculdades de Filosofia, Serviço Social, Enfermagem e Ciências Médicas.

No âmbito do ensino, em 2012, a UFMA ofertou à comunidade maranhense 48 cursos na modalidade presencial em São Luís e 23 nos diferentes *campi* do continente, localizados nos municípios de Imperatriz, Codó, Pinheiro, Bacabal, Chapadinha, Grajaú e São Bernardo, atuando também em vários outros municípios em parcerias com as prefeituras, especialmente na formação de professores (UFMA, 2013).

O Núcleo Integrado de Bibliotecas (NIB), criado no dia 2 de fevereiro de 2004 pela Resolução nº 73/2004 - CONSUN, possui 13 Unidades Setoriais ativas, distribuídas no *campus*

São Luís (Biblioteca Central, de Enfermagem, de Medicina, do LABOHIDRO, do COLUN, de Pós-graduação em Ciências Exatas/Tecnologia, de Pós-graduação em Ciências Sociais e de Pós-graduação em Saúde e Meio Ambiente) e nos *campi* do interior do estado em Imperatriz, Chapadinha, São Bernardo, Bacabal e Codó (UFMA, 2013).

A unidade central é responsável pela direção administrativa e de serviços que tem como função atender a toda comunidade acadêmica na oferta dos materiais informacionais de atendimento aos cursos e à comunidade.

A UFMA, nos últimos sete anos, tem se expandido com a oferta de mais vagas e cursos. Com isso, a universidade, naturalmente, recebe a avaliação *in loco*. Assim, os cursos selecionados para objeto desta pesquisa encontram-se entre os que passaram por processo de reconhecimento nos anos de 2010 à 2013.

O *campus* do Bacanga em São Luís objeto do estudo recebeu avaliações externas para reconhecimento nos cursos de Engenharia Química, Administração, Teatro e Música; o *campus* de Imperatriz, nos cursos de Enfermagem, Pedagogia, Comunicação Social - Jornalismo, Engenharia de Alimentos e Direito; o *campus* de Chapadinha, nos cursos de Agronomia, Zootecnia e Ciências Biológicas - bacharelado; e o *campus* de Codó, no curso de Informática - licenciatura.

### 3.1 População e sujeitos da pesquisa

A população da pesquisa se constitui dos 51 professores vinculados aos cursos de Engenharia Química, Administração, Teatro e Música do *campus* do Bacanga em São Luís. Os sujeitos da pesquisa são os coordenadores de curso e a direção do NIB.

A escolha dos sujeitos e da população firma-se na pesquisa pelo fato dos coordenadores, professores e biblioteca serem os principais atores da instituição que participam de todos os processos avaliativos do SINAES e por serem os agentes de articulação principal do processo.

Os participantes desta pesquisa são todos os coordenadores dos cursos avaliados por reconhecimento de cursos nos últimos três anos, os professores dos departamentos e a direção da biblioteca

Foram aplicados 51 questionários distribuídos aos professores dos cursos (identificados por meio de lista atualizada de docentes vinculados entregues pelos departamentos), apenas 32 retornaram e um foi invalidado.

Aos coordenadores e a direção da biblioteca foram realizadas entrevistas e apresentam o seguinte perfil: faixa etária entre 35 e 56 anos; três são do sexo feminino e dois do sexo masculino; quatro são mestres e um mestrando; e estão entre um e seis anos na coordenação do curso e/ou direção da biblioteca.

Os professores dos cursos participantes somam cinquenta e um professores, distribuídos da seguinte forma: Curso A, vinte e dois professores; Curso B, oito professores; Curso C, sete professores; e Curso D, dez professores.

Os professores apresentam o seguinte perfil: dos 31 respondentes validados, 41,0% correspondem a 13 professores que se encontram na faixa etária de 36 a 45 anos; 19,4% correspondem a seis respondentes que se encontram em duas faixas etárias de 26 a 35 anos e 56 a 65 anos; relativos a 12,9%, há quatro respondentes de 46 a 55 anos; e há um representante em cada faixa etária de até 25 anos e mais de 65 anos, correspondendo a 3,2% cada.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos dados foram criadas, as seguintes categorias: procedimentos dos cursos com a biblioteca e critérios de qualificação do acervo com base nos preceitos biblioteconômicos e no SINAES.

No que se refere à categoria procedimentos, associado à qualificação do acervo do curso, os relatos evidenciam as ações destinadas à concepção e atualização das bibliografias constantes do PPC no âmbito do curso.

Os relatos mostram como foi a participação da biblioteca no processo de concepção do PPC em relação às bibliografias constantes no documento base para aprovação interna em consonância com os procedimentos institucionais e o processo de avaliação SINAES.

Os coordenadores de cursos e a biblioteca evidenciam como acontece a participação da biblioteca no âmbito dos cursos, revelando que no momento da construção e atualização do PPC nos cursos analisados não existe a participação da biblioteca, até o momento em que foi realizada esta pesquisa. Os relatos mostram a participação da biblioteca como receptora das indicações sugeridas nas disciplinas, como se destaca a seguir:

*Para a construção do projeto não, na realidade o PPC sempre foi feito anteriormente por uma comissão que foi criada e depois ele é revisto pelo e-MEC. Não, o que é utilizado é o professor da disciplina pelo conhecimento que ele tem dos livros que são indicados. Não é solicitado a ninguém, nenhum bibliotecário para isso pelo departamento, não há necessidade (EB).*

*Honestamente, eu acho que é a pela primeira vez que a gente falou de renovação de projeto foi no início do ano passado, – onde foi a formação do NDE...eu não lembro, eu não sou do NDE, estou aí há 1 ano, nesse período eu não lembro de ter ouvido nenhuma notícia dessa participação direta, nenhum*

*convite que você está sugerindo que eu acho até que realmente é muito importante, nós naquela época nos detivemos a reestruturar o curso vendo aonde ele estava falhando em termos de conteúdo, disciplina, carga horária (EA).*

*A integração do curso acontece com a biblioteca no momento em que a solicitação dos materiais é realizada via sistema, não há a participação do bibliotecário no processo de elaboração e atualização dos PPC (EC).*

Na opinião dos professores, coletada através dos questionários, existe a confirmação do relato dos coordenadores sobre a participação da biblioteca na concepção e atualização do PPC, apresentando um porcentual de 29% para a escala de discordo plenamente; 19% para indiferente; e 29 % para concordo plenamente.

Quadro 1 – Opinião dos professores sobre a participação da biblioteca na concepção e atualização do PPC.

ESCALA (LIKERT)	(%)
Discordo plenamente	29,0
Discordo em parte	9,7
Indiferente	19,4
Concordo em parte	9,7
Concordo plenamente	29,0
Total	96,8

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise, identifica-se que os departamentos apresentam uma baixa interação com a biblioteca na busca das condições de infraestrutura necessárias ao funcionamento dos cursos no procedimento de concepção e atualização do acervo.

Buscou-se identificar o conhecimento da Política de Desenvolvimento de Coleções, documento solicitado ao curso quando do recebimento das avaliações externas e utilizado pela biblioteca para desenvolver as coleções existentes institucionalmente, sendo, portanto, uma das políticas institucionais necessárias ao desenvolvimento do processo de avaliação institucional e ao desenvolvimento das coleções.

Para identificação do procedimento dos cursos com a biblioteca, foi questionado se coordenadores e professores tinham conhecimento da política institucional de desenvolvimento de coleções.

Quando questionados sobre a política de desenvolvimento do acervo, os coordenadores de três cursos informaram que é desconhecida por todos. As respostas foram simples e curtas utilizando apenas “não” ou mesmo um gestual de negativa durante a entrevista. Apenas o coordenador do Curso B aponta haver em seu curso algum conhecimento dessa política quando menciona: *“Eu não conheço, mas alguns professores conhecem bem, eu conheço pouco”* (Curso B).

Esse desconhecimento é evidenciado pelos professores através dos questionários quando respondem sobre o mesmo conhecimento e o uso da política de desenvolvimento de coleções dos materiais.

Quadro 2 – Opinião dos professores sobre o conhecimento da política de desenvolvimento de coleções

ESCALA (LIKERT)	(%)
Discordo plenamente	9,7
Discordo em parte	16,1
Indiferente	25,8
Concordo em parte	25,8
Concordo plenamente	19,4
Total	96,8

Fonte: Dados da pesquisa

Os professores mantêm a afirmativa de desconhecimento da política, pois as indicações de opinião dessa população apresentam um percentual de 25,8% para Indiferente; 16,1% para discordo em parte; 9,7% para discordo plenamente; 25,8% para concordo em parte; e 19,4% para concordo plenamente. Esses números evidenciam que 51,6%, a maior parte desse grupo, discordam em parte ou plenamente ou está indiferente à existência da política de desenvolvimento de coleções e seu uso.

A direção da biblioteca relata que o instrumento existe apenas no âmbito da biblioteca, mas que todas as vezes que o curso recebe uma visita da comissão de avaliação e é solicitado a apresentar esse documento, a coordenação de curso recebe uma cópia encaminhada pela biblioteca que é apresentada à comissão avaliadora e reforçada na explicitação dos procedimentos utilizados pela biblioteca na visita *in loco* para desenvolver a coleção dos cursos (E5).

O trabalho de desenvolvimento de coleções é um trabalho de planejamento que exige comprometimento com

metodologias. E, como se observou ao logo deste trabalho, não se trata de um processo estático, pois é afetado por muitos fatores e interesses, sendo ininterrupto, de forma que não se pode indicar seu começo ou fim.

Sua importância está em contribuir para o alcance dos objetivos da biblioteca e da instituição à qual pertence, caracterizando-se como sistêmico, pois define os responsáveis pelo desenvolvimento da coleção, o processo utilizado na instituição, o subsídio e a comunidade que vai ser atendida.

Corroborando o pensamento de Vergueiro (1989), o erro comum que ocorre nas instituições e seus responsáveis é que esse processo é tratado como uma sequência de atividades de seleção e aquisição que ocorrem de forma independente, o que fragiliza o potencial institucional e perde a garantia única de sua efetividade. Outro fator problematizador é que em muitos casos as instituições encontram dificuldades para colocar em termos claros o que desejam alcançar e sob que critérios norteiam os seus procedimentos, em suma, falta, muitas vezes, uma visão da coleção como um todo. O que felizmente é algo sanável se for utilizada a política de desenvolvimento de coleções, pois é ela que define quem será atendido pela coleção, quais os parâmetros gerais da mesma e com que critérios ela se desenvolverá.

Nesse aspecto, é fundamental a existência de um documento cuja institucionalização seja uma política da instituição, como menciona a literatura, de forma que no seu processo de avaliação a opinião dos professores sobre os critérios que utilizam na seleção e indicação das bibliografias reflitam esse documento.

A institucionalização desse processo será oportunizada pela inserção desse documento no PPI (Projeto Político Institu-



cional) e sua utilização nas relações a serem construídas entre os cursos e a biblioteca no processo de concepção e atualização dos PPC (Projeto Político de Curso).

A utilização da política de desenvolvimento de coleções na concepção dos PPC implica melhor direcionamento e sucesso na aquisição das obras indicadas pelos professores para apoio pedagógico da biblioteca e cumprimento de sua função na instituição (BRASIL, 2009; VERGUEIRO, 2010).

Os professores foram questionados sobre o uso dos critérios utilizados nas suas indicações realizadas nas bibliografias recomendadas, apontando concordância ao uso dos critérios questionados, possibilitando conhecer alguns dos critérios mais utilizados nesses cursos pelos professores.

Quadro 3 – Critérios de atualização do acervo.

ESCALA (LIKERT)	AUTORIDADE (%)	ATUALIZAÇÃO (%)	RELEVÂNCIA DA OBRA (%)	QUANTIDADE EXEMPLARES (%)	IDIOMA (%)
Discordo plenamente	-	3,2	-	12,9	3,2
Discordo em parte	3,2	6,5	-	-	3,2
Indiferente	29,0	25,8	29,0	19,4	32,3
Concordo em parte	29,0	12,9	32,3	22,6	19,4
Concordo plenamente	32,3	45,2	32,3	38,7	35,5
Total	93,5	93,5	93,5	93,5	93,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Autoridade (61,3%), Atualização da obra (58,1%), Relevância da obra (64,6%), Adequação do idioma na língua vernácula (54,9%) e Quantidade de exemplares (61,3%) são critérios utilizados e apontados como de maior relevância na

opinião dos professores estando todos em nível de concordância significativo. Isso sugere que esses critérios podem ser incluídos ou reforçados na política de desenvolvimento de coleções. O critério com referência ao valor da obra alcançou percentual de 58,1 % na escala de indiferença para o uso na indicação da obra nas ementas das disciplinas do curso, apontando que o custo, ou seja, o orçamento destinado é o último critério utilizado.

Nota-se o uso de critérios que fundamentam a seleção dos materiais indicados pelos professores, que também são utilizados pela biblioteca, mas que estão presentes informalmente na instituição, reforçando a necessidade de institucionalizar a prática desenvolvida e consolidar os esforços existentes. Para isso, é preciso que haja a institucionalização do documento utilizado na biblioteca, tornando-o uma política pedagógica institucional.

Essa necessidade está presente nas recomendações da avaliação do curso, quando a “[...] comissão diz que é do parecer que mecanismos de ampliação e constante atualização do acervo sejam criados e implementados” (INEP, Curso A, 2010, p. 11).

Os coordenadores reconhecem como necessária a participação da biblioteca, pois ela é mencionada como essencial, principalmente no que diz respeito ao uso dos serviços de busca e pesquisa, destacados pela coordenadora do Curso C. Esta coordenadora considera que “*nem sempre é tão fácil para o aluno*” e aponta a biblioteca como apoio essencial quando demonstra preocupação com a ausência da participação da biblioteca nesse processo (EC).

*A biblioteca para qualquer universidade é importante, lógico, desde que ela seja uma biblioteca atualizada, desde que sejam adquiridos os livros solicitados, desde que haja livros em que o estudante possa pesquisar; lógico. Nenhuma universidade pode existir sem uma boa biblioteca (EB).*

*É fundamental. Uma universidade que não tem biblioteca, como é que os alunos irão pesquisar, se existe toda uma preocupação com a fundamentação teórica usada pelos professores, então, se eles repassam alguma coisa é através dos livros, os alunos, os professores, eles buscam de uma forma objetiva retirando dos livros para os alunos. E isso a gente esclarece, nem tudo que tem nos livros o professor consegue dar, e aí, é claro, a bibliografia é para atender aos programas, para eles darem continuidade com a pesquisa. E para eles, a gente sempre coloca monografias, projetos de pesquisa, no PIBID, grupos de estudos e tudo isso a gente vai buscar aonde cientificamente nos livros, então, a biblioteca é fundamental (EC).*

*A importância está em possuir o material, pois o aluno que vai à biblioteca, ele está estudando o instrumento dele, ele que ouvir a música, a biblioteca tem a partitura e o CD, para ouvi-lo precisa de uma salinha com o som. A necessidade do aluno de artes está além de sentar para ler um livro (ED).*

A articulação do processo de concepção e atualização do PPC é urgente e necessária para o cumprimento dos procedimentos, pois o Curso D demonstra, na concepção do PPC do curso, um procedimento inesperado, uma vez que a concepção do projeto pedagógico traduz a da universidade e a da biblioteca através dos materiais a serem adquiridos para serem disponibilizados aos alunos, construindo um acervo próprio para o curso, mesmo que possua materiais interdisciplinares.

*Bom o curso é de 2007, recente. O acervo da biblioteca central é considerado bom e não necessariamente ele veio pela concepção do projeto político pedagógico do curso de música. O que aconteceu: a gente fez um levantamento dos livros de música que a biblioteca central dispõe e a gente repassa isso para todos os professores para que eles possam estar contemplando com o material na disciplina, colocar o material que já tem na biblioteca central, então, na verdade, é isso. Então, quem atende com pouquíssimos materiais é a biblioteca setorial de artes que é um projeto de extensão (ED).*

O entrevistado A evidencia a preocupação institucional em articular e integrar as ações quando menciona que na última reunião institucional houve um momento para a discussão da importância da integração da biblioteca nos procedimentos utilizados nos cursos e, portanto, o conhecimento das coordenações sobre a necessidade de participação do agente da biblioteca.

*Estivemos participando de uma reunião na PROEN para falar de vários assuntos de graduação e eu lembro que uma das questões levantadas foi essa, que o procurador institucional tocou nessa questão (EA).*

Quanto aos procedimentos realizados pelo curso para a qualificação dos acervos é fundamental a participação do Núcleo Docente Estruturante (NDE), fato questionado aos coordenadores, pois esse núcleo é responsável pelo processo de concepção e atualização dos PPC nos cursos de graduação, integrando como ação necessária para a contínua a qualificação do curso.

As ações voltadas para o PPC são realizadas por um grupo de professores responsáveis pela formulação do Projeto do Curso, sua implementação e seu desenvolvimento, sendo que do ponto de vista avaliativo trata-se de um procedimento que

visa contribuir para a melhora do processo de concepção e implementação do PPC, mas também para o seu desenvolvimento permanente objetivando sua consolidação (CONAES, 2010).

Os coordenadores relatam que os quatro cursos têm, atualmente, a necessidade de atualização e ou pendências na atualização dos projetos:

*Estamos passando por um processo de reestruturação do projeto. Então a partir daí serão solicitados novos títulos de algumas disciplinas e suprimidos outros, pois estamos sugerindo a inclusão de algumas disciplinas e exclusão de outras. Vai ser pedido (EB).*

*Para ser muito honesto, o nosso projeto precisa de uma reavaliação e as nossas bibliografias que constam no projeto nem todas são reavaliadas, podem até ter exemplares na biblioteca, inclusive acho que na verdade todas têm, mas a dinâmica disso nos leva, por exemplo, na disciplina que eu ministro, eu não uso mais a bibliografia que eu tenho lá [...] (EA).*

*Então estamos trocando algumas disciplinas práticas para os primeiros períodos e deixar as teóricas mais pra trás, então, essa reformulação nós vamos aproveitar a avaliação e solicitar junto ao NDE esse cumprimento, porque, na verdade, precisamos estar reformulando o PPC, que está desatualizado e é esse ano que iremos fazer isso, então, está pendente (EC). O coordenador do curso fica sobrecarregado, pois concentra as funções do NDE de atualização do PPC. Mas acredito que isto poderia ser resolvido com o diálogo, acho que falta tanto da parte da biblioteca quanto do curso (ED).*

Os professores, quando questionados sobre o desenvolvimento das ações realizadas pelo NDE em relação à função de atualização do PPC, demonstram que 29% concordam plenamente e outros 29% concordam em parte; 22,6% afirmam indiferença ao assunto; e 6,5 discordam em parte; já 9,7% discordam plenamente quanto à efetivação da atualização do PPC.

Quadro 4 – Opinião dos professores quanto à função do NDE.

ESCALA (LIKERT)	(%)
Discordo plenamente	9,7
Discordo em parte	6,5
Indiferente	22,6
Concordo em parte	29,0
Concordo plenamente	29,0
Total	96,8

Fonte: Dados da pesquisa.

A função do NDE encontra-se na portaria normativa do NDE, a qual determina que um bom curso de graduação tem alguns membros do seu corpo docente que ajudam a construir a sua identidade, reconhecendo que a educação se faz com pessoas e que há em todo grupo social um processo de liderança que está além dos cargos instituídos, que são a alma do curso. Em outras palavras, trata-se de um núcleo docente estruturante que atua na busca da consolidação e na constante atualização do projeto pedagógico do curso, evitando com isso que o PPC seja uma peça meramente documental (CONAES, 2010).

Portanto, o pleno desenvolvimento dos procedimentos de qualificação do acervo no âmbito dos cursos está refletido na demanda contínua dos coordenadores, que precisam articular os pedidos de atualização das bibliografias que posteriormente são consolidadas pelo NDE no PPC, e em seguida solicitadas administrativamente à biblioteca para aquisição. E isso pode gerar uma sobrecarga nas atribuições dos coordenadores – como observado nos relatos –, mas reforça a ideia da sua centralidade como agente integrador tanto interna quanto externamente ao curso.

O coordenador do curso é um professor que exerce a importante função de fazer os fluxos não serem interrompidos. Essa visão esclarece que o trabalho de coordenação de curso não pode ser confundido com o papel do NDE, sendo que ambos podem ser realizados pelas mesmas pessoas, mas normalmente não o são e isso enriquece o processo. A articulação do trabalho do coordenador com o NDE é um bom indicador de qualidade de um curso de graduação e um elemento de diferenciação quanto ao comprometimento da instituição com um bom padrão acadêmico (CONAES, 2010).

## 5. CONCLUSÕES

A proposta de identificar os procedimentos dos cursos na qualificação dos acervos na avaliação externa fundamentou-se na importância de se conhecerem as realidades vivenciadas pelos sujeitos no processo realizado na IFES. Os procedimentos e opiniões e utilizados no âmbito de cada curso e na biblioteca foram identificados através dos coordenadores dos cursos, da diretora da biblioteca e dos professores.

A análise dos PPC pelos avaliadores e a análise documental evidenciam que as descrições da seleção das bibliografias são realizadas com a responsabilidade única dos professores, cabendo à biblioteca sua aquisição.

Em geral, observou-se que os cursos consideram a participação da biblioteca essencial e importante na universidade, corroborando com o apoio pedagógico que desenvolve através da disponibilização dos materiais informacionais enviados pelos cursos de graduação.

Contudo, a efetiva participação da biblioteca no procedimento de construção do PPC, fonte principal de consulta dos

dados a serem observados e a serem considerados na avaliação dos cursos, ainda não é uma realidade.

Observou-se que nos procedimentos utilizados pelo curso, embora exista a atualização dos materiais informacionais e seja realizada a solicitação para aquisição, não houve atendimento pleno ao PPC em três cursos, o que se confirma nos indicadores e na análise do PPC.

Foi evidenciado também que o processo de seleção do material indicado nas bibliografias dos cursos tem sido realizado pelas coordenações dos cursos, juntamente com professores, mas sem a participação da biblioteca, ocasionando um processo de aquisição passível de equívocos e indisponibilidades.

Foram identificados os critérios de atualização das bibliografias mais utilizados pelos professores, em consonância com os requisitos biblioteconômicos, para integrarem a política de desenvolvimento de coleção que atualmente não está institucionalizada. A institucionalização desses critérios pode consolidar a prática dos cursos com um instrumento único de avaliação de cursos, atualizado em 2012, para compor a política como critério essencial para a IFES.

Nesse contexto, o resultado desta pesquisa pode ser considerado um ponto de partida, um início na construção de um novo caminho, um desafio a ser superado.

O SINAES é um processo de avaliação e como tal possibilita o olhar externo através das comissões de avaliadores e interno nas instituições de ensino superior, oportunizando a identificação dos pontos frágeis que necessitam de melhorias, permitindo a qualificação dos seus procedimentos e a melhoria do ensino superior que é o oportunizado nesta IFES através dos resultados apresentados.



## REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Lei 10.861*. SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. 2004. Disponível em: <<http://www.iff.edu.br/institucional/SINAES-sistema-nacional-de-avaliacao-institucional/SINAES-sistema-nacional-de-avaliacao-institucional/SINAES.pdf/view>> Acesso em: 15 mar. 2013.
- BRASIL. *Lei 9.394*. Diretrizes e Bases da Educação (LDB). 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2013.
- BUARQUE, Cristovam. *A universidade numa encruzilhada*. Palestra apresentada na Conferência Mundial de Educação Superior + 5, UNESCO, Paris, 23-25 de junho de 2003. Disponível em: <[unesdoc.unesco.org/images/0013/001339/133968por.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001339/133968por.pdf)>. Acesso em: 18. nov. 2013.
- CRESWELL, John. *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- INEP. *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): da concepção à regulamentação*. 5. ed., revisada e ampliada – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEA, Liliane Gontan Timm Della; SCHUCH JUNIOR, Vitor Francisco; GOMES, Cláudia Maffini. *A autoavaliação da demanda por internacionalização dos programas de pós-graduação: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria*. In: II CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU, 2011, Florianópolis, Anais eletrônicos ...Florianópolis dez. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/1234567895.17.pdf?...1>>. Acesso em: 16 set. 2013.
- SCHUCH JUNIOR, Francisco Vitor. *Educação e Universidade: raízes históricas e situação Brasileira*. Santa Maria/RS, 1998.
- SOBRINHO, José Dias. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a11.pdf>. Acesso em 16 set. 2013.
- TRIVIÑOS, Augusto Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 2007.
- UFMA. *Relatório de Avaliação Institucional 2012*. São Luís, 2013.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

# Avaliação institucional: um olhar sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES<sup>3</sup>

Rosiane Rocha do Vale<sup>4</sup>

*Quem sabe onde quer egar, escolhe certo  
o caminho e o jeito de caminhar.  
(Thiago de Mello)*

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito educacional as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil têm passado por processos de mudanças visíveis. Na década de 90 modelos e práticas de avaliação institucional começaram efetivamente a serem implantados e posteriormente consolidados. Nesse sentido, a educação superior adquiriu importante relevância acadêmica e social nas últimas duas décadas, principalmente porque as políticas públicas de educação passaram a dar grande visibilidade aos processos avaliativos (SILVA; GOMES, 2011).

Os governos atuais vêm atribuindo à avaliação um papel importante na reforma dos sistemas educativos onde ela é vista como instrumento de legitimidade de poder em muitos países e eficaz organizadora de reformas em educação (VERHINE; FREITAS, 2012). Essas reformas, na visão de Novaes (2002), se

---

3 Pesquisa desenvolvida no Mestrado interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFMS, sob a orientação do Prof. Dr. Italo Fernando Minelo, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA)

4 Administradora, Rosiane Rocha do Vale, Mestre em Administração, Universidade Federal de Santa Maria (UFMS)

relacionam com as grandes metas sociais e econômicas de cada país que, por sua vez, estão também relacionadas ao processo de globalização que afeta, direta ou indiretamente, as IES em suas práticas e finalidades.

Com o Sistema Nacional de Avaliação de Ensino Superior (SINAES) as instituições consolidam o modelo de avaliação institucional objetivando a melhoria da qualidade na educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004c).

Souza e Guimarães (2005) destacam que as constantes e complexas transformações da sociedade demandam novas competências as quais têm no desenvolvimento tecnológico, um dos grandes responsáveis pelas mudanças e transformações, fornece estímulo e cria a visão para o espírito empreendedor e a inovação na sociedade, fazendo com que as pessoas e as empresas busquem novas direções e novas conquistas.

O espírito empreendedor pode ser visto também no serviço público é o que aponta a consultora do Sebrae, Cristina Cabral (ALBUQUERQUE, 2011), em uma palestra, intitulado “O empreendedorismo na carreira pública”, ela explicou que esse espírito é essencial tanto na vida pessoal quanto na profissional, inclusive em uma instituição pública.

Diante disso, a avaliação institucional, a autoavaliação em particular, base de estudo dessa pesquisa, tem como foco um caráter educativo e de autorregulação. Tal processo, na visão de

Batista et al., (2011), evidencia a necessidade de compreender a cultura e a realidade da instituição em suas múltiplas manifestações, diagnosticando problemas e apontando melhorias que possam subsidiar as políticas de planejamento estratégico nas Instituições para que as mesmas consigam atender as demandas de competência, desenvolvimento e criatividade, bem como para o espírito inovador dos gestores.

Nesse sentido, definiu-se o seguinte problema de pesquisa para esta proposta: Qual a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo?

Para o desenvolvimento desse estudo foram definidos como objetivo geral - analisar a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo - e objetivos específicos: identificar as características comportamentais empreendedoras dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos; identificar a percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos sobre autoavaliação institucional; verificar a influência das características empreendedoras na percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos no processo de autoavaliação.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### 2.1 Avaliação Institucional: evolução histórica

Na década de 1980 são expressas duas formas de avaliação que respondem a duas concepções de educação superior.

A primeira defende o modelo de universidade surgido com a Reforma Universitária de 1968: a universidade que possui autonomia e desenvolve atividades de ensino pesquisa na qual a avaliação tem uma função formativa, não está ligada com o financiamento. Por isso, a avaliação é interna. Já a Comissão para a Reformulação da Educação Superior e o Grupo Executivo para a reformulação da Educação Superior (GERES) apresentam uma proposta de avaliação que está baseada num questionamento do sistema existente: a universidade, não é o único modelo de instituição de educação superior desejável. Pelo privilégio da autonomia, deveria prestar contas das suas atividades, e os recursos financeiros deveriam ser estabelecidos de acordo com os seus resultados. Por isso a avaliação é externa. (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

Desse processo destacam-se quatro propostas de educação superior e de avaliação, que foram expressas nos seguintes documentos: “Programa de Avaliação da Reforma Universitária” (1983), o relatório da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior “Uma Nova Política para a Educação Superior Brasileira” (1985), o “Relatório do Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior” (1986) e o documento da Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior “Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras” (1993).

Polidori (2009) acrescenta que sistema de avaliação do ensino superior brasileiro no processo de evolução, pode ser dividido em quatro ciclos. O primeiro ciclo compreende dos anos 1986 a 1992 momento em que várias iniciativas de organização de um processo de avaliação, e a existência de avaliações isoladas no país não se constituindo em uma avaliação de caráter nacional (PARU, GERES). O segundo ciclo

compreende o intervalo de 1993 a 1995, que foi denominado por formulação de políticas e instalação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). O terceiro ciclo compreende o período de 1996 a 2003, sendo que em 1996 através do Decreto 2026, um mecanismo de avaliação denominado de Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido, mais tarde, como Provão, o qual existiu de 1996 a 2003.

Por fim, o quarto e atual ciclo iniciou 2003 e vigora até os dias atuais. Neste sistema é realizada a construção da avaliação emancipatória, com a implantação do SINAES, numa proposta de se desenvolver uma avaliação formativa e que considerasse as especificidades das IES do país. (FELIX, 2008).

O PARU foi criado pelo Ministério da Educação e formalizado pelo Conselho Federal de Educação em 1983, sendo coordenado pela Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior (CAPES). Para Almeida Junior (2004, p.85), “[...] o PARU se configura como um programa de pesquisa para subsidiar a discussão e a reflexão da crise da educação superior. Nele não aparecem, no entanto, indicações técnicas e legais para avaliação das instituições”.

Segundo Barreyro e Rothen (2008), o Grupo Gestor do PARU considerou as instituições como unidade de análise e destacou o papel da avaliação. A avaliação, nesse Programa, foi entendida como uma forma de conhecimento sobre a realidade, como uma metodologia de pesquisa que permitiria não só obter os dados, mas também permitia fazer “uma reflexão sobre a prática”. Assim, o PARU, com a finalidade de realizar uma pesquisa de avaliação sistêmica, recorreu à “avaliação institucional” e considerou à “avaliação interna” como procedimento privilegiado. Para isso, propôs a *participação* da comunidade na realização de autoavaliação. Nesse sentido, o

PARU, foi o precursor das experiências de avaliação posteriores no país (PAIUB, SINAES-CEA) inaugurando a concepção de avaliação formativa e emancipatória, pois, conforme Cunha (1997, p. 23), “apesar de originário na CAPES (cujo sistema de avaliação tinha viés quantitativista), o enfoque da pesquisa era avesso ao tecnicismo dominante no Ministério da Educação”.

O GERES foi criado como grupo interno do MEC<sup>5</sup> (CARDOSO, 1989). O grupo era constituído por cinco pessoas que exerciam funções no âmbito do Ministério da Educação e tinha a função executiva de elaborar uma proposta de Reforma Universitária e tendo como ponto de partida o relatório final da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior.

Para Barreyro e Rothen (2008) a avaliação, na visão do GERES, teria a função primordial de controlar a qualidade do desempenho da Educação Superior, especialmente a pública. No caso do setor privado, o próprio mercado faria a regulação, pois esse setor depende do sucesso do seu produto para obter os recursos para a sua manutenção e expansão. Assim nessa lógica, o financiamento da educação superior cumpriria, para o setor público, o mesmo papel que o mercado tem em relação ao privado.

A evolução do processo de avaliação nas instituições atingiu relevância a partir do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) em que a avaliação adquiriu identificação própria tornando-se um processo contínuo de aperfeiçoamento acadêmico; uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária; um processo sistemático de prestação de contas à sociedade; um processo de atribuição de valor, a partir de parâmetros derivados dos objetivos; um processo criativo de autocrítica (RISTOFF, 2003).

---

5 Portaria nº 100 de 6 de fevereiro de 1986, e instalado pela Portaria nº 170, de 3 de março de 1986.

O PAIUB estabeleceu uma nova forma de relacionamento com o conhecimento e a formação e fixou, em diálogo com a comunidade acadêmica e com a sociedade, novos patamares a atingir. Embora sua experiência tenha sido curta, conseguiu dar legitimidade à cultura da avaliação e promover mudanças visíveis na dinâmica universitária (BRASIL, 2003).

Segundo Barreyro e Rothen (2008), documento do PAIUB parte da visão de que a avaliação é um ato político e voluntário da instituição em rever o seu projeto acadêmico e social. O ato de autoconhecimento teria função formativa e emancipatória.

## 2.2 SINAES

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos.

Em 2004 o Ministério da Educação (MEC) implanta o SINAES, que tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, e especialmente a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da



autonomia e da identidade institucional (PORTARIA MEC n. 2.051/04, art. 1º) (BRASIL, 2004c).

Esse sistema integra três modalidades principais de instrumentos de avaliação, aplicados em diferentes momentos: Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES); Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e a Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE). (BRASIL, 2004b).

Dentro das modalidades de avaliação do SINAES destaca-se AVALIES que se desenvolve em duas etapas principais: autoavaliação coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, e a avaliação externa realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES.

Na proposta do SINAES, a avaliação é considerada prática social com objetivos formativos, uma vez que obtém informações, analisa, compreende e julga a situação institucional, envolve processos e relações e deve ser participativa. Também, é indutora do aperfeiçoamento acadêmico, das instituições e do sistema de educação superior. A concepção de avaliação deve admitir a diversidade e a pluralidade institucional, respeitando as diferenças e a história, sob a orientação de princípios políticos, éticos e normas oficiais. Isso porque a proposta do Sinaes concebe a diversificação e a crise institucional como síntese de forças sociais, interesses e desafios diferentes, podendo os vários tipos significar um esforço complementar na realização das políticas de educação superior (BRASIL, 2004b).

Tal proposta de avaliação reivindica uma legitimidade técnica, ética e política. A legitimidade técnica fundamenta-se na teoria, na metodologia, nos instrumentos e nos procedimentos técnicos. A legitimidade ética relaciona-se à indução de nova qualidade, ao respeito à diversidade e à valorização

da qualidade profissional e cidadã. A legitimidade política é justificada pelo processo democrático no exercício da autonomia (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP, 2009).

Por último, a proposta do SINAES registra que a avaliação deve ter continuidade para desenvolver uma cultura de melhoria institucional e para a emancipação de seus atores sociais, internalizando-se no cotidiano institucional e do sistema, de forma a induzir o compromisso coletivo com a responsabilidade institucional perante a sociedade (INEP, 2004).

Em resumo, a proposta apresenta como características da avaliação: [...] justiça, rigor, efetividade, integração, globalidade, participação, eficácia formativa, efetividade social, flexibilidade, credibilidade, legitimidade, institucionalidade, continuidade, respeito à identidade institucional e sistematização (BRASIL, 2004b, p. 93).

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas IES, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e o público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

Para Polidori (2009) o SINAES foi implantado como um processo completamente diferenciado daquele que vinha sendo realizado nos últimos oito anos no Brasil. O primeiro embate que o Sistema sofreu foi, justamente, a reação dos docentes da educação superior, principalmente devido ao elemento novo que estava sendo apresentado pelo governo.

### 2.3. Autoavaliação Institucional

A autoavaliação constitui um processo por meio do qual um curso ou instituição analisa internamente o que é e o que deseja ser, o que de fato realiza, como se organiza, administra e age, buscando sintetizar informações para analisá-las e interpretá-las.

A autoavaliação busca, em primeira instância o autoconhecimento, que favorece a construção de uma cultura de avaliação na instituição e permite também que as IES se preparem de uma forma mais aprofundada, para as diversas avaliações externas a que são submetidas frequentemente, principalmente através do processo de avaliação de cursos. No entanto, a intenção não é que a IES se adapte ao modelo de avaliação externa, mas sim, crie uma prática de avaliação e de reflexão imprescindíveis para o bom desenvolvimento de uma instituição de educação superior.

A comissão própria de avaliação instituída pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, tem como atribuições a condução do processo de avaliação interno da instituição, a sistematização e a prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I. constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada à composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II. atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior. (BRASIL, 2004).

A autoavaliação institucional deve ter, portanto, um caráter educativo, de melhora e de autorregulação. Deve buscar compreender a cultura e a vida de cada instituição em suas múltiplas manifestações. As comparações devem ser, sobretudo, internas, devendo ser evitados os rankings e classificações pelas notas, menções e distintos códigos numéricos, alfabéticos e outros (BRASIL, 2004).

A autoavaliação é, dessa forma, um processo social e coletivo de reflexão, produção de conhecimentos sobre a instituição e os cursos, compreensão de conjunto, interpretação e trabalho de transformação.

Esse processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social. Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas.

De acordo com as orientações gerais para o roteiro de autoavaliação nas instituições elaborada pelo CONAES (BRASIL, 2004d) para uma adequada implementação e bons resultados de um processo de autoavaliação pressupõem condições fundamentais, tais como: equipe de coordenação, participação dos integrantes da instituição, compromisso explícito dos dirigentes das IES em relação ao processo avaliativo, informações válidas e confiáveis e uso efetivo dos resultados. A avaliação interna ou autoavaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a Instituição.

Na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), as estratégias de avaliação seguem o modelo adotado pelo Ministério da Educação com base nas orientações do SINAES. Para a condução do processo de autoavaliação na UFMA atualmente a CPA está formalmente constituída com 16 membros que tem como responsabilidade de conduzir o processo de avaliação interno da institucional, da sua sistematização e, de prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira (INEP).

Após o estudo referente a avaliação institucional e a autoavaliação na IFES será abordado a seguir o comportamento empreendedor.

#### 2.4. Comportamento Empreendedor

O termo empreendedor (*entrepneuer*) tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Foi utilizado pela primeira vez por Jean Baptist Say, um economista francês, com o objetivo de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e com maiores rendimentos (DRUCKER, 1987).

Para Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Segundo Thimmons (1985), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”, quando o termo empreendedorismo é usado deve-se pensar em uma alternativa para o gerenciamento de empreendimentos.

Dornelas (2012, p. 29), acrescenta que “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Para Fillion (1999) na literatura sobre empreendedorismo à um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedor, desta forma os pesquisadores da área tendem a perceber e definir empreendedores usando premissas de suas próprias disciplinas. Assim o autor classifica com base nos pesquisadores em dois grandes grupos: os economistas e os comportamentalistas.

Considerado representante da escola comportamentalista, McClelland (1961) identificou as características mais comuns nos empreendedores, as que mais se destacaram foram: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

A teoria de McClelland (1961) é fundamentada na motivação psicológica e direcionada por três necessidades básicas: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento deste estudo adotou-se o método misto, que abrange as abordagens quantitativa e qualitativa, caracterizado como uma pesquisa tipo exploratório e, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso.

Para Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lucio (2013), o uso das duas abordagens, quantitativo e qualitativo, caracteriza o método misto ou enfoque misto. Tal método representa um conjunto sistemático e crítico de pesquisa e implicam a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, assim como sua integração e discussão conjunta, para realizar transformação como produto de toda informação coletada e conseguir um maior entendimento do fenômeno em estudo.

Dessa forma, o uso dessa abordagem se justifica em função do objetivo desse estudo - identificar as características comportamentais empreendedoras dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos.

Com relação ao caráter exploratório adotado por este estudo, evidencia-se que o mesmo se caracteriza como tal, em função de que busca examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado – qual a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo - sobre o qual se tem muitas dúvidas ou que não foi abordado anteriormente; o que é coerente com a visão de Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lucio (2013) sobre esse tipo de estudo.

Com relação a estratégia de pesquisa adotada, o estudo de caso, que segundo Yin (2010, p. 39) é uma investigação

empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Na visão Oliveira (2012), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tal como: processos organizacionais e administrativos.

Diante disso, o estudo de caso é coerente pois esse estudo busca identificação das características comportamentais empreendedoras dos gestores, permitindo uma investigação de acontecimentos da vida real e o processo de autoavaliação institucional da UFMA.

### 3.1. Abordagem Quantitativa

O público pesquisado foram os coordenadores dos cursos de graduação presencial e os diretores dos centros acadêmicos pertencentes ao quadro de servidores efetivos da UFMA. Hoje a UFMA possui 80 cursos de graduação presencial sendo coordenados por 69 docentes distribuídos nos campi da instituição.

A escolha desse público se deu em função que os mesmos atuam como gestores na direção dos centros e nas coordenações dos cursos de graduação na UFMA. No desempenho destas funções estes gestores estão diretamente envolvidos no processo de autoavaliação da Instituição e podem influencia na condução desse processo.

Na coleta foram recolhidos 43 questionários do total de 81 gestores, diretor de centro acadêmico e coordenador de curso presencial, sendo 42 questionários considerados válidos e somente um invalidado por conter rasuras e respostas in-



completas. Como nesse estudo aplicou-se em toda a população para a pesquisa não se faz necessária a definição da amostra.

A coleta de dados na abordagem quantitativa ocorreu no período de abril a julho de 2014 e foi realizada pela pesquisadora. Inicialmente fez-se um levantamento de todos os coordenadores de curso de graduação e dos diretores em exercício por meio do Sistema de gestão de Recursos Humanos (SIGRH) da UFMA e relacionados em uma planilha de controle para realizar o contato com o público da pesquisa. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, o questionário (Anexo A) das características comportamentais empreendedoras (CCEs), de McClelland (1972), objetivando identificar as características comportamentais empreendedoras dos gestores envolvidos no processo de autoavaliação.

A escolha por este instrumento se deve a sua confiabilidade e validade, e ao uso em diversas pesquisas. Destacam-se alguns trabalhos publicados no Brasil como o Scherer (2012), Minello et al. (2011) e Feger, Ficher e Nodari (2009) que utilizaram esse instrumento.

O referido questionário é subdividido em três blocos: O bloco (1) busca identificar os aspectos sociais contendo uma ficha de identificação, composta pela: faixa etária, sexo, centro de lotação, titulação, tempo de trabalho na instituição e se tem algum contato com a autoavaliação na UFMA; no bloco (2) contém a identificação das competências que foi elaborado com base no instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância e Brandão, 2007; e no bloco (3) a identificação das características comportamentais empreendedoras usando o Questionário das características comportamentais empreendedoras (CCEs) do McClelland (1972). Para a identificação das CCEs, o questionário contém 55 itens e cada um deles

seguido de uma escala de 5 pontos: 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre. Os itens são agrupados em 10 dimensões do empreendedorismo: busca de oportunidades e iniciativas, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos e, por último, independência e autoconfiança.

A coleta ocorreu a partir da entrega do questionário e uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A). Com a intenção de obter o retorno dos instrumentos foram adotados procedimentos diferenciados para os Campi.

Com a coleta dos dados da abordagem quantitativa totalmente finalizada iniciou-se a tabulação dos dados em planilha do programa Microsoft Excel, posteriormente transposta para o software *Statistical Pachage for sciences*” (SPSS) versão 18. Além disso, foi realizada estatística descritiva com a intenção de analisar dos dados. Para Hair Jr. (2005) a estatística descritiva é usada para descrever e caracterizar a amostra que está sendo examinada.

Como medida de confiabilidade foi utilizado o valor do *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair Jr. (2005), o *Alfa de Cronbach* mede a consistência interna da pesquisa para análise da confiabilidade, definindo 0,6 como valor mínimo de aceitação, para pesquisas exploratórias. Na pesquisa obteve como resultado do *Alfa de Cronbach* 0,88, portanto considerado confiável.

Para identificar as características comportamentais empreendedoras dos gestores, os dados da escala *Likert* de 5 pontos foram padronizados através do seguinte cálculo (LIMA, 2013):

$$Sp_i = 100 * \left( \frac{Soma - \text{Mínimo}}{Máximo - \text{Mínimo}} \right) 100 * \left( \frac{Soma - \text{Mínimo}}{Máximo - \text{Mínimo}} \right), i=1, 2, \dots, n$$

Onde:

$i$  = número de questões

soma = somatório das respostas válidas

mínimo = menor soma possível das respostas válidas

máximo = maior soma possível das respostas válidas

A padronização dos dados tornou-se necessária diante do diferente número de questões que formam cada agrupamento, e por sua vez, o diferente número de agrupamentos que formam os conjuntos.

Para classificação do nível, na escala criada após a padronização dos dados (que poderia varia de 0 a 100), foram utilizados tercis, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação dos níveis da escala

ESCORE PADRONIZADO (%)	NÍVEL DE INTENSIDADE
00,00 a 33,33	Fraco
33,34 a 66,67	Médio
66,68 a 100,00	Forte

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa

### 3.2. Abordagem Qualitativa

Para Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lucio (2013) na abordagem qualitativa a amostra pode ser denominada como uma unidade de análise, que podem ser pessoas, casos significativos, práticas, encontros, papéis

desempenhos, relações, grupos, organizações, comunidades, sem que necessariamente seja representativo do universo ou da população que se estuda.

A partir dessa perspectiva, definiu-se, então, os coordenadores de curso de graduação e os diretores de centro como unidades de análise para esse estudo, no intuito de proporcionar aderência ao objetivo da pesquisa. Para isso, os entrevistados foram selecionados com base no organograma da UFMA, de acordo com o tamanho do centro acadêmico, pela quantidade de cursos por centro e pela quantidade de alunos que participaram do processo de autoavaliação dos últimos 3 anos, nos referidos centros, identificados com base no relatório anual de autoavaliação disponibilizado pela CPA.

Outro aspecto relevante utilizado para definir as unidades de análises foi a atuação das mesmas em cargos de gestão dentro da UFMA. Diante disso, a escolha desses indivíduos se deu pelo fato de os mesmos serem gestores e estarem envolvidos no processo de autoavaliação da UFMA.

Para Eisenhardt (1989), na pesquisa qualitativa, o número de entrevistados pode variar entre quatro a dez casos, geralmente essa quantidade funciona muito bem, enquanto não houver um número ideal de casos. Diante disso, foram entrevistados 5 (cinco) gestores, sendo 1 coordenador de curso de graduação e 4 diretores de centro acadêmico,

A coleta de dados na abordagem qualitativa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, com os gestores definidos anteriormente, a partir de um roteiro de entrevista previamente elaborado, com base nos objetivos da pesquisa e na sustentação teórica adotada para esse estudo.

Essa entrevista foi realizada conforme dito anteriormente por meio de um roteiro de entrevista formado por 4

blocos: o primeiro bloco refere-se aos dados complementares de suporte (gênero, tempo de trabalho na Instituição, cargo e local de trabalho); e outras 13 perguntas divididas em três blocos: Quanto ao processo de autoavaliação; quanto à participação no processo de autoavaliação na UFMA; quanto aos resultados do processo de autoavaliação.

As entrevistas foram realizadas nas coordenações dos cursos de graduação na UFMA, com um tempo aproximado de 30 minutos, gravadas, transcritas e posteriormente analisadas.

Para a análise dos dados, na abordagem qualitativa definida para estudo adotou-se a técnica de análise de conteúdo, especificamente com a análise categorial e de anunciação.

Essa técnica, segundo Bardin (2011) tem como objetivo compreender criticamente o sentido das expressões, seus conteúdos e significações explícitas ou ocultas. Para Minayo, Deslande e Gomes (2011), a técnica de análise de conteúdo busca compreender o funcionamento, a organização e o modo de expressão social de cada indivíduo, visto que a linguagem representa o pensamento.

Adotou-se para este estudo as categorias de análise não a priori, em função de que tal escolha contribui para análise no sentido de explorar os conteúdos implícitos e explícitos na fala dos entrevistados mediante a exploração das perspectivas de cada indivíduo pesquisado Bardin (2011) tendo como referência o objetivo que se propõe nesse estudo.

Diante disso, a análise de conteúdo enquanto técnica de análise, é adequada para este estudo em função de seu próprio objetivo específico - identificar a percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos sobre autoavaliação institucional -isso se sustenta pelo fato de que o referido objetivo evidencia a necessidade de

se conhecer os relatos dos entrevistados, e em seguida interpretadas a partir das teorias. (BARDIN, 2011).

### 3.3. Triangulação Dos Dados

Para Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lucio (2013, p. 556), a triangulação refere-se a “contrastar dados qualitativos e quantitativos para corroborar/confirmar ou não os resultados e as descobertas visando maior validade interna e externa do estudo”.

Para Vergara (2012), a triangulação pode ser explorada com base em estratégias, tanto para o alcance da validade do estudo como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas, novos conhecimentos.

Em função disso, percebe-se como adequado e pertinente a combinação dos métodos de forma que possam enriquecer o estudo, contribuindo para a credibilidade e visibilidade para o mesmo.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A caracterização do perfil dos respondentes- os coordenadores de cursos de graduação e diretores de centros acadêmicos – é apresentado em forma de tabelas e gráficos, com frequências e porcentagens válidas, facilitando o entendimento e a visualização dos dados.

Na Tabela 1 demonstra-se que a faixa etária dos pesquisados com maior destaque varia de 42 a 50 anos, que equivale a 33,3%, enquanto que a faixa etária com menor percentual foi a de 26 a 33 anos, correspondendo a 9,5% dos pesquisados.

Tabela 1 - Faixa etária dos pesquisados

FAIXA ETÁRIA (ANOS)	FREQUÊNCIA (N)	PORCENTUAL (%)	PORCENTAGEM VÁLIDA (%)
18 – 25	0	0,0	0,0
26 – 33	4	9,5	9,5
34 – 41	12	28,6	28,6
42 – 50	14	33,3	33,3
Mais de 50	12	28,6	28,6
Total	42	100,0	100,0

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

Constatou-se na pesquisa que não há uma diferença significativa entre os gêneros. O gênero feminino obteve 52,4% enquanto que o gênero masculino 47,6% como demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Gênero dos pesquisados

GÊNERO	FREQUÊNCIA (N)	PORCENTUAL (%)	PORCENTAGEM VÁLIDA (%)
Masculino	20	47,6	47,6
Feminino	22	52,4	52,4
Total	42	100,0	100,0

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

A Figura 1 - envolvimento com a autoavaliação - observou-se que 52,4% dos gestores pesquisados não possuem envolvimento no processo de autoavaliação, isso significa que os mesmos desconhecem tal processo dentro da Instituição.

Figura 1– Envolvimento com a autoavaliação



Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

De acordo com as orientações do Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior (INEP, 2009) a adequada implementação e os bons resultados de um processo de autoavaliação pressupõem algumas condições fundamentais, dentre elas a participação dos integrantes da instituição, pois o envolvimento dos atores, por diferentes que sejam entre si, auxilia na construção do conhecimento gerado na avaliação e também o compromisso explícito dos dirigentes das IES em relação ao processo avaliativo.

Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de participação, comprometimento e envolvimento dos gestores, bem como do apoio institucional, para que o processo de avaliação ocorra com a profundidade e seriedade necessárias, gerando conhecimento sobre o contexto da instituição comunidade acadêmica e possibilitando uma visão da UFMA.

A abordagem qualitativa foi realizada por meio de entrevista semiestruturadas com os diretores de centros acadêmicos e os coordenadores de cursos de graduação da UFMA, os mesmos foram designados de E1, E2, E3, E4 e E5 como demonstrado no Quadro 2.



Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados

ENTREVISTADO	GÊNERO	CARGO	LOCAL DE TRABALHO
E1	Masculino	Diretor	Centro de ciências exatas e tecnologia – CCET
E2	Masculino	Diretor	Centro de ciências humanas – CCH
E3	Feminino	Coordenador	Coordenação de ciências e tecnologia / CCET
E4	Feminino	Diretor	Centro de ciências biológicas e da saúde - CCBS
E5	Masculino	Diretor	Centro de ciências agrárias e ambientais - CCAA

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

A análise dos resultados da abordagem qualitativa foi desenvolvida por meio das entrevistas dos pesquisados, com categorias não *a priori* objetivando identificar a percepção dos gestores em relação ao processo de autoavaliação.

Evidenciou-se que os gestores entrevistados conhecem o processo de autoavaliação com limitações, desde da preparação do processo a sua consolidação por meio dos resultados. Em relação ao resultados houve um impacto maior pois ficou demonstrado através das falas que a maioria não tem conhecimento e que o mesmo fica a restrito a administração superior e a CPA em contradição ao SINAES (BRASIL, 2005, p.12) que afirma “ao final do processo de autoavaliação, é necessária uma reflexão sobre o mesmo, visando a sua continuidade. Assim, uma análise das estratégias utilizadas, das dificuldades e dos avanços apresentados permitirá planejar ações futuras”.

## 5. TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Diante disso, esta seção tem como propósito analisar os resultados das abordagens quantitativa e qualitativa em conjunto, de maneira que possam contribuir de forma a ampliar a consistência de análise dos dados para o alcance dos objetivos propostos. A referida análise representa o terceiro objetivo específico apresentado anteriormente - verificar a influência das características comportamentais empreendedoras na percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos, definidos anteriormente como gestores.

Na análise dos dados coletados pode-se evidenciar a identificação das dez características comportamentais empreendedoras, com padrões de desenvolvimento de médio a alto, indicando que os gestores respondentes apresentem características empreendedoras. Por outro lado, os relatos dos entrevistados ressaltam a percepção e o comportamento desses indivíduos, bem como sua atuação em relação ao processo de autoavaliação, as quais mostram de maneira paradoxal que os mesmos não consideram relevantes o processo de autoavaliação e até mesmo o desconhecem.

Amaro (2012) considera que a avaliação tem um papel relevante na gestão das universidades atuando construtivamente sobre o desenvolvimento institucional, e que é importante que os processos avaliativos instiguem, mobilizem, captem e demonstrem os aspectos centrais das mudanças, para além da simples conformação ou adaptação institucional.

Nesse sentido, com base no resultado encontrado, de que em 90,5% dos respondentes obtiveram uma média alta com relação ao conjunto realização, que compreende algumas

das características comportamentais empreendedoras - comprometimento, persistência, correr risco calculado, exigência de qualidade e eficiência, e, busca de oportunidade e iniciativa. Pode-se inferir que tais características estão presentes no comportamento dos mesmos.

Contudo, ressalta-se que, com base no relato dos entrevistados, que a preocupação em fazer acontecer, o aperfeiçoamento e a busca pelo conhecimento acerca do processo de autoavaliação - resultado encontrado na análise da categoria percepção do processo de autoavaliação - no momento em que os entrevistados, foram questionados com relação a esse aspecto, os mesmos ressaltaram a importância dessas características como pode ser constatada nos relatos de E1 e E4.

Ninguém gosta de ser avaliado essa é uma realidade mas é claro que qualquer ambiente de trabalho principalmente no ambiente de RH das Universidades. Em minha opinião tem que refletir a realidade se não uma unidade apresenta um resultado que tá ótimo esse ótimo que representa a avaliação deve tá bem próximo do cotidiano do ambiente. O que observo que ainda existe um descompasso o que os questionários e resultado e o que se observa no cotidiano mas isso são aprimoramento necessários no processo não se pode perder esse foco. (E1)

Eu acredito que deva existir sempre em todas as ações da sala de aula a gestão, pois na avaliação os pontos de fragilidades, os que estão avançando, o que posso melhorar, os ganhos adquiridos. Ele é indispensável é fundamental para uma reflexão das nossas ações e para um planejamento futuro. (E4)

Evidencia-se nos relatos dos entrevistados que o planejamento, desenvolvimento e a consolidação do processo de autoavaliação na UFMA encontra-se carente, principalmente em relação a sua consolidação, pois os gestores não tomam

conhecimento dos resultados obtidos nesse processo como constatado no relato dos entrevistados E2 e E5.

Espero que ele continue no sentido de melhorar a condição da UFMA e elevar o patamar da UFMA junto aos órgãos como o MEC e possa está revertendo em benefícios financeiros para instituição e por consequência vai melhorar a condição de trabalho de todos que estão aqui. (E2)

Primeira coisa que a universidade observe os resultados, as vezes tem o resultado e não tem meta. A UFMA ela precisa realmente o que os docentes, técnicos e alunos estão dizendo da UFMA e tentar minimizar as dificuldades. (E3)

Os indicadores dos resultados da análise quantitativa evidenciam que os gestores respondentes têm características empreendedoras e que os conjuntos, realização e poder são os que apresentam alto padrão. No entanto, os resultados da abordagem qualitativa, por sua vez, demonstram que os mesmos não se envolvem com o processo de autoavaliação institucional.

Tal inferência tem como base o fato de que, se os gestores possuem características empreendedoras, se essas características são importantes para a gestão da instituição e, se esses gestores não se envolvem, essa constatação pode representar uma lacuna entre o processo de autoavaliação, necessário para o aprimoramento das atividades institucional, das práticas de gestão na condução, e suas práticas efetivas de gestão em suas respectivas coordenações, visto que, conforme mencionado pelo mesmos gestores, os resultados do processo de avaliação não são levados em consideração, como pode ser constatados nos trechos dos relatos de E1 e E5.

A autoavaliação é um instrumento de gestão não tenho a menor dúvida disso [...] ai é que tá a amplitude do processo, ou seja, a etapa de coleta de informações é muito importante que chama a auto, mas para que serve tudo isso se o gestor não pega não utiliza, não usa o resultado disso para melhorar o cotidiano, ele fica inócuo. É mais um volume de papel que tá colocando nos arquivos ou na memória do computador. (E1)

No processo de avaliação por mais que aja mobilização a participação é bem pouca. Eu acho que dar indicadores para ajustar o que não tá indo bem e melhorar o que vai começar identificando gargalos a partir de então definir políticas. E se não participam fica um pouco mascarado. Eu vejo como positivo a Ufma cresceu de forma assim vem se consolidando. (E5)

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo colaborou para a identificação das características comportamentais empreendedoras e a percepção sobre a autoavaliação institucional dos gestores pesquisados na Universidade Federal do Maranhão. Tendo como questão de pesquisa - Qual a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo? Constatou-se que a mesma foi respondida visto que foi possível identifica as características comportamentais empreendedoras com maior índice de desenvolvimento e que os gestores estão em um patamar de alto padrão de desenvolvimento das mesmas. Percebeu-se que em relação a autoavaliação institucional os gestores pesquisados devem ampliar seus conhecimentos em relação aos objetivos, finalidade, desenvolvimento e resultado do processo.

Diante disso, ressalta-se a importância de desenvolvimento da pesquisa com abordagens diferentes que contribuam para um olhar diferenciado sobre a autoavaliação e o comportamento empreendedor dos gestores pesquisados e que se complementaram com a evolução do trabalho.

No que se refere a contribuição desse estudo, o uso das abordagens quantitativa e qualitativa que possibilitou verificar as características comportamentais empreendedoras dos gestores e a influência das mesmas no processo de autoavaliação institucional da UFMA. O uso dessa sistemática em outros estudos dentro da UFMA. Assim a pesquisa serve como apoio para outros estudos.

Em relação a autoavaliação, muitos são os desafios a serem superados para que a mesma, se desenvolva em sua plenitude, sugere-se que a CPA, responsável pela organização deste processo, busque observar os objetivos adotados no SINAES que prevê a ocorrência das etapas de planejamento, desenvolvimento e consolidação, algumas das quais podem ser desenvolvidas simultaneamente, e que tenham um olhar direcionado para a etapa da consolidação momento em que ocorre a elaboração do relatório, a divulgação dos resultados e o balanço crítico sobre o processo no sentido que possa subsidiar ações futuras e relevantes, possibilitando e um desenvolvimento efetivo do processo e da Instituição, visto a autoavaliação é um importante instrumento para um autocohecimento, planejamento, gestão e tomada de decisão nas Instituições.

Acrescenta-se também, como sugestão que a CPA descentralize as atividades e possa criar as Comissões setoriais de avaliação (CSA), com o propósito de divulgação e ampliação da avaliação a todo âmbito da Instituição. Através das CSA

possibilitará comunidade acadêmica conhece as atividades desenvolvidas referente à autoavaliação institucional.

O presente estudo encontrou limitações em sua fase de coleta dos dados, visto que, no período os docentes encontravam-se em greve, além da cidade de São Luís, principal local da pesquisa, encontrava-se em constantes manifestações populares dificultando o deslocamento da população, com isso, impossibilitou o cumprimento de horários agendados com os gestores na fase das entrevistas.

Outra limitação da pesquisa refere-se as abordagens quantitativa e qualitativa, ressalta-se que os resultados apresentados devem ser vistos exclusivamente em relação aos coordenadores de cursos e diretores de centros acadêmicos pesquisados e não generalizado a todos os atores envolvidos no processo de autoavaliação institucional.

Diante disso, sugere-se para futuros estudos, relacionar as características comportamentais empreendedoras com outros processos ou programas desenvolvidos nas Universidades Públicas com a finalidade de identificar características comportamentais empreendedoras, que sejam relevantes e possa aprimorar e/ou desenvolver o comportamento empreendedor dos gestores no serviço público.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, A. J. *Avaliação educacional: regulação e emancipação*. São Paulo: Cortez, 2000.
- ALBUQUERQUE, D. J. F. C. de. *A gerência das mulheres no século XXI*. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-gerencia-das-mulheres-no-seculo-xxi/72452/>> Acesso em 11 set. 2009.
- ALBUQUERQUE, D. J. F. C. de. *A gerência das mulheres no século XXI*. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-gerencia-das-mulheres-no-seculo-xxi/72452/>>. Acesso em 11 set. 2014.
- ALMEIDA JÚNIOR, V. P. *O processo de formação das políticas de avaliação da Educação Superior no Brasil (1983-1996)*. 144. f. 2004. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- AMARO, I. *Implantação de política social como estratégia de mudança institucional no campo da responsabilidade social universitária e a avaliação institucional*. In: LEITE, D.; FERNANDES, C. B. (Org.). *Avaliação e implicação para o futuro da universidade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.
- BAGGI, C. A. S.; LOPES, D. A. *Evasão e avaliação institucional no ensino superior: uma discussão bibliográfica*. *Avaliação*, Campinas, v. 16, n. 2, p. 355-374, jul. 2011.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARREYRO, G. B.; ROTHEN, J. C. *Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB*. *Avaliação*, Campinas, v. 13, n. 3, p. 131-152, 2008.
- BATISTA, M. *Avaliação institucional no ensino superior: construção de escalas para discentes e docentes*. *Avaliação*, Campinas, v. 18, n. 1, p. 201-218, mar. 2013.
- BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRANDÃO, M.M. *A influência das competências empreendedoras e dos sistemas de relações sociais na decisão de empreender na área de serviços de fisioterapia*. 2007. 95f. Dissertação (Mestrado) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG. 2007.
- BRASIL. *Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). Diretrizes para avaliação das instituições de Educação Superior*. Brasília, DF, 26 ago. 2004d.
- BRASIL. *Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior: 2004. Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições*. Brasília: Ministério da Educação, 2004.
- BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional da Avaliação Superior – SINAES e dá outras providências. 2004a. Disponível em: <<http://www.mec.gov>>



- br/legis/pdf/110861.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). *Roteiro de Auto-avaliação Institucional: orientações gerais*. Brasília: MEC, 2004b.
- BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 2.051, de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. *Diário Oficial*, Poder Executivo, Brasília, n. 132, p. 12, 2004c. Seção I.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES): Roteiro de Auto-avaliação Institucional*. Brasília, DF, 2004b.
- BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). *Bases para uma proposta de avaliação de Educação Superior*. 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.
- CARDOSO, I. A. R. A modernização da universidade brasileira e a questão da avaliação. In: MARTINS, C. B. (Org.) *Ensino superior brasileiro: transformações e perspectivas*. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- COSTA, A. C. S.; BARROS, C. E. C.; SANTOS, S. A. Capacidade intraprenehedora dos funcionários públicos: um estudo realizado em uma instituição federal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 27., Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP-2007\\_TR630470\\_0290.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP-2007_TR630470_0290.pdf)>.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. São Paulo: Bookman, 2001.
- CUNHA, L. A. *Nova reforma do ensino superior: a lógica reconstruída*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 101, p. 20-49, jul. 1997.
- DAVIS, C.; ESPÓSITO, Y. L. *Papel e função do erro na avaliação escolar*. Caderno de pesquisa, n. 74, p. 71-75, ago. 1990.
- DEGEN, R. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIAS SOBRINHO, J. *Avaliação da Educação Superior*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- DIAS SOBRINHO, J. *Avaliação da educação superior: regulação e emancipação*. Avaliação, Campinas, SP, ano 8, n. 2, p. 31-47, 2003.
- DIAS SOBRINHO, J. *Avaliação institucional, instrumento da qualidade educativa: a experiência da UNICAMP*. In: DIAS SOBRINHO, J.; BALSAN, N. C. (Org.) *Avaliação institucional: teoria e experiência* 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005. Cap. 3.
- DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, Dilvo. (Orgs.). *Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência*. Florianópolis: Insular, 2000.
- DORNELAS, J.C.A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. S. *Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores*. RACE-UNOESC, v. 8, n. 2, p. 215-238, jul./dez. 2009.
- FELIX, G. T. *Reconfiguração dos modelos de universidade pelos formatos de avaliação: efeitos no Brasil e Portugal*. 2008. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- FILION, L. J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. RAUSP, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.
- FILION, L. J. *Entendendo os intra-empresendedores como visionistas*. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 2, abr./jun., 2004.
- FREITAS, A. L. P. *A auto-avaliação de instituições de ensino superior: uma importante contribuição para a gestão educacional*. *Revista Iberoamericana de Educación*, v. 1, p. 1-15, 2004. Disponível em: <<http://www.rioei.org/deloslectores/660Polica-ni.PDF>>. Acesso em: 23 set. 2013
- GLAZIER, Jack D.; POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992.
- GODOY, A.S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. *Administração de Empresas*, v.35, n.2, p.57-63, 1995.
- HAIR JR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR JR, J. F. et al. *Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HASHIMOTO, M. *Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empresendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, M. P. *Metodologia da pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. 5. ed. ampl. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.
- KAPLAN, B.; DUCHON, D. *Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study*. *MISQuarterly*, v. 12, n. 4, p. 571-586, Dec. 1988.
- LEITE, D. *Ameaças pós-rankings sobrevivência das CPAs e da auto-avaliação*. *Avaliação*, Campinas, v. 13, n.3, p. 833-840, nov. 2008.

- LIMA, M. P. *Comprometimento e entrenchamento com a carreira de enfermeiro: uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas*. 2013. 196 f. (Dissertação) – Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2014.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- MCCLELLAND, D. C. *The achievement society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.
- MCCLELLAND, D.C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MINAYO, M. C. S. *Conceito de avaliação por triangulação de métodos*. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.
- MINAYO, M.C.S.; DESLANDE, S.F; GOMES, R. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- MINELLO, I F et al. *Competências e características empreendedoras das lojas de um shopping popular*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2963.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2014.
- MORAES, R. *Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva*. *Ciência & Educação*, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.
- PEIXOTO, M. C. L. P. *A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação*. *Avaliação*, Campinas, vol.14, n.1, p. 9-28, mar. 2009.
- PINCHOT III, G. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.
- POLIDORI, M. M. *Políticas de avaliação da educação superior brasileira: provão, sinaes, idd, cpc, igc e...outros índices*. *Avaliação*, Campinas, v. 14, n. 2, p. 439-452, jul. 2009.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo:Atlas, 2011.
- RISTOFF, D. I. *Definições de avaliação*. *Avaliação*, Campinas, v. 8, n. 2, p. 19-30, jun., 2003
- RISTOFF, D. I. *Princípios do programa de avaliação institucional*. *Avaliação*, Campinas, v. 1, n. 1, p. 47-53,1996.
- SANCHES, R. C. F. *Avaliação institucional*. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- SCHERER, Isabel Bohrer. *Processo da resiliência e os fatores associados comportamento o empreendedor diante do insucesso empresarial*. Dissertação de mestrado, Santa Maria (RS), 2012.
- SILVA, A. L.; GOMES, A. M. *Avaliação institucional no contexto do SINAES: CPA em questão*. *Avaliação da Educação Superior*, Campinas, v.16, n.3, p.573-601, nov. 2011.
- SILVA, E. A.; MENDES, M. C. B.. *Avaliação institucional na Universidade Agostinho Neto (Angola) e regulação estatal: perspectivas, práticas e*

*desafios. Avaliação*, Campinas, v. 17, n. 2, p. 317-350, jul. 2012.

SILVEIRA, A. S.; MOROSINI, M. C. *A arte de transitar entre os campos da educação e da gestão: uma visão fundamentada em Bourdieu*. In: LEITE, D.; FERNANDES, C. B. (Org.). *Avaliação e implicação para o futuro da universidade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

SORDI, M. R. L.; LUDKE, M. *Da avaliação da aprendizagem à avaliação institucional: aprendizagens necessárias*. *Avaliação*, Campinas; v. 14, n. 2, p. 253-266, jul. 2009.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. *Empreendedorismo além do Plano de Negócio*. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, J. L.; PAIVA JUNIOR, F. G.; LIRA, Z. B. *A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco*. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 11, n. 2, p. 337-354, jul./dez. 2010.

TIMMONS, J. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st Century*. 4. ed. Boston: McGraw-Hill, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. *Guia UFMA*. São Luís, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. *Relatório de Autoavaliação UFMA*. São Luis, 2012.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2012.

# O planejamento e a estrutura organizacional no processo de contratação de bens e serviços nas Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de Santa Maria (UFMSM)<sup>6</sup>

Ronaldo José Amorim<sup>7</sup>

Quanto mais estudamos os principais problemas de nossa época, mais somos levados a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que significa que estão interligados e são interdependentes.

(Fritjof Capra)

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, sucessivas mudanças marcaram as organizações públicas. Estamos abandonando a maneira industrial de ver o mundo (SVEIBY, 1998), vivemos na mudança da mudança (FERGUSON, 2006), exigem-se ideias e analogias novas, novas classificações e novos conceitos (TOFLER, 2003).

Neste contexto de mudanças rápidas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011), o futuro na organização não é, necessariamente, esperado ser uma extrapolação do passado e tampouco ser um melhoramento, é planejado (PERRONE, 2006), o planejamento passou a ser parte essencial da boa administração (KOTLER, 2009).

---

6 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/FSM – 2012/2014, sob a orientação do Prof. Dr. Marcelo Trevisan, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Maranhão (FAPEMA).

7 Mestre em Administração – Universidade Federal de Santa Maria.

As IFEs vivem este contexto de mudanças. Falta a muitos gestores a visão de que a revolução não está em futuro distante. (FERGUSON, 2006). O processo de alternância do gestor principal das Instituições desencadeia mudança na estrutura organizacional, utilizada como instrumento político (MORGAN, 2011). Diante dessa realidade, questiona-se: *Quais são os fatores restritivos que interferem na otimização do planejamento do processo de contratação de bens e serviços entre a demanda setorial e o atendimento desta solicitação pela Unidade de Gestão nas Universidades Federais do Maranhão (UFMA) e de Santa Maria (UFSM)?*

Os desafios vivenciados pelas organizações públicas têm fomentado uma nova visão da função compra, segundo Baily et al. (2010). Compra é vista pela organização como uma atividade de importância estratégica, podem trazer resultados e reflexos positivos em toda a organização. (MONTE ALTO; PINHEIRO; ALVES, 2009). As universidades federais vêm sendo reiteradas seguidamente, através dos órgãos de controle, a efetuar planejamento global dos serviços, bem como das compras, a exemplo das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, do Maranhão (UFMA) e Santa Maria (UFSM) vêm fazendo significativos esforços, no sentido de interiorizar suas ações – motivo principal deste estudo.

Este capítulo está estruturado em quatro seções: Introdução, Planejamento da contratação de bens e serviços, Resultados e Considerações Finais. Na seção Introdução, apresenta-se e justifica-se o tema, a problemática da pesquisa, o objetivo geral e os específicos, e como está estruturado o capítulo. Na seção Planejamento da contratação de bens e serviços, constrói-se o referencial teórico sob o prisma dos pressupostos da eficiência, da legalidade, planejamento do processo de contratação de

bens e serviços, da participação do fornecedor e o papel da função controle. Na seção Metodologia apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados no percurso da pesquisa. Na seção Resultados, apresentam-se os achados científicos da pesquisa relacionando-se a literatura referenciada. Na seção Considerações Finais, constata-se que a dissociação da função planejamento da função gestão, e a estrutura inadequada das organizações, comprometem a eficiência do planejamento da contratação de bens e serviços.

Este é um trabalho que não se encerra em si mesmo, mas pode possibilitar investigações futuras sobre aspectos ainda não bem compreendidos.

## **2. PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS**

As organizações públicas brasileiras não são afetas à prática do planejamento, condicionando seu desempenho, ao cumprimento das tarefas do dia a dia, (SCHIKMANN, 2010). Impõe repensar o planejamento do processo de contratação de bens e serviços, tema que será estudado nas próximas seções, a partir dos pressupostos da eficiência do planejamento, da legalidade do planejamento, do processo de contratação de bens e serviços, do papel do fornecedor e da visão do controle sobre a função de contratação de bens e serviços.

### **2.1. Pressupostos de Eficiência do Planejamento**

A eficiência do planejamento do processo de contratação de bens e serviços será vista a partir do desempenho da gestão, da estrutura organizacional e da capacitação da equipe, essa eficiência pode ser alcançado a partir de ações concretas do

gestor, observando e fazendo observar dispositivos legais que orientam a matéria. A variável política envolve o orçamento, o planejamento pode de fato alimentar certos tipos de atividade política (MINTZBERG, 2004). Todavia a planificação tradicional omite esse capítulo e formula seus planos num vazio de contexto situacional que ignora o político (MATUS, 2006).

A estrutura adequada da organização contribui para a eficiência do planejamento do processo de contratação de bens e serviços, o detentor do poder influencia na mudança do comportamento organizacional, chegando a modificar processos organizacionais (FLEURY, 1996). O gestor público deve orientar-se pelos sinais emanados da sociedade, pois esta vê a aquisição de bens, serviços, especialmente como um processo que tem falta de transparência (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

A capacitação da equipe de trabalho é fundamental para que funcionários com, habilidades e competências apropriadas coloquem novas ideias em prática (BAILY et al, 2010), e assim a organização se beneficie de vantagens competitivas. Impõem-se as organizações o estabelecimento de políticas sobre contratação de bens e serviços, a ser comunicada a fornecedor externo (OAKLAND, 1994). Feitas estas considerações sobre a eficiência do planejamento, na próxima seção, evidencia-se o pressuposto de legalidade que orienta a atividade de planejamento na Administração Pública.

## 2.2 Pressupostos da legalidade do planejamento

A atividade de planejamento da contratação de bens e serviços encontra-se amparada na legislação federal, Decreto-Lei nº 200/67, os serviços que compõem a estrutura central de



direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam se concentrarem no planejamento (BRASIL, 1967).

Com advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, a exigência de planejamento das ações da gestão foi reforçada, conforme enfatizam Pares e Valle (2006, p. 238): é vital, para a nova fase do planejamento, ter uma previsão de receitas e despesas estruturais, deixando clara a discricionariedade que tem o planejamento para programar no seu horizonte temporal.

O planejamento da contratação de bens e serviços, assunto da próxima seção, está sustentado nas Leis 8.666/93, 8.883/94 e 10520/2002 que enfatizam, de forma clara e direta, a necessidade do planejamento (BRASIL, 1993, 1994, 2002). Consideradas estas observações sobre a legalidade do planejamento, o planejamento da contratação de bens e serviços será mais bem orientado, o que se evidencia a seguir.

### 2.3 Planejamento do processo de contratação de bens e serviços

O planejamento do processo de contratação de bens e serviços é uma ferramenta de gestão para atingir-se as metas estabelecidas e otimizar a aplicação dos recursos públicos. O estudo do planejamento do processo de contratação de bens e serviços enfatiza o papel da gestão; o planejamento da contratação de bens e serviços e a função de compras.

#### **O papel da gestão**

A função compras é estratégica para as organizações. Compete ao gestor, criar possibilidades de formação de gestores e operadores em compras, gestão dos processos da cadeia

de suprimento, gestão de contratos e gestão de estoques (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

A burocracia moderna funciona, de acordo com regulamentos (WEBER, 2002). Neste contexto impõem-se as IFES o fortalecimento do sistema normativo da organização, considerando que o trabalhador, confrontado de todos os lados com as incertezas, é levado em nova aventura (MORIN, 2011). O sistema de regras facilita a compreensão da tarefa, possibilita ao trabalhador ver significado em seu conteúdo (BULGACOV; BULGACOV, 2007).

A construção da proposta orçamentária permite planejar, receitas e despesas (MACHADO JUNIOR, 2008, p. 21). Nesse contexto, a partir da mudança no pensar (MARCHI; WITTMANN, 2008), de uma alteração fundamental ou movimento da mente (SENGE, 2005) o orçamento da instituição refletirá a visão de totalidade (VERGARA; BRANCO, 1993) das necessidades da organização.

### **O planejamento da contratação de bens e serviços**

O planejamento da contratação de bens e serviços observará processo específico, faz-se necessário otimizar os processos administrativos (BATISTA; MALDONADO, 2008) enquanto ferramenta para administrar as relações com o futuro (MAXIMIANO, 2010).

Definir, de forma clara e precisa o objeto que deseja contratar. É pré-requisito importante para a qualidade da contratação, para que os fornecedores possam ofertar bem e/ou serviço com qualidade.

A contratação de serviços pela organização deve merecer atenção especial. Os serviços são indispensáveis para que uma economia possa funcionar a contento (FITZSIMMONS;

FITZSIMMONS, 2005). A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade desse desempenho (LAS CASAS, 2007).

### **A função de contratação de bens e serviços**

O princípio da eficiência na administração pública introduzida pela Emenda Constitucional nº 19/98. Exige dos gestores públicos alinhar objetivos da função de contratação de bens e serviços, e os resultados organizacionais. Não se pode prescindir da contribuição de compras/suprimento (DIAS; COSTA, 2012), assim a função compras necessita adequar-se aos tempos de mudanças, projetar uma imagem de eficiência e profissionalismo (BAILY et al, 2010).

Os processos de contratação de bens e serviços se tornaram mais complexos e dependentes de atores comprometidos (BATISTA; MALDONADO, 2008). A função de compras necessita valer-se de novas habilidades e competências. O profissional de compras deve apropriar-se de estratégias para negociar com o fornecedor; conhecer antecipadamente a equipe da outra parte (MONTE ALTO; PINHEIRO; ALVES, 2009). Acompanhar e fiscalizar o contrato, manter, desde o início até o final do contrato, profissional ou equipe de fiscalização habilitada (MOTTA, 2010).

#### 2.4 O fornecedor de bens e serviços

O fornecedor fornece recursos à IES, na forma de bens, serviços, capital, materiais, equipamentos e demais recursos (TACHIZAWA; ANDRADES, 2002). O exercício de sua vontade, no processo de contratação, implica em responsabilidade para com o contratante. Deve procurar quantificar, negociar e docu-

mentar os impactos de mudanças antes de prosseguirem com a execução dos trabalhos (XAVIER et al., 2006).

É responsabilidade do fornecedor, entregar bens que sejam aceitáveis, em conformidade com as exigências especificadas. (BAILY et al., 2010). Os fornecedores que não são confiáveis, que não têm programas eficazes de controle de qualidade ou não podem controlar seus custos colocam a organização compradora em uma evidente desvantagem competitiva (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011). A realidade do processo de contratação de bens e serviços cria um ambiente propício para a ação do controle, como será visto a seguir.

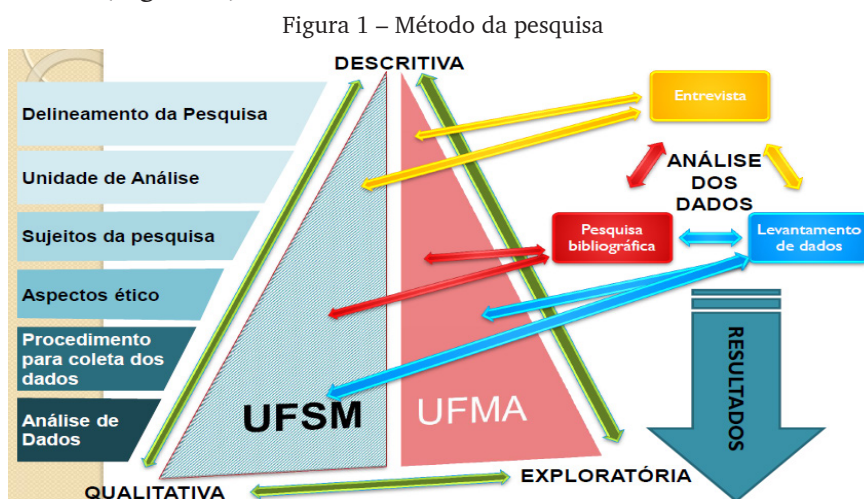
## 2.5 A visão do controle sobre a função de contratação de bens e serviços

A função de compras, na administração pública, carece de profissionais capacitados, os relatórios de auditoria têm sido bastantes críticos em relação à ineficiência das compras do setor público (BAILY et al, 2010). Em razão destas fragilidades, justifica-se a crescente preocupação com o uso eficiente dos recursos públicos no governo brasileiro (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011), a necessidade do controle sobre o processo de contratação de bens e serviços, visa revelar procedimentos errados, passíveis de correção (DIAS; COSTA, 2012), avaliar se o padrão foi ou não alcançado (MINTZBERG, 2012).

Feitas as considerações teóricas sobre o Planejamento da Contratação de Bens e Serviços, na seção seguinte descreve-se a metodologia da pesquisa.

### 3. METODOLOGIA

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos da pesquisa. A seção encontra-se dividida em seis seções a saber: delineamento da pesquisa, a descrição das unidades de análise, sujeitos pesquisados, aspectos éticos e procedimentos para a coleta dos dados (Figura 1).



#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A abordagem desta pesquisa está construída no tripé, exploratória, qualitativa e descritiva. Exploratória porque se busca uma visão geral, maior compreensão do fato (MALHOTRA, 2006), devido o pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2005). O caráter qualitativo permitirá a análise de casos concretos (FLICK, 2009), entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006). A pesquisa assume por fim o caráter

descritivo analisa fatos, fazendo uma descrição detalhada da forma como se apresentam a realidade pesquisada (OLIVEIRA, 2012), como está o ambiente, o que as pessoas envolvidas estão fazendo (STRAUS; CORBIN, 2008), optou-se pelo método do estudo de casos múltiplos. Por que estudos de casos múltiplos são usados permitem que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos (YIN, 2010).

A proposta metodológica está inserida no norte que é dado pela pragmática, de modo a possibilitar responder os problemas suscitados, de acordo com o rigor e ritos de cientificidade. A pesquisa envolveu técnicas, como levantamento bibliográfico, levantamento de dados e compilação com técnicas de pesquisa documental e entrevista, com vistas à validação do instrumento de coleta de dados. Também foi feito o pré-teste da entrevista para identificação de possíveis fragilidades (OLIVEIRA, 2012). As entrevistas, segundo Poupart (2012), constituem uma porta de acesso às realidades sociais.

Dessa forma, foram delineadas as seguintes atividades: diagnóstico e descrição da realidade empírica sobre a contratação de bens e serviços, com a utilização dos instrumentos de coleta de dados:

a) Entrevistas semiestruturadas aplicadas aos sujeitos da pesquisa, num total estimado de 12 (doze) entrevistados em ambas instituições.

b) Análise de documentos, como: Normativo interno da proposta de orçamento, Política Interna de contratação de bens e serviços, Normativos internos relacionados à contratação de bens e serviços, Processo de contratação de bens e serviços, Regimento interno da unidade, relatórios de auditorias (Auditoria Interna, CGU, TCU), dos exercícios de 2008 a 2012, apoiada na literatura que consubstancia o referencial teórico.

c) Análise de processos de contratação de bens e serviços, apoiada na literatura que consubstancia o referencial teórico.

### 3.2 Unidades de análise

A Universidade Federal do Maranhão e a Universidade Federal de Santa Maria, ambas fundadas nos últimos 50 anos, estão situadas em regiões e Estados geoeconômicos e socioculturais distintos.

A UFSM pretende por missão construir e difundir conhecimentos, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável. Visa assim ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável. Cultua como valores a liberdade, democracia, ética, justiça, respeito à identidade e à diversidade, compromisso social; inovação e responsabilidade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2011).

A Universidade Federal do Maranhão, fundada em 1953, por iniciativa da Academia Maranhense de Letras, da Fundação Paulo Ramos e da Arquidiocese de São Luís, por força da Lei Estadual n.º 1.976 de 31/12/1959, foi instituída pelo Governo Federal, nos termos da Lei n.º 5.152, de 21/10/1966 (alterada pelo Decreto Lei n.º 921, de 10/10/1969 e pela Lei n.º 5.928, de 29/10/1973), Fundação Universidade do Maranhão – FUM, com a finalidade de implantar progressivamente a Universidade do Maranhão. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, [20--?]).

A missão da UFMA é gerar, ampliar, difundir e preservar ideias e conhecimentos nos diversos campos do saber, propor soluções visando ao desenvolvimento intelectual, humano e sociocultural, bem como à melhoria de qualidade de vida do ser humano em geral e situar-se como centro dinâmico de desenvolvimento local, regional e nacional, atuando mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, no aproveitamento das potencialidades humanas e da região e na formação cidadã e profissional, baseada em princípios humanísticos, críticos, reflexivos, investigativos, éticos e socialmente responsáveis. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, [2012?], p. 12).

### 3.3 Sujeitos da pesquisa

A definição dos sujeitos da pesquisa observou critérios como: ter exercido nos últimos 2 (dois) anos ou exercer cargo e/ou função de confiança, com poder de tomada de decisão relacionada ao processo de contratação de bens e serviços (Quadro 1).

Definida a estratégia, analisou-se a estrutura organizacional de cada IFES, quando se identificou cargos e/ou funções com poder de tomar decisão no processo de contratação de bens e serviços, nível de envolvimento com o planejamento.



Quadro 1 – Sujeitos da pesquisa<sup>8</sup>

Planejamento	Tomada de Decisão	IFEs (A)	Entrevistado	IFEs (B)	Entrevistado
Estratégico	Planejamento da peça orçamentária da organização	Pró-Reitor de Planejamento	E-2	Assessor de Planejamento	E-11*
	Ordenador de Despesa	Pró-Reitor de Administração	E-3	Pró-Reitor de Gestão e Finanças	E-9
		Pró-Reitor de Infra-Estrutura	E-7*		
Tático	Planejamento da contratação de serviços	Diretor do Departamento de Material e Património	E-1	Diretor do Departamento de Material Património e Serviços	E-10*
	Planejamento da contratação de bens e serviços de TI	Diretor do CPD	E-5	Diretor do NTI	E-12*
	Planejamento da contratação de bens e serviços RU	Diretor do RU	E-6	Diretor do RU	
Operacional	Execução do processo de contratação de bens e serviços	Presidente da CPL	E-4	Presidente da CPL	E-8

### 3.4 Aspectos éticos

Os participantes desta investigação são funcionários públicos que exercem ou exerceram, nos últimos 2 (dois) anos, cargo e/ou função de confiança nas IFES (A) e (B), com poder de tomada de decisão relacionada ao processo de contratação de bens e serviços. Foi assumido com estes servidores entrevistados compromisso ético, através do qual o entrevistado foi convidado a responder às perguntas da entrevista de forma totalmente voluntária. Por razões éticas, omite-se o nome das instituições as quais passam a ser denominadas IFES (A) e IFES (B) e, respectivamente, pessoas entrevistadas E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6, E-7, E-8, E-9, E-10, E-11, E-12, (Quadro 1), evitando assim relacionar pessoas, instituição, discurso dos entrevistados e análise do autor deste trabalho.

<sup>8</sup> Figura desenvolvida a partir da entrevista concedida mediante discurso construído pelo autor.

Os pesquisadores se comprometeram com os entrevistados a preservar a privacidade dos entrevistados e a usar as informações prestadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho e divulgadas de forma anônima.

### 3.5 Procedimentos para a coleta dos dados

Inicialmente, foi construído o Roteiro da Entrevista, observando a necessidade de cobertura plena do referencial teórico. A coleta dos dados na IFES (A) foi facilitada pela ajuda do orientador da pesquisa, o que imprimiu confiabilidade nos entrevistados e facilitou o acesso às informações.

Os sujeitos foram pessoas com agenda de trabalho sobrecarregada de atividades e responsabilidades, sem disponibilidade de tempo para prestar informações por longos períodos, sem prévio agendamento e conhecimento do Roteiro da Entrevista.

Diante deste contexto, houve necessidade de dar conhecimento aos entrevistados do Roteiro da Entrevista previamente. Em virtude da amplitude do processo de contratação de bens e serviços, observou-se que alguns entrevistados preferiram ater-se ao seu micro universo de tomada de decisão. A coleta dos dados dos entrevistados ocorreu através de áudio e escrita.

### 3.6 Procedimentos na análise dos dados

A análise dos dados coletados baseou-se na estrutura teórica do projeto. Na fase inicial da pesquisa, realizou-se um pré-teste, com dois servidores na IFES (B) que desempenhavam função estratégica no processo de contratação de bens e serviços. Avaliou-se a eficiência do instrumento de coleta de dados,

observou-se que os atores não demonstraram dificuldade em responder à entrevista. Os dados coletados em áudio foram transcritos e analisados.

O roteiro da entrevista foi dividido em duas temáticas de investigação, objetivando entender a relação do planejamento bem como da estrutura organizacional, com problemas que acontecem no processo de contratação de bens e serviços. As temáticas de: planejamento foi abordada em 7 (sete) questões e a estrutura organizacional foi abordada através de 28 (vinte e oito) questões, associadas às teorias abordadas no referencial o que permitiriam analisar o alinhamento das práticas dos entrevistados com o referencial teórico.

Utilizou-se o software Microsoft Excel, como recurso facilitador no processo de análise dos dados. Construiu-se uma tabela matriz onde: listaram-se, na parte superior, os cargos dos entrevistados; na primeira coluna da esquerda, as duas categorias de análise; na segunda coluna, as perguntas referentes a cada uma das categorias investigadas, onde, no cruzamento entre entrevistados e perguntas, foram anotadas as sínteses das informações coletadas.

#### **4. RESULTADOS**

O estudo descreve problemas que interferem no processo de planejamento da contratação de bens e serviços, na IFES (A) e a IFES (B). O Resultado da pesquisa é demonstrado no Planejamento da contratação de bens e serviços (Quadro 2) e Estrutura organizacional (Quadro 3) da área de contratação de bens e serviços. Os quadros, temática 1 – planejamento da contratação de bens e serviços 1 e temática 2 – estrutura organizacional de área de contratação de bens e serviços,

estão estruturados relacionando os quesitos da entrevista, as respostas mais expressiva coletada em cada uma das IFEs e as respectivas teorias abordadas no referencial teórico.

#### 4.1 Planejamento da contratação de bens e serviços

A temática sobre planejamento foi abordada em 7 (sete) quesitos que permitem entender como a organização age para solucionar problemas de aquisição de bens e contratações de serviços.

Inquiriu-se os gestores (Quadro 2) sobre como a gestão age para solucionar problemas de aquisição de bens e contratação serviços. O propósito das perguntas eram evidenciar como os gestores, das instituições pesquisadas, práticas de planejamento que negassem ou confirmassem a teoria referenciada.

A análise específica dos fragmentos de discursos dos entrevistados nas IFEs (A) revela um processo contraditório e/ou desalinhado e não eficiente, E-2 “o planejamento hoje está desassociado de todo o processo de elaboração e execução da Universidade”. Quem fala é o gestor responsável pelo planejamento estratégico da organização. Em relação a IFEs (B) os fragmentos de discursos confirmam a necessidade de melhoria do processo de planejamento. Os fatores associados ao planejamento organizacional mencionam a dissociação do planejamento organizacional da função gestão da organização; contratação desalinhada com planejamento organizacional; solicitação sem antecedência, sem observância do ponto de suprimento, má especificação do bem e/ou serviço; falha no cumprimento do contrato e/ou inadimplência na execução do contrato.

Quadro 2 - Temática: Planejamento da contratação de bens e serviços<sup>9</sup>

QUESITOS	IFES (A)	IFES (B)	TEORIAS observadas e/ou inobservadas
Como a gestão da sua unidade age para solucionar problemas de aquisição de bens e contratação de serviços necessários ao desenvolvimento das atividades da organização?	(E: 2) O planejamento hoje está desassociado de todo o processo de elaboração e execução da Universidade.	(E: 9) nós fazemos um planejamento na medida do possível	Kaplan (2004, p.13) “aprimoramentos nos processos operacionais quase sempre geram resultados a curto prazo”; Matus (2006, p.134) “a planificação tradicional formula seus planos num vazio de contexto situacional”; Juran (2011, p.3), “enquanto as condições do passado continuarem valendo, continuaremos a planejá-la dessa maneira”; Pereira (2010, p. 25) prospecção ou criação do futuro; Maximiano (2010, p.89) para administrar as relações de suas organizações com o futuro
A solicitação de contratação de bens e serviços são providenciados a medida que as demandas são apresentadas pelos interessados?	(E:1) a partir de 2006, foi implantada na Universidade um agenda de encaminhamento de pedidos,	(E:10) Sim, a medida que os setores requisitam as compras de bens ou contratação de serviços	Kotler (2009) “planejamento passa a ser parte essencial da boa administração”; Schikmann (2010, p.16) as Organizações Públicas se caracterizam por “poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão”; Bateman e Scott (1998, p.121-122) processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos; Machado Junior, (2008, p.61) todas as receitas e despesas a serem executadas pela entidade pública devem constar da Lei de Orçamento.
A solicitação de contratação de bens e serviços é providenciada com antecedência suficiente porem condicionada a apresentação pelos interessados?	(E: 4) Sim, buscamos fazer os processos com antecedência suficiente,	(E: 11) a solicitação de contratação de bens e serviços específicos nunca é solicitada com a antecedência necessária	Monte Alto, Pinheiro e Alves, (2009, p.33) “o departamento de compras deixará de ser um ‘apagador de incêndio’ e reduzirá as compras emergenciais”; Schikmann (2010, p.16); Dias e Costa (2012, p.21) “compras emergenciais ocorrem, normalmente, em razão de deficiências no planejamento da aquisição por parte dos solicitantes de materiais”.
A solicitação de contratação de bens e serviços está condicionada a informação prestada ao planejamento da organização e são solicitadas com antecedência. Comente a prática?	(E: 2) O planejamento hoje está desassociado de todo o processo de elaboração e execução da Universidade.	(E: 10) Não. Infelizmente as contratações e aquisições desta (...) ainda não seguem alinhadas com o planejamento realizado para a universidade.	Lück (2009), “não se concebe qualquer processo de gestão sem planejamento”; Machado Junior (2008) todas as receitas e despesas a serem executadas pela entidade pública devem constar da Lei de Orçamento “pelas suas respectivas totalidades”.
A contratação de bens e serviços é providenciada com a devida antecedência em relação ao momento da sua necessidade, ou seja, o bem está disponível para uso antes do momento do inicio da atividade?	(E: 1) a partir de 2006, foi implantada na Universidade um agenda de encaminhamento de pedidos,	(E: 10) Não. Geralmente a solicitação só é realizada quando acabam os materiais.	Schikmann (2010) Organizações Públicas “poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia”; Dias e Costa (2012, p.21); Batista e Maldonado, (2008) “necessário otimizar os processos administrativos”; Xavier et al. (2006, p. 23), o setor solicitante deve participar ativamente do processo de planejamento da contratação de bens e serviços do interesse da sua unidade, “na definição do que, quanto, como e quando adquirir” [...]
Entre o pedido por parte do solicitante, os procedimentos internos do setor de compra, a oferta do fornecedor, análise da proposta, contratação e a entrega do bem ou serviço, quais os problemas observados que dificultam o andamento normal do processo de contratação? A solução destes problemas é devidamente equacionada com a rapidez, considerando os prazos legais estabelecidos na legislação de compras?	(E: 06-C) o atraso no envio da solicitação pelos setores que tão realmente precisando daquele material de serviço.	(E: 10) má especificação do bem ou serviço a ser adquirido.	Controladoria Geral da União - CGU (BRASIL, 2011) “a especificação/descrição do objeto, explicitando o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para a caracterização do bem ou serviço, inclusive definindo as respectivas unidades de medida usualmente adotadas” [...] a prática relatada encontra justificativa no ensinamento ministrado Dias e Costa (2012, p.21).
Quais são os fatores que levam a unidade a solicitar uma contratação em caráter emergencial?	(E: 4) falta de planejamento e de controle. quebra de contrato unilateral por inadimplência contratual.	(E: 9) quando a empresa não esta cumprindo o seu objetivo ou por não termos mão de obra qualificada.	Monte Alto, Pinheiro e Alves, (2009, p.33); Dias e Costa (2012, p.21).

Fonte: Autoria própria

9 Quadro desenvolvido a partir da entrevista concedida mediante discurso construído pelo autor.

## 4.2 Estrutura organizacional

A temática sobre estrutura organizacional de área de contratação de bens e serviços foi abordada em 28 (vinte oito) quesitos que permitem entender como a organização age em relação aos problemas de aquisição de bens e contratações de serviços.

Entende-se que os problemas de estrutura organizacional interferem no processo de contratação de bens e serviços. Diante desta convicção ouvimos os entrevistados pertencentes ao nível estratégico, tático e operacional das organizações, para entender como os problemas estruturais poderiam ou não interferir no planejamento do processo de aquisição de bens e contratações de serviços.

Os principais fatores relacionados à estrutura organizacional, relatados dizem respeito a: estrutura organizacional inadequada ao contexto; deficiências de treinamento e/ou capacitação do pessoal da área de compras; deficiências normativas interna da organização; desconhecimento de práticas da gestão organizacional por parte do pessoal de compras; falta de acompanhamento do processo de contratação por parte da autoridade competente; processo não participativo; falta de incentivo ao pessoal da área de compras; problemas de comunicação com a equipe de compras; inexistência de indicadores de desempenho da função compras; participação de fornecedores aventureiros no processo de compras; deficiências do controle interno. (Quadro 3)

Para evidenciar a necessidade urgente de adoção de medidas de melhorias estruturais nas organizações pesquisadas, pinçamos dois relatos exemplificativos, de gestores do núcleo estratégico das IFEs (A) e (B): E - 2 “a Universidade precisa fazer uma reestruturação nas atribuições das suas Pró-Reitorias” e, E - 11 “a estrutura organizacional em vigência não se adéqua as atividades atualmente desenvolvidas pelas Unidades de Gestão e Planejamento”.

Quadro 3 - Temática: Estrutura organizacional de área de contratação de bens e serviços<sup>10</sup>

QUESITOS	IFES (A)	IFES (B)	TEORIAS observadas e/ou inobservadas
A estrutura organizacional da sua instituição é adequada para a realidade atual, facilitando desta forma a obtenção dos objetivos de sua unidade em particular?	(E:2) a Universidade precisa fazer uma reestruturação nas atribuições das suas pro reitorias	(E:11) a estrutura organizacional em vigência não se adéqua as atividades atualmente desenvolvidas.	Fleury (1996, p.35) o gestor eleito “pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional, chegando a modificar processos organizacionais”.
A sua equipe de trabalho está capacitada para responder às necessidades futuras, em curto prazo?	(E: 06) O (...) faz estes cursos de capacitação com a gente desde o início do processo da contratação pública.	(E:8) Não há treinamento.	Baily et al., (2010, p.424) pois há necessidade de “funcionários com conhecimento, habilidades e competências apropriadas para colocar ideias em prática”; Mintzberg (2012), “quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar por muito tempo aprendendo-os”.
A sua equipe de trabalho recebe capacitação regularmente em assunto de contratação de bens e serviços?	(E:3) há 6 anos e nossa prioridade é fazer capacitação,	(E:8) ainda existe uma resistência muito grande da universidade em capacitar o servidor da área de compras.	Baily et al. (2010, p. 424); Mintzberg (2012) “quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar por muito tempo aprendendo-os”; Gaetani (1998) segundo o qual “no Brasil há uma baixíssima tradição acadêmica e burocrática em relação aos campos de conhecimento afetos à administração pública”.
A sua organização dispõe de documento normativo, explicitando formas de relacionamento entre fornecedor e organização, quando da contratação de bens e serviços?	(E: 06) Não, não. Basicamente é a legislação que a gente trabalhava,	(E:11) Não. Infelizmente ainda não temos um normativo que nos permita conduzir esse relacionamento.	Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p.33); Oakland (1994, p.93), “deveria ser [...] Uma das primeiras coisas a ser comunicada a qualquer fornecedor externo”; Tridapalli; Fernandes e Machado, (2011, p.403) sobre como “a sociedade vê a aquisição de bens, serviços [...] especialmente como um processo que tem falta de transparência”.
Na sua visão de administrador, quais normativos disciplinam o procedimento da contratação de bens e serviços e como estes diplomas disciplinam esta prática?	(E: 04) Basicamente é a legislação que a gente trabalhava,	(E:12) Lei 8.666/93, Lei 10.520, IN 04 e demais decretos e normativas que regem a aquisição de TI.	Monte Alto; Pinheiro e Alves (2009, p.33); Oakland (1994, p.93); Tridapalli; Fernandes e Machado, (2011, p.403); Hall (2004), pois para este autor “as organizações contêm níveis, ou uma hierarquia; as posições que as pessoas ocupam possuem regras e regulamentos que especificam, em grau variado, como devem comportar-se”.
O planejamento da necessidade da sua organização é feito observando qual diploma legal?	(E:1) agenda de encaminhamento de pedidos,	(E:9) eu não tenho a precisão de responder.	(BRASIL, 2012) o planejamento da contratação é fundamental para: 1) a contratação agregue valor ao órgão; 2) os riscos envolvidos sejam gerenciados; 3) a contratação esteja alinhada com os planejamentos do órgão governante superior ao qual o órgão esteja vinculado, do órgão e TI do órgão; 4) os recursos envolvidos sejam bem utilizados, não só os recursos financeiros, mas também os recursos humanos; Pares e Valle (2006): “é vital, para a nova fase do planejamento, ter uma previsão de receitas e despesas estruturais, deixando clara a discricionariedade que tem o planejamento para programar no seu horizonte temporal”; Schikmann (2010, p.16).
Quem toma decisão em relação à necessidade de contratação de bens e serviços na sua unidade?	(E:1) órgãos centrais que controlam algumas questões relacionadas a serviços.	(E:8) a gente percebe que as autorizações são feitas de mão dupla.	Baily et al., (2010, p.37) segundo este autor “é essencial que todas as estruturas da empresa, inclusive as compras, façam parte desse processo [...] elas devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas”.
O gestor da sua unidade acompanha o desenvolvimento do processo de contratação do início ao final da conclusão?	(E: 06) Sim, do início ao fim.	(E:8) não. A autoridade competente não acompanha de perto o que se passa dentro das comissões.	Fleury (1996, p.35).

10 Quadro desenvolvido a partir da entrevista concedida mediante discurso construído pelo autor.

O gestor esclarece as demandas relacionadas ao processo da contratação?	(E:4) a gente procura ver a solução em conjunto e são coisas que surgem,	(E:10) Não que eu saiba.	Baily et al. (2010, p.424); Mintzberg (2012), “quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar por muito tempo aprendendo-os”.
Como é planejada a contratação de bens e serviços na sua unidade? A contratação de bens e serviços é providenciada com base no planejamento que orientou a construção da proposta de orçamento da Universidade?	(E:4) as pessoas responsáveis diretamente pelo planejamento eles e reúnem uma vez por ano pra planejar o cronograma,	(E:8) não se observa nenhum tipo de planejamento neste processo	Pereira Junior (1995), Mota (2002) e Mukai (1998) quanto a expedição de normas por parte da Administração adaptadas às atribuições relativas a licitações; Pares e Valle (2006), em relação a necessidade da nova fase do planejamento: ter uma previsão de receitas e despesas estruturais, deixando clara a discricionariedade que tem o planejamento para programar no seu horizonte temporal.
A contratação é baseada na demanda de cada setor na medida de suas conveniências?	(E:2) O planejamento hoje está desassociado de todo o processo de elaboração e execução da Universidade.	(E:8) se observa um desespero em gastar o orçamento no final do ano o que sobrecarrega as comissões	Machado Junior; (2008, p.61) obrigatoriedade de figurar no orçamento, pelas suas respectivas totalidades, as receitas e despesas, que deverão ser realizadas pela entidade pública.
A falta de normativo interno, disciplinando o processo de contratação de bens e serviços na organização, dificulta ou não a compreensão do processo?	(E: 04) Assim, a gente trabalha junto ali, tipo numa ilha que a gente chama ali, e se dá algum problema, a gente procura ver a solução em conjunto e são coisas que surgem,	(E:11) Não existe normativo que oriente o processo de contratação de bens e serviços o que dificulta a compreensão do processo.	Pereira Junior (1995), “órgãos, entidades e unidades administrativas com funções executivas estão autorizados a expedir normas procedimentais que operacionalizem as licitações”; Mukai (1998), “Faculta a expedição de normas peculiares por órgãos da Administração (instruções, ordens de serviços etc.) adaptadas às suas atribuições específicas, relativas a licitações e contratos de serviços, compras e alienações”; Motta (2002) “faculta aos órgãos da Administração a expedição de normas procedimentais e operacionais a serem praticadas, no decurso das fases interna e externa da licitação”; Tridapalli; Fernandes; Machado (2011, p.403).
A sua unidade é consultada sobre suas necessidades futuras, pela unidade de Planejamento, pergunta-se como a Unidade levanta as informações para subsidiar a proposta de orçamento?	(E:2) O planejamento hoje está desassociado de todo o processo de elaboração e execução da Universidade.	(E:10) A unidade não é consultada em momento algum, e como a unidade responsável pelo orçamento levanta as informações eu desconheço. Acredito que seja se baseando em contratações anteriores.	Schikmann (2010, p.16); “os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos para que possam se concentrar no planejamento” (BRASIL, 1967); Bateman e Scott (1998, p.121-122); Matus (2006, p. 134); Mariotti (2010) nos ensina que “não conseguimos pensar de outro modo, olhar a partir de outros ângulos, sair do quadrado ao qual estamos confinados, ampliar a consciência”; Juran (2011, p.3); Oliveira (2011) “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos”.
O que significa termo de referência quando se trata de contratação de bens e serviços e quais as informações que você julga importante informar ao setor de compras e aos fornecedores?	(E: 6) No termo de referência tá tudo isso aí.	(E:11) O Termo de Referência é o instrumento que estabelece as regras para as contratações.	Tribunal de Contas da União - TCU, “deve conter todos os elementos capazes de definir o objeto, de forma clara, concisa e objetiva, bem assim com nível de precisão adequado para caracterizar o bem ou o serviço”. (BRASIL, 2010); TCU, “conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar [...] serviço ou complexo de [...] serviços. É imprescindível para realização de qualquer [...] serviço de engenharia”. (BRASIL, 2010).
O projeto básico deve conter informações sobre o que se deseja contratar, quais informações você julgaria importante o fornecedor conhecer previamente?	(E: 6) tudo q eu preciso, tu pode aprovar a marcar	(E:8) documento formal que integra as especificação do objeto	TCU, “deve conter todos os elementos capazes de definir o objeto, de forma clara, concisa e objetiva, bem assim com nível de precisão adequado para caracterizar o bem ou o serviço”. (BRASIL, 2010); TCU, significa um “conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar [...] serviço ou complexo de [...] serviços. É imprescindível para realização de qualquer [...] serviço de engenharia”. (BRASIL, 2010).



Na especificação do objeto a ser contratado, quais informações você julgaria importantes e contribuiriam para o sucesso da contratação?	(E: 6-F) tudo q eu preciso, tu pode aprovar a marcar	(E:8) as características mínimas, a descrição mínima e necessária desse objeto para que ele tenha qualidade e não ultrapasse a linha de restringir a competição.	CGU: “a especificação/descrição do objeto, explicitando o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para a caracterização do bem ou serviço, inclusive definindo as respectivas unidades de medida usualmente adotadas”. (BRASIL, 2011); “de modo a permitir que laboratórios sejam capazes de realizar testes eventualmente requeridos em edital de licitação.” (BRASIL, 2010); IAS e Costa (2012), “a especificação do material deve identificar exatamente o desejado, até mesmo para comunicar essa informação ao fornecedor”.
A unidade recorre para obter a pesquisa de preço de bens e serviços que deseja contratar?	(E:4) é solicitado para todos os órgãos que vão por sua vez ter a necessidade da compra,	(E:8) no mercado, na internet, no site de compras do governo federal ou com o fornecedor comum	“o mínimo de três propostas e completo detalhamento da proposta pelo fornecedor, em conformidade com o solicitado e deve haver vinculação entre o valor indicado na proposta e o efetivamente contratado”. (BRASIL, 2010); TCU orienta: “Se consta dos autos essa pesquisa, deveria se ter ao menos o cuidado de justificar por que não foi levada em consideração.” (BRASIL, 2010).
Quando da pesquisa, o setor fornece ao fornecedor pesquisado todas as informações sobre o bem ou serviços que deseja contratar?	(E:4) a central de requisições, que vai centralizar essas pesquisas de preço,	(E:8) sim. Muito detalhadamente.	“o mínimo de três propostas e completo detalhamento da proposta pelo fornecedor, em conformidade com o solicitado e deve haver vinculação entre o valor indicado na proposta e o efetivamente contratado”. (BRASIL, 2010); TCU orienta: “Se consta dos autos essa pesquisa, deveria se ter ao menos o cuidado de justificar por que não foi levada em consideração.” (BRASIL, 2010); Pereira Junior (2012), Se no julgamento das propostas, deparar-se, pregoeiro ou comissão de licitação, com preço inexequível ou com sobre preço, é salutar que se suspenda a sessão e solicite diligências, como autorizado pelo art. 43, § 3º, da Lei no 8.666/93, aplicável subsidiariamente à modalidade pregão por força do disposto no art. 9º da Lei no 10.520/02. A constatação de que o preço é inexequível ou excessivo e, portanto, não pode ser aceito, dá motivo à desclassificação da proposta (art. 48, caput).
Você acha que as pessoas que lidam com o processo de contratação de bens e serviços são incentivadas, motivadas a exercerem seus papéis de forma a buscarem os melhores resultados para a organização?	(E:3) o nível de responsabilidade muito grande. [...] O incentivo melhora bastante. Com a gratificação o empenho em trabalhar é maior.	(E:8) não. Em termos de remuneração seja a categoria mais defasada do país,	[...] necessidade de valorização dos servidores que trabalham na área de compras e correlatas, inclusive com sugestão de políticas e os benefícios que essas políticas proporcionarão (BRASIL, 2008).
A equipe da Comissão Permanente de Licitação, na sua visão, é competente na condução dos processos de contratação de bens?	(E: 06) Muito boa.	(E:10) Sim, extremamente competente. Possui algumas falhas,	Monte Alto, Pinheiro e Alves (2009, p.18) para estes autores “comprar tornou-se fator estratégico, necessitando de integração e comunicação com as demais estratégias”, Las Casas (2007) ensina que “a prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho”
Durante o desenvolvimento do processo de contratação, o processo de negociação pode desencadear, envolvendo atores internos, externos, em circunstâncias diversas, tais como especificação, preço, entrega, garantia. Pergunta-se: enquanto solicitante, você tem essa compreensão?	(E:4) a gente sempre conta com esses setores que tem conhecimento daquele objeto. não tem como conhecer tudo que a gente compra, os que exigem conhecimento técnico a gente recorre aquela pessoa específica, então eles tem uma participação ativa.	(E:8) as unidades técnicas demandantes da contratação só buscam algum tipo de envolvimento quando são procuradas pela comissão.	“para verificação da conformidade das propostas dos participantes, negociação direta com o licitante e aproveitamento dos atos e das propostas vantajosas para a Administração” (BRASIL, 2010); Xavier et al. (2006), segundo estes autores “na administração pública, após a classificação das empresas em função das pontuações obtidas, é possível negociar melhores condições técnicas e comerciais, de forma a adequar a proposta recebida ao prazo, custo e qualidade necessários ao projeto”
O recebimento do bem é uma etapa do processo de contratação que requer de quem solicitou a contratação total atenção aos detalhes do processo de contratação. Pergunta-se se no ato do recebimento é feito um check list do processo de contratação.	(E: 06) O pessoal no almoxarifado pega o empenho e vai ver se tá de acordo com a descrição nele. Então o pessoal desde o recebimento tá preparado para receber.	(E:10) Não possuo tal informação, mas acredito que não.	Kaplan (2004, p.13); Matus (2006, p.134); Juran (2011, p. 3); Pereira (2010, p.25); Maximiano (2010, p.89).

A responsabilidade pela contratação de um bem ou serviço não se encerra com a entrega do bem ou serviço, havendo responsabilidades posteriores para fornecedor e contratante. Pergunta-se: O fiscal do contrato acompanha o desenvolvimento do processo e este profissional recebeu capacitação em matéria de compra e fiscalização de contratos?	(E: 06) quando chega com este problema a gente devolve. Claro, desde que eu tenha o local certo para armazenamento,	(E:12) Os fiscais não recebem treinamento, mas acompanham o processo.	Juran (2011, p.82), “as leis que governam as vendas inferem certas garantias dadas pelo fornecedor”; Quando o objeto contratado, ou parte dele, não atender às condições estabelecidas no Termo da Garantia, durante o período acordado entre fornecedor e comprador, o comprador “notificará o fornecedor dentro de um prazo [...] após ter sido constatado o defeito ou a falha, e o fornecedor deverá prontamente corrigi-lo” (ROSA, 2007, p.71).
Dependendo do número de contratos administrativos em execução na unidade, a gestão e contratos devem ser realizados por uma unidade específica que deverá subsidiar o trabalho do fiscal do contrato?	(E:1) O Departamento Central de Licitações também auxilia fazendo a manutenção desses contratos, fazendo o acompanhamento desses contratos,.	(E:10) Sim.	Motta (2010.), “como instrumento de combate ao desperdício, ainda não faz parte da agenda do órgão central e setorial”; Juran (2011, p.82) e (ROSA, 2007, p.71).
A garantia do contrato é utilizada regularmente para assegurar a execução do serviço ou a entrega do bem?	(E:3) Dentro desse período o fornecedor é obrigado a reparar os bens e os danos que pode vir a sofrer.	(E:9) De acordo com a demanda vinda nós fazemos um planejamento na medida do possível,	Juran (2011, p.82); e (ROSA, 2007, p.71).
Como são verificadas a eficiência e a eficácia dos processos de contratações de bens e serviços?	(E:3) ainda não temos um parâmetro definido ainda.	(E:12) Não existe métricas estabelecidas pela instituição.	“A utilização de indicadores permite [...] monitorar [...] processos internos [...] e externos” (FERNANDES, 2004) e “a medição fornece meios para saber se a organização está ganhando ou perdendo e ajuda a monitorar o processo de melhoria” (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011); Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).
Como você classificaria o fornecedor que contrata regularmente com a universidade?	(E:4) em geral eles são bons, acontece que o pregão eletrônico facilitou isso..	(E:9) são empresas idôneas. Tem um pequeno número que não correspondem, algumas aventureiras.	Wright, Kroll e Parnell (2011): “fornecedores que não são confiáveis, que não têm programas eficazes de controle de qualidade ou não podem controlar seus custos colocam a empresa compradora em uma evidente desvantagem competitiva”, considerando que alguns agem de forma não idônea, conforme se depreende da conduta relatada por Motta (2010); Não é incomum que um fornecedor vença um Pregão com um preço muito mais baixo que o de mercado, mas não consiga honrar sua oferta. [...]. Também não é raro, nestes casos, a falência da empresa vencedora, com consequências sérias para seus funcionários e para o governo que, além de ficar sem o produto ou serviço adquirido, eventualmente ainda tem de realizar um novo processo licitatório.
Como você analisa o papel do controle interno e externo, na gestão do processo de contratação de bens e serviços?	(E: 06) O externo a gente nunca teve porque é direto no (...) e até hoje eu não me envolvi com nada que tivesse dar parecer externo e interno também a gente não teve nada no caso ainda.	(E:10) É de fundamental importância, porém acredito que o controle interno nesta IFES ainda deixa muito a desejar.	O propósito do controle é avaliar se o padrão foi ou não alcançado” (MINTZBERG, 2012).Baily et al (2010), “os relatórios de auditoria têm sido bastantes críticos em relação à ineficiência das compras do setor público”; Dias e Costa (2012, p.22), os “controles, ao contrário, costumam revelar procedimentos errados, passíveis de correção, em benefícios da área de compras e da própria organização, desburocratizando, inclusive, algumas atividades”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme estabelecido nos objetivos específicos deste capítulo, identifica-se e analisa-se os fatores restritivos que interferem na otimização do planejamento do processo de contratação de bens e serviços entre a demanda setorial e o atendimento desta solicitação pela Unidade de Gestão nas Universidades Federais do Maranhão (MA) e de Santa Maria (RS):

a) A estrutura organizacional necessita refletir o estágio exigido pela mudança na Administração Pública e dissociação da função planejamento da função gestão;

b) Necessidade de ouvir as unidades, no momento da construção da proposta orçamentária, armazenar as informações, utilizá-las no momento de tomada de decisões;

c) Mapeamento, construção e publicitação do processo de contratação de bens e serviços;

d) Construção e/ou reconstrução do arcabouço normativo interno, divulgação os normativos permitindo sustentabilidade do processo de contratação de bens e serviços;

e) Definição de metas, recursos e prioridades para capacitação da equipe de compras;

Análise dos discursos dos entrevistados nas IFEs (A) e IFEs (B) evidenciam fatores restritivos que contribuem, de forma substantiva, para construir um corolário de ações ineficientes que se somam no resultado final comprometendo a eficiência e eficácia do processo de contratação de bens e serviços.

Aos olhos do autor, a obra parece acabada, porém a realidade se nega aceitá-la como tal, as lentes através das quais olho a realidade, não me permitem apercebê-la em sua plenitude. Diante da complexidade, a percepção da realidade do processo de contratação de bens e serviços, no serviço pú-

blico, permite inferir que o estudo não está concluído. Outras universidades públicas adotam práticas similares bem como autarquias e Órgãos de diferentes esferas de poder.

Destaca-se que não existe referência de pesquisas anteriores sobre o tema, o público alvo da pesquisa nem sempre se sente à vontade, diante das perguntas da entrevista, face à divergência entre teoria e prática. A pesquisa aqui concluída não consegue responder a todas as perguntas e incertezas inerentes ao processo de contratação de bens e serviços, não lançando luz suficiente sobre as dúvidas inerentes ao tema pesquisado. Entende-se, contudo, que o tema está aberto a novas discussões, novas pesquisas, inclusive mais detalhadas.

## REFERÊNCIAS

- BAILY, P et al. *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas, 2010.
- BATEMAN, T. S.; SCOTT, A. S. *Administração: construindo vantagens competitivas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. *O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)*. RAP, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p.681-99, jul./ago. 2008. Disponível em: <<http://biblioteca-digital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6650/5234>>. Acesso em: 11 set. 2012.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2012.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. *Sistema de registro de preços: perguntas e respostas*. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/SistemaRegistroPrecos/Arquivos/SistemaRegistroPrecos.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2012.
- BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 27 de março de 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 16 nov. 2012.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 18 julho de 2002. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2014.

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 de junho de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2014

BRASIL. Lei nº 8.883, de 8 de junho de 1994. Altera dispositivos da Lei nº 8.66, de 21 de junho de 1993, que regulamente o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 9 de junho de 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8883.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8883.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Departamento de Gerenciamento Estratégico e de Tecnologia. *Coletânea das melhores práticas de gestão do gasto público*. Brasília,

2008. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/prog\\_eficiencia/Coletanea\\_Melhores\\_Praticas.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/prog_eficiencia/Coletanea_Melhores_Praticas.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação: riscos e controles para o planejamento da contratação. Brasília: TCU, 2012. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2509902.PDF>>. Acesso em 16 nov. 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU*. 4. ed. rev. atual. e ampl. Brasília: TCU, 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2057620.PDF>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. *A construção do significado nas organizações = the construction of meaning in organizations*. *FACES R. Adm*, Belo Horizonte, v. 6, n. 3, p. 81-89, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/104/101>>. Acesso em: 01 dez. 2012.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. In: \_\_\_\_\_. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DIAS, M.; COSTA, R. F. *Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras*. São Paulo: Saraiva, 2012.

- FERGUSON, M. *A conspiração aquariana*. Rio de Janeiro: Nova Era, 2006.
- FERNANDES, D. R. *Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial*. Revista FAE, Curitiba, v.7, n.1. p. 1-18, jan./jun. 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n1/rev\\_fae\\_v7\\_n1\\_01\\_dejair.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_01_dejair.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2012.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FLEURY, M. T. L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GAETANI, F. *Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses*. Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: <<http://www.ena.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259>>. Acesso em: 29 nov. 2012.
- HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto, novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Edipro, 2009.
- LAS CASAS, A. L. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 2007.
- LÜCK, H. *Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- MACHADO JUNIOR, J. T. *A lei 4.320 comentada*. Rio de Janeiro: IBAM, 2008.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCHI, J. J.; WITTMANN, M. L. *Princípios da Teoria da Complexidade Aplicada à Gestão das Organizações*. In: WITTMANN, M. L. (Org.). *Administração: teoria sistêmica e complexidade*. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2008. p. 41-61.
- MARIOTTI, H. *Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATUS, C. *O plano como aposta*. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. (Org.). *Planejamento e orçamento governamental: coletânea*. Brasília: ENAP, 2006. p. 115-144. Disponível em: <[file:///C:/Users/teste/Downloads/cpov1\\_0201\\_matus.pdf](file:///C:/Users/teste/Downloads/cpov1_0201_matus.pdf)>. Acesso: 19 dez. 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MONTE ALTO, C. F.; PINHEIRO, A. M.; ALVES, P. C. *Técnicas de compras*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2011.
- MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez, Brasília-DF: UNESCO, 2011.
- MOTTA, A. R. *O combate aos desperdícios no gasto público: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte-americano e brasileiro*. Campinas: [s.n.], 2010. Disponível em: <[www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000771507](http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000771507)>. Acesso em: 11 ago. 2012.
- MOTTA, C. P. C. *Eficácia nas licitações e contratos: licitação, pregão, contratos, concessões, impactos da lei de responsabilidade fiscal, legislação, doutrina e jurisprudência atualizadas*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.
- MUKAI, T. *Licitações e contratos públicos: comentários a Lei 8.666/93*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- OAKLAND, J. *Planejamento da qualidade total*. São Paulo: Nobel, 1994.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, M. M. de. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- PARES, A.; VALLE, B. *A retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios*. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. (Org.). *Planejamento e orçamento governamental*. Brasília: ENAP, 2006.
- PEREIRA JUNIOR, J. T. *Comentários à lei das licitações da administração pública: Lei no 8.666/93, com a redação da Lei no 8.883/94, e Lei no 8.987/95*. Rio de Janeiro: Renovar, 1995.
- PEREIRA JUNIOR, J. T. *Responsabilidade por pesquisa de preços em licitações e contratações diretas*. *Boletim de Licitações e Contratos*. São Paulo: Nova Dimensão Jurídica, v. 25, mar. 2012.
- PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010. v.1.
- PERRONE, R. G. *Sistema de planejamento corporativo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- POUPART, J. *A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teorias e metodológicas*. In: POUPART, J. et al. *A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p. 215-253.
- ROSA, C. *Compras na cadeia de suprimentos: dos sistemas tradicionais aos modernos, com qualidade*. São Paulo: Giz Editorial, 2007.
- SCHIKMANN, R. *Gestão Estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público*. In: MARI-ZAURA, R. S. C.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=260>>. Acesso em: 28 dez. 2012.



- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- STRAUS, A.; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artemed, 2008.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADES, R. O. *Bernades de. Gestão de Instituições de Ensino*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- TOFLER, Alvim, *A terceira onda*. 27. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. *Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil*. RAP, Rio de Janeiro, v. 45, n.2, p.401-33, mar./abr. 2011.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Plano de Desenvolvimento Institucional: 2011-2015. Santa Maria, RS, 2011. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/COPLIN/PDI-2011-2015.pdf>>. Acesso: em 26 set. 2013.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Histórico. São Luís, [20--?]. Disponível em: <<http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/historico.jsf>>. Acesso: em 26 set. 2013
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Plano de Desenvolvimento Institucional: 2012-2016. São Luís, [2012?]. Disponível em: <<http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/VCr7WSAs8vHGTUH.pdf>>. Acesso: em 26 set. 2013.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. *Em busca da visão de totalidade*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, nov./dez. 1993. Disponível em: <[www.rae.fgv.br/sites/rae.fgv.../10.1590\\_S0034-75901993000600003.pdf](http://www.rae.fgv.br/sites/rae.fgv.../10.1590_S0034-75901993000600003.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2012.
- WEBER, M. *Essays in sociology*. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2011.
- XAVIER, C. M. S. et al. *Gerenciamento de aquisições em projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.



# GESTÃO PATRIMONIAL: Um estudo sobre o controle de material permanente na Universidade Federal do Maranhão<sup>11</sup>

Francisco Carlos Marques Figueredo<sup>12</sup>

“Descobrir consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar uma coisa diferente”.

(Roger Von Oech)

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações públicas face à mudança de paradigma na forma de administrar, nas últimas décadas passaram a ser objeto de mudanças estruturais e operacionais, motivadas pela adoção de práticas gerenciais. Essas alterações nas práticas gerenciais do setor chamou-se “nova administração pública” (DENHARDT, 2012), ou seja, a administração pública após o fordismo passou a incorporar os conceitos de gestão utilizados nas corporações empresariais a partir da década de noventa (OLIVEIRA; SANTANA; VAZ, 2010).

Nessa perspectiva, a aceitação do paradigma da Nova Administração Pública na gestão patrimonial impulsionou os gestores a adotarem posturas focadas no controle do patrimônio público (RIBEIRO, 1997). Essa questão se concretiza no Brasil

11 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFSM, sob a orientação do Prof. Dr. Marcelo Trevisan, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

12 Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria e Graduado em Ciências Contábeis Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas de São Luis do Maranhão.

segundo Kohama (2006) com a adoção do princípio constitucional da moralidade pública, no qual está inserida a eficiência como forma de controle administrativo, visando à economia de custos através da adoção de medidas operacionais.

Nesse processo de mudanças pelo qual vem passando a administração pública brasileira, a tecnologia de informação é vista como ferramenta imprescindível no controle e nas demais funções da administração, facilitando o acesso a informações relevantes, permitindo novas formas de gestão. Vive-se diante do momento em que todos os níveis da administração pública estão investindo e direcionando seus serviços ofertados aos cidadãos para a plataforma da Internet.

Nas últimas décadas o governo brasileiro vem adotando medidas visando à prática da boa gestão, na promoção da transparência de seus gastos, no controle do patrimônio público e na qualidade dos serviços prestados a sociedade. A Universidade Federal do Maranhão (UFMA), instituição investigada, insere-se nesse contexto ao tomar medidas que venham melhorar o desempenho de suas atividades, para isso através de convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) implantou o Sistema Integrado de Patrimônio Administração e Contratos (SIPAC), em que um dos módulos se destina ao controle do patrimônio, embora ainda necessite de melhor adequação para esse fim. Em que pese que as medidas implementadas pelo Governo Federal e demais órgãos públicos causaram impactos importantes na gestão pública brasileira, o controle sobre os bens móveis, objeto deste estudo ainda carece de maior atenção por parte dos que conduzem a gestão patrimonial.

Segundo Barbosa (2013) as várias facetas de que se reveste o tema da gestão pública, certamente aquela que diz

respeito da gestão patrimonial é a que menos atenção tem recebido ao longo dos anos no Brasil. A razão disso quiçá seja o exagerado peso que foi dado pelos administradores públicos e, até mesmo, pelos órgãos de planejamento e controle ao enfoque orçamentário e financeiro da gestão pública, em todas as esferas governamentais, que praticamente relegaram a segundo plano a gestão dos bens patrimoniais.

O Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), centro que representa a área das Ciências da Saúde da UFMA, tem sua estrutura organizacional composta por unidades que interagem entre si na produção do conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão. Informações obtidas junto ao SIPAC revelam que essa unidade não vem realizando o inventário físico dos materiais permanentes, procedimento relevante para o planejamento de novas aquisições, manutenção e descarte dos bens.

Portanto, define-se como objeto de estudo o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, em razão do crescimento exponencial do acervo patrimonial, principalmente nos últimos cinco anos, e a necessidade de identificação de melhores formas de controle desse acervo. Dessa forma, a estrutura complexa do CCBS/UFMA, em suas dimensões acadêmicas e gerenciais, e a falta de um plano contínuo para aquisição, manutenção e descarte de bens permanentes, bem como a ausência de um sistema de controle melhor estruturado, levam à seguinte questão de pesquisa: *“Quais os critérios adotados nos processos de aquisição e de descarte dos bens móveis de caráter permanente do CCBS/UFMA?”*.

Para responder ao problema de pesquisa suscitado, define-se como objetivo geral de pesquisa, descrever e analisar os critérios adotados nos processos de aquisição e de descarte de materiais permanentes no Centro de Ciências Biológicas e

da Saúde (CCBS) da UFMA. Em termos específicos, este estudo almeja: a) Descrever os processos de controle dos bens permanentes no CCBS/UFMA; b) Identificar os quantitativos de materiais permanentes destinados às atividades de ensino e administrativas do CCBS/UFMA e o período de vida útil estimada dos mesmos; c) Investigar junto aos responsáveis os aspectos considerados no momento da solicitação da aquisição e do descarte de materiais permanentes; e d) Propor melhorias nos processos de aquisição e de descarte de materiais permanentes.

A realização deste trabalho justifica-se à medida que se constata a existência de estudos como os realizados por Coutinho (2004), Santos (2012) e Barbosa (2013), que apontam a necessidade de se aprofundar as pesquisas sobre o tema, na perspectiva de encontrar caminhos para um controle eficiente sobre os bens móveis, instrumentos indispensáveis na consecução das atividades realizadas pela Administração Pública, e por representarem uma parcela significativa do patrimônio das organizações.

Na sequência este capítulo irá revisar a literatura sobre gestão de recursos patrimoniais; legislação aplicada aos bens móveis; tecnologia da informação; controle de bens móveis e plano de logística sustentável. Posteriormente apresenta-se o método de pesquisa empregado, seguido da apresentação e discussão dos resultados. Por fim, encontram-se as conclusões, onde são destacadas as limitações da pesquisa e são fornecidas direções futuras de estudo.

## **2. GESTÃO DE RECURSOS PATRIMONIAIS**

Para a execução das suas atividades, as organizações públicas ou privadas, necessitam, dentre outros recursos, dos

recursos patrimoniais ou ativos imobilizados entendidos como as instalações representadas pelos bens móveis e imóveis, que integram o patrimônio das organizações. Segundo Francischini e Gurgel (2002) é considerado recurso patrimonial ou ativo imobilizado todo bem de natureza relativamente permanente, mantido na organização com a finalidade de produzir bens ou serviços e não estar destinado à venda.

Oportuno se faz conceituar patrimônio público que, de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), através da Resolução nº 1.129/2008 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) tem a seguinte definição:

é o conjunto de direitos e bens, tangíveis ou intangíveis, onerados ou não, adquiridos, formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público, que seja portador ou represente um fluxo de benefícios, presente ou futuro, inerente à prestação de serviços públicos ou à exploração econômica por entidades do setor público e suas obrigações (BRASIL, 2008).

Com base nessas definições sobre patrimônio público, os bens móveis de caráter permanente objeto desta pesquisa, constituem-se parte integrante do patrimônio de uma organização pública. O material permanente de acordo com a portaria nº 448/2002 da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) pode ser considerado “aquele que, em razão de seu uso corrente, não perde a sua identidade física, e/ou tem uma durabilidade superior a dois anos” (BRASIL, 2002).

Para Pozo (2007) na administração moderna torna-se cada vez mais necessário uma boa gestão dos recursos patrimoniais. Utilizar adequadamente os ativos permanentes como máquinas, equipamentos, passa, a ser elemento gerador de receitas e não de despesas, é assim uma função integrante do

bom administrador. O resultado operacional de uma organização é, sem dúvida alguma em função das condições físicas dos bens patrimoniais, de sua conservação e de seu trato.

Segundo Torres Junior (2003) a administração patrimonial tem por finalidade planejar, organizar, controlar, zelar, conservar e promover a melhor utilização dos materiais permanentes disponíveis na organização. O chefe desse setor deverá manter sempre atualizado a escrituração dos bens, cumprindo todas as normas internas e a legislação vigente no que se refere ao controle contábil e extra-contábil.

Para Francischini e Gurgel (2004) uma vez adquirido o material permanente, ele passa a ser utilizado na produção de bens ou serviços e dificilmente poderá ser descartado em curto prazo. As compras de ativos são, portanto, de muita responsabilidade e um erro qualquer levará a empresa a ter de suportar, por tempo elevado, as consequências dessa aquisição errada.

Segundo Santos (2012), a área pública é o segmento aonde se concentra a maior necessidade de instrumentos legais para que as decisões relativas à administração patrimonial sejam mais acertadas. É importante que as leis sejam aplicadas corretamente, bem como a sua interpretação e a adequação de cada conteúdo do seu texto sejam adaptados à realidade de cada instituição.

Para Coutinho (2004) uma boa administração dos recursos patrimoniais, que constituem na realidade instrumentos fundamentais para o exercício das funções públicas, depende do cumprimento das normas e princípios que regem esses bens.

### 3. LEGISLAÇÃO APLICADA AOS RECURSOS PATRIMONIAIS

Os princípios que norteiam a Administração Pública são preceituados na Constituição Federal em seu art. 37, que dispõe que as ações públicas devem atender aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

O princípio da legalidade impõe ao gestor público o fiel atendimento à lei e regulamentações, permitindo-lhe fazer tão somente tudo aquilo o que a lei prescreve. A impessoalidade regula que as ações públicas devem ser efetivadas sem subjetividade em seus critérios de avaliação, colocando os interesses sociais a que serve a instituição acima dos interesses pessoais (MEIRELLES, 2012).

A moralidade baseia-se na ética dos servidores públicos, nos bons costumes e em boas práticas. A publicidade é uma forma de comunicação com a sociedade, dos atos administrativos e se torna um mecanismo de controle que a sociedade tem para acompanhar a gestão pública, possibilitando a transparências dos atos administrativos (MEIRELLES, 2012).

A eficiência é a culminância de boas práticas dos agentes públicos que no desenvolvimento de suas atividades fazem bom uso dos recursos públicos, com planejamento e acompanhamento de resultados. Assim, esses princípios se complementam para a condução da boa gestão pública (MEIRELLES, 2012).

A gestão da administração pública deve gerenciar bem o seu patrimônio, aplicando os dispositivos legais relativos ao tema. No que concerne ao controle patrimonial no setor público tem-se diversos dispositivos legais que gerenciam os seus bens móveis e imóveis, como abordados no Quadro 1.

Quadro 1 – Marco normativo.

INSTRUMENTO LEGAL	DESCRIÇÃO
Constituição Federal (1988)	Art. 37 - Princípios da administração pública Art. 70 – Fiscalização Art. 75 – Controle externo
Lei 4.320/64	Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para a elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.
Decreto-lei 200/67	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
O levantamento geral dos bens móveis e imóveis terá por base o inventário analítico de cada unidade administrativa e os elementos da escrituração sintética na contabilidade. Instrução Normativa nº 205/88	Têm o objetivo de racionalizar com minimização de custos o uso de material no âmbito do SISG através de técnicas modernas que atualizam e enriquecem essa gestão, com as desejáveis condições de operacionalidade, no emprego do material nas diversas atividades.
Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
Lei 8.429 de 02 de junho de 1992	Dispõe sobre sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública, indireta ou fundacional e dá outras providências.
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.

Fonte: Legislação disponível



A Lei 4.320/64, em seu Art. 76, estabelece que o Poder Executivo exerce o controle prévio, concomitante e subsequente dos atos de execução orçamentária de seus órgãos, sem os prejuízos das atribuições dos tribunais de contas. Neste sentido, a administração pública é responsabilizada pelos atos advindos da gestão de seu orçamento, o que implica na gestão de seu patrimônio.

Tem-se então definido que toda a gestão pública é responsável pelo controle de seus bens. A Instrução Normativa 205/88, é o principal instrumento que rege o controle de material, tanto de consumo quanto permanente, na mesma estão descritas as principais atividades a serem desenvolvidas pelos órgãos da Administração Pública Federal, no item 7.1.1 estabelece que:

nenhum equipamento ou material permanente poderá ser distribuído à unidade requisitante sem a respectiva carga, que se efetiva com o competente Termo de Responsabilidade, assinado pelo consignatário, ressalvados aqueles de pequeno valor econômico, que deverão ser relacionados (relação carga) (BRASIL, 1988).

Essa Instrução Normativa ressalta a responsabilidade sobre o patrimônio e que a responsabilidade sobre o bem é compartilhada entre o setor e o órgão e o controle deve ser um controle efetivo da organização, e que o recurso público deve ser bem empregado em conformidade com a legislação (BRASIL, 1988).

#### **4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)**

A Tecnologia da Informação é considerada “todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar e ou processar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica

como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer esteja aplicada no processo” (CRUZ, 2003, p.26).

A importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo-se se não o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado. A gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação (MORESI, 2000).

Segundo Davemport (1994) as organizações devem saber identificar as características que tornam uma informação valiosa, sem essa percepção as mesmas podem tomar decisões inconvenientes baseadas em informações imprecisas e incompletas, causando grandes prejuízos.

As organizações na perspectiva de alcançarem seus objetivos são muitas vezes obrigadas a conviverem num ambiente de mudanças, nas suas estruturas organizacionais assim como no realinhamento dos seus processos de trabalho. Nesse sentido, segundo Abreu et al (2012), a TI é vista como uma ferramenta indispensável na criação de novas estratégias e de novas estruturas organizacionais, ao permitir que diversas áreas e processos sejam interligados, assim como viabilizados, ou mesmo reinventados.

#### 4.1. Sistema de informação gerencial (SIG)

O instrumento de tecnologia da informação e comunicação utilizado por uma parte significativa das organizações públicas brasileiras para o controle de seus bens são os sistemas de informações gerenciais. Segundo o pensamento de Bobsin e Löbler (2008), tal instrumento de tecnologia tem o potencial

de abrir caminho para que essas organizações se tornem mais eficazes para, dessa forma, adquirirem nivelamento operacional semelhante ao eficiente controle logístico utilizado pelas organizações privadas.

Para Silva, Ribeiro, Rodrigues (2004) é impossível pensar na administração moderna, e particularmente na administração pública, sem associá-la ao uso de sistemas de informação automatizados e da tecnologia da informação como recursos indispensáveis. É facilmente percebido a disseminação irreversível e progressiva, dia a dia, da tecnologia da informação e utilização dos sistemas de informação automatizados em todos os níveis da administração pública.

Segundo Oliveira (2007) o Sistema de Informação Gerencial – SIG – é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas pela estrutura decisória da empresa, proporcionando, a sustentação administrativa para otimizar os resultados. Vários são os benefícios de aplicação do SIG em empresas públicas tais como, a redução dos custos de operações, melhoria na estrutura de poder, melhor interação com os clientes.

#### 4.2 Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC)

A UFMA com a finalidade de proporcionar melhorias nos processos realizados no desenvolvimento de suas atividades em 2010 firmou convênio junto a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) para a implantação do Sistema Integrado de Gestão, (SIG), composto pelos sistemas: 1) Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA); 2) Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH);

3) Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, e Contratos (SIPAC); 4) Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação (SIGAdmin).

Esses sistemas se relacionam entre si e com alguns dos sistemas do Governo Federal, tais como, Sistema de Administração Financeira (SIAFI) (SIAPENET) e (COMPRASNETE). Os módulos do SIPAC atendem as demandas de cada área da administração pública. Esses módulos se integram com a finalidade de acompanhar o fluxo do processo de trabalho realizado entre os setores, dar transparência as informações geradas, bem como manter o lastro dessa informação no sistema, diminuindo a necessidade de impressão de documentos e acelerando o fluxo entre os diversos setores envolvidos.

## **5. CONTROLE DE BENS MÓVEIS**

As organizações públicas implantam instrumentos de controle patrimonial com o objetivo de gerir seus bens; principalmente, devido à grande imobilização financeira decorrente destas aquisições e da massa de custos adicionais decorrentes da manutenção desses bens. Para Pozo (2007) controlar os bens móveis não se restringe apenas à evidenciar o bem e atribuir-lhe o devido valor, há também a questão de saber sua vida útil, seu estado de conservação, sua possível manutenção ou substituição. Um controle adequado permite a organização conduzir suas atividades sem que haja imprevistos, por falta ou quebra do bem.

Sobre o controle de Bens Móveis, para Torres Junior e Silva (2003) é a atividade que tem como fim o domínio da movimentação de materiais em uma organização, desde o recebimento até a destinação final. Por meio do controle realizam-se, o tombamento e inspeções periódicas durante toda vida útil.

Vale ressaltar que o Governo Federal para controle dos Recursos Patrimoniais possui práticas diferenciadas, uma vez que para o controle dos bens imóveis representados pelos prédios, terrenos e outros tipos de imóveis destinados à função pública, disponibiliza os sistemas SIAFI e SPIUNET na condução dos controles contábil e extra-contábil respectivamente, enquanto que para os bens móveis apenas o SIAFI é oferecido no auxílio do controle contábil, ficando a critério dos órgãos públicos definirem o sistema adequado para o controle extra-contábil.

### 5.1 Controle Contábil dos bens móveis

Paralelo ao controle individual, material e gerencial, as organizações públicas assim como as privadas controlam para expressão monetária e análise das afetações patrimoniais os bens por meio dos registros de aquisições, depreciações, baixas e perdas. Esse controle dito geral por demonstrar as variações e resultados quantitativos é expresso pelo Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) que o faz por meio de contas patrimoniais.

O SIAFI foi criado em 1987, com a instituição da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) vinculado ao Ministério da Fazenda, por meio do Decreto nº 92.452, de março de 1986. O sistema visava uniformizar, modernizar e integrar todos os procedimentos dos sistemas orçamentário, financeiro e patrimonial no setor público da união, procedimentos esses que até então eram dissociados na esfera Federal, tanto na Administração Direta como Indireta. Os principais procedimentos realizados sobre os bens móveis através do SIAFI são os acréscimos e decréscimos patrimoniais representados pelas aquisições, depreciação e baixa patrimonial.

## 5.2 Controle extra-contábil dos bens móveis

O Controle extra-contábil consiste nas ações que assegurem, por meio de registros e relatórios, a coleta de dados relativos à identificação, existência, quantidade, localização, condições de uso e histórico dos bens patrimoniais, desde a sua primeira inclusão no patrimônio até a sua baixa patrimonial.

Segundo Meza e Fijor (2013) um dos grandes desafios dos setores responsáveis pelo controle dos materiais permanentes é a manutenção de informações atualizadas sobre os mesmos, principalmente quanto à localização física. Geralmente, os sistemas são alimentados manualmente, mediante a digitação de informações oriundas de memorandos, ofícios ou outras comunicações oficiais que tratam de alterações sobre o uso e destinação dos bens.

Para os mesmos autores, nesse modelo já ultrapassado, a confiabilidade das informações existentes é dependente da efetiva comunicação de todos os eventos relacionados ao bem, às vezes situações simples como o transporte de uma cadeira de um ambiente para outro. Tal dinâmica de trabalho gera papelório excessivo e é capaz de manter-se ao longo do tempo, em razão do porte das organizações e também do grande volume de bens existentes.

De acordo com Torres Junior e Silva (2003) para um controle eficaz sobre os materiais permanentes são necessários basicamente os registros administrativo e contábil de cada bem e sua vinculação a um número, que é o tomo. Esses registros são realizados comumente através de programas de computador que registram todos os fatos e atos relacionados a determinados bens. Tais aplicativos são chamados de controle extracontábil, tendo em vista não estarem interligados ao Sistema de Administração Financeira.

## 6. PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

Ações com o objetivo de preservar o meio ambiente eram anteriormente realizadas isoladamente, no momento são mais comuns e frequentes. A conscientização demonstrada pela sociedade tem obrigado as organizações a incorporar padrões compatíveis com a sustentabilidade ambiental, visando colaborar com a diminuição da poluição e minimizar os impactos nos recursos naturais, cada vez mais escassos. Esse processo de conscientização da sociedade implica no surgimento de uma legislação coerente com as formas de produção e consumo sustentáveis, objetivando minimizar os impactos das atividades produtivas no meio ambiente (GOMES e TORTATO, 2010).

Segundo Perini e Rezende (2014), a crescente preocupação com os impactos sociais e ambientais causados pelas atividades empresariais, levou os consumidores a tomarem consciência dos problemas gerados pela forte industrialização e pelo consumo excessivo, passando a exigir das empresas que assumam uma conduta ética no mercado e atuem de forma socioambientalmente responsável.

A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), através da Instrução Normativa nº 10/2012, estabeleceu regras para a elaboração de Planos de Logísticas Sustentável (PLS) no âmbito da Administração Pública Federal. Essa medida visa a implementação de práticas que possibilitem a sustentabilidade e racionalização de gasto público e contínua primazia dos processos (BRASIL, 2012).

A gestão de bens móveis, objeto desse estudo insere-se nesse contexto quando as medidas a serem implementadas dizem respeito também ao controle dos bens móveis, estando

previsto que o inventário de bens móveis e outros procedimentos relacionados ao controle patrimonial devem ser realizados a fim de contribuir com os objetivos do PLS. Sendo o CCBSUFMA possuidor de um acervo patrimonial em que estão inseridas as questões econômicas, sociais e ambientais, torna-se imperativo uma gestão patrimonial eficiente nessa unidade.

## **7. MÉTODO DE TRABALHO**

O estudo realizado em relação a sua finalidade é descritivo, que na visão de Gil (2009) significa descrever as características de uma população específica ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para indicação da natureza, o estudo é qualitativo. Segundo Creswell (2007), a abordagem qualitativa é mais apropriada quando o conceito ou fenômeno precisa ser mais bem entendido ou ele parece ser particular de cada situação, o que se aplica a este estudo.

Tratando-se da unidade de análise, este estudo optou pelo Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), da Universidade Federal do Maranhão, a escolha deu-se pelo fato do referido Centro possuir entre todos os órgãos da UFMA, o que apresenta o maior percentual de recursos financeiros destinados à aquisição de material permanente, assim como o maior quantitativo dos mesmos. Os sujeitos dessa pesquisa totalizaram 18 servidores que, além de executarem as atividades preestabelecidas ligadas à condução dos processos acadêmicos também estão envolvidos com as atividades de controle patrimonial das unidades onde estão lotados.

Como instrumento de coleta de dados da presente pesquisa foi utilizada a técnica de questionário. O questionário pode ser considerado como uma técnica na obtenção de



informações sobre sentimentos, crenças, expectativas, e sobre qualquer dado que o pesquisador queira registrar para conseguir os objetivos de seu estudo (OLIVEIRA, 2012).

As perguntas foram construídas a partir da revisão de literatura e análise de documentos institucionais a respeito do tema. A coleta de dados ocorreu no período de 22 de setembro a 05 de novembro de 2014, após a identificação dos 15 servidores do CCBS e dos 3 da Divisão de Registro Patrimonial (DRP) que seriam os sujeitos da pesquisa.

Num primeiro momento, foi realizado um pré-teste no qual participaram dois servidores do CCBS. Após o pré-teste constatou-se a necessidade de ajustes no enunciado de algumas questões, o que de pronto foi efetuado.

O questionário aplicado aos servidores dos departamentos acadêmicos do CCBS/UFMA é composto por 16 questões, está subdividido em dois blocos: O bloco I busca identificar o perfil do respondente e o bloco II contém visa construir um diagnóstico sobre a atual gestão dos bens móveis. O questionário aplicado aos servidores da DRP também foi dividido em dois blocos: o bloco I identificando o perfil e o bloco II visando identificar a visão que a DRP tem sobre o atual controle de bens móveis de toda a instituição investigada.

Por sua vez no Quadro 2 evidencia-se a relação entre os objetivos específicos elaborados para esta pesquisa e as respectivas fontes dos dados que foram definidas com o intuito de subsidiar o cumprimento de tais objetivos.

Quadro 2 – Relação entre os objetivos específicos e as fontes dos dados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FONTES DOS DADOS
Descrever os processos de controle dos bens permanentes no CCBS/UFMA	SIPAC
Identificar os quantitativos de materiais permanentes destinados às atividades de ensino e setores administrativos do CCBS/UFMA	SIPAC e visita às unidades do CCBS
Diagnosticar o acervo patrimonial do CCBS/UFMA quanto à vida útil dos bens existentes, conforme legislação pertinente	Consulta à legislação e pesquisa ao SIPAC
Investigar junto aos responsáveis os aspectos considerados no momento da solicitação de aquisição e do descarte de materiais permanentes	Questionários
Propor melhorias nos processos de aquisição e descarte de materiais permanentes	Revisão de literatura e dos questionários

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para realizar a análise dos dados utilizou-se o programa de computador Epi Info 7. Os dados dos questionários foram inseridos no referido programa que, automaticamente, gerou um banco de dados que possibilitou a análise dos resultados.

## 8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 8.1. O Processo de controle dos bens permanentes no CCBS/UFMA

O CCBS/UFMA para o desenvolvimento de suas atividades de ensino e administrativas, de acordo com informações extraídas do SIPAC, conta com um acervo patrimonial, composto por 19.743 itens, avaliado em R\$15.026.708,36, registrado em 19 contas patrimoniais. Esse registro segue o que orienta e determina a Portaria nº 448/2002 da Secretaria do Tesouro

Nacional (STN) quanto à classificação dos bens móveis em material de consumo ou permanente, e o que dispõe a Instrução Normativa nº 162/1998 da Secretaria da Receita Federal (SRF), no que diz respeito ao tempo de vida útil estimada dos bens móveis (BRSIL, 2002); (BRASIL,1998).

De acordo com o registrado no sistema SIPAC os bens que compõe o acervo patrimonial do CCBS/UFMA, foram adquiridos através de compras ou doações, sendo que as compras representam 95% dessas aquisições, oriundas de uma parcela do orçamento destinada aos investimentos em material permanente.

A modalidade de licitação mais empregada nestas compras foi o pregão que segundo Motta (2002), é um instrumento utilizado pelo setor público para comparar e selecionar propostas de bens e serviços, oportunidades em que as ofertas são apregoadas em sessão pública, com presença de interessados e onde lances podem ser continuamente melhorados.

Conforme o Quadro 3 o acervo do CCBS/UFMA encontra-se assim registrado.

Quadro 3 – Dados sobre o acervo patrimonial do CCBS/UFMA.

BENS	VIDA ÚTIL ESTIMADA EM ANOS	REGISTRA BENS TAIS COMO	QUANTIDADE DE ITENS REGISTRADOS	AVALIADOS R\$
Aparelhos de medição e orientação	15 anos	amperímetro, balanças e osciloscópios, osciloscópios	156	131.832,29
Aparelhos e equipamentos de comunicação	10 anos	aparelho de telefonia, antena parabólica, rádio receptor e rádio transmissor	289	76.097,84

## FRANCISCO CARLOS MARQUES FIGUEREDO

Aparelhos médico-o-dontológico e laboratorial	15 anos	microscópio, aparelho infravermelho, aparelho de raio- x e cadeira de dentista	4.913	8.303.973,08
Aparelhos e equipamentos para esporte e diversão	10 anos	dardo, bastão, halteres e carrossel	525	567.917,85
Aparelhos e utensílios domésticos	10 anos	circulador de ar, escada portátil, geladeira e liquidificador	1.201	252.186,73
Coleções e materiais bibliográficos	10 anos	coleções bibliográficas de obras científicas, românticas, contos e documentos históricos	226	9.059,72
Embarcações	não possui vida útil estimada	lança, navio rebocador, canoa e traineira	03	36.630,01
Equipamentos de proteção segurança e socorro	10 anos	cofre, extintor de incêndio, alarme e algema	108	22.104,10
Instrumentos musicais e artísticos	20 anos	trombone, clarinete, guitarra e pistão	83	3.880,61
Máquinas e equipamentos energéticos	10 anos	estabilizador, gerador, retificador e haste de contato	915	214.421,13

GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Equipamentos para áudio vídeo e foto	10 anos	microfone, caixa acústica, projetor e filmadora	432	625.639,61
Máquinas, utensílios e equipamentos diversos	10 anos	aparador de grama, condicionador de ar, bebedouro e ventilador	1.086	1.101.100,96
Equipamentos de processamento de dados	5 anos	micro computador, monitor, impressora e leitora	1.988	1.952.733,08
Máquinas instalações e utensílios de escritórios	10 anos	máquina de calcular, máquina autenticadora, máquina de escrever e aparelho rotulador	56	10.837,70
Máquinas ferramentas e utensílios de oficina	10 anos	martelo mecânico, tanques para água, testadora e torno mecânico	184	26.415,78
Equipamentos e utensílios hidráulicos e elétricos	10 anos	bomba de lubrificação, bomba de desentupimento, bomba de irrigação e moinho	29	67.665,22
Máquinas agri/agrop. E rodoviários	10 anos	aparador de grama, reboque, tesoura para podaço	10	5.832,68
Mobiliário em geral	10 anos	cadeira, mesa, armário, arquivo	7.533	1.325.202,73
Veículos de tração mecânica	15 anos	ônibus, caminhão, motocicleta e automóvel, itens registrados 06	06	293.178,00

Fonte: elaborado pelo autor

As unidades do CCBS/UFMA, após o recebimento do material permanente entregue pelo almoxarifado central mediante assinatura do termo de responsabilidade (documento imprescindível nesse processo) passam a ter sobre os materiais a responsabilidade pela guarda, conservação, recuperação, manutenção e quando necessário o envio para descarte, assim que os mesmos forem considerados inservíveis.

Observa-se que para o controle patrimonial o SIPAC possui as seguintes funcionalidades: chamada patrimonial, consultar chamados patrimoniais, consultar bens, consultar bens recolhidos, consultar garantia de um bem, consultar termo de acautelamento, levantamento patrimonial e movimentação de bens, das quais algumas destas funcionalidades estão em fase de implantação. A seguir é descrito cada funcionalidade disponível no sistema SIPAC para controle dos bens móveis.

1) *Chamada Patrimonial*: é o mecanismo utilizado para enviar ao setor de patrimônio solicitações que apenas esse setor tem permissões para atender, tais como: a) bens que estão na unidade e constam no sistema como em outra unidade e precisam ser movimentados através de transferências, recolhimentos para baixa ou inventários; b) bens que não estão registrados no sistema, mas existem fisicamente; c) bens com valores errados, ou qualquer outro tipo de problema. Essa funcionalidade ainda não está disponível pelo SIPAC, geralmente conforme registrado na DRP os procedimentos realizados pelos usuários nessas situações descritas ocorrem através de memorandos impressos ou eletrônicos.

2) *Consultar chamados patrimoniais*: esta funcionalidade permite que o usuário, gestor de patrimônio realize consultas aos chamados patrimoniais realizados pelas suas unidades com a finalidade de verificar se os mesmos foram atendidos

pelo setor de patrimônio. Essa funcionalidade ainda não foi disponibilizada no SIPAC, aos usuários.

3) *Consultar bens*: esta funcionalidade permite que o usuário realize uma consulta geral dos bens que fazem parte do patrimônio de todas as unidades, podendo verificar seus detalhes e, se desejar, visualizar o termo de responsabilidade em que o bem está inserido. Este procedimento está sendo realizado pelos usuários do CCBS/UFMA.

4) *Consultar bens recolhidos*: bens que não têm mais utilidade em uma determinada unidade deverão ser enviados ao Depósito de Guarda de Bens (DGB), para alienação e podem ser emitidos relatórios dos mesmos por cada unidade. Este procedimento está sendo realizado pelos usuários do CCBS/UFMA.

5) *Consultar garantia de um bem*: esta funcionalidade permite que o usuário verifique se um bem está dentro ou fora do prazo de garantia, ou ainda se o bem não possui informações de garantia cadastradas. Esta funcionalidade geralmente é acessada quando o bem apresentar algum defeito que pode estar coberto pela garantia do fabricante. Esta funcionalidade ainda não está sendo usada. Dessa forma a consulta é feita com base na data de aquisição do bem registrado no SIPAC.

6) *Consultar termo de acautelamento*: nessa funcionalidade, o usuário poderá consultar os Termos de Acautelamento de sua unidade já cadastrados no sistema. O Termo de Acautelamento registra a ação de acautelar um bem, que é transferir a responsabilidade do setor pelo bem para um determinado servidor, esse procedimento é realizado pelo setor de patrimônio quando solicitado pela unidade. No SIPAC não consta registros sobre esse procedimento realizado pela DRP à pedido das unidades do CCBS/UFMA.

7) *Documentos*: função representada pela Guia de Movimentação, que permite ao usuário, gestor de patrimônio acompanhar a movimentação de um bem entre as unidades; e pelo Termo de Responsabilidade que deve ser emitido quando existir uma compra ou transferência de bens. O mesmo deve ser assinado pelo detentor do bem. Essa funcionalidade vem sendo praticada pelos usuários conforme registros no SIPAC.

8) *Inventário da unidade*: funcionalidade utilizada para a criação de inventário de bens de uma determinada unidade, que irá mostrar a quantidade geral bens de forma detalhada. Mesmo estando à disposição dos usuários essa funcionalidade não vem sendo utilizada, conforme demonstra os registros no SIPAC.

9) *Levantamento Patrimonial*: consiste em realizar o levantamento e identificação dos bens e locais, visando à comprovação de sua existência física, integridade das informações contáveis, estado de conservação, e identificação do servidor responsável. Não existe registro no SIPAC sobre esse procedimento realizado pelas unidades do CCBS.

10) *Movimentação de bens*: esta funcionalidade consiste nos seguintes administrativos do administrativos do CCBS/UFMA CCBS/UFMA procedimentos: consultar movimentações realizadas; estornar uma movimentação realizada por erro; receber bens enviados por outras unidades; enviar bens para recolhimento; emitir protocolo de termos de responsabilidade; transferir bens para outra unidade. Registros no SIPAC indicam que esses procedimentos estão sendo realizados pelas unidades do CCBS (SIPAC/UFMA, 2010).

Diante do exposto verificou-se que o controle através do SIPAC ainda não pode ser efetivado de forma eficaz, pois das dez funcionalidades, cinco não estão implantadas e/ou em uso, comprometendo a gestão patrimonial. Desta forma, buscou-se



conhecer como os integrantes do CCBS/UFMA podem realizar o controle do acervo patrimonial, seus procedimentos e ações.

## 8.2 Perfil dos sujeitos pesquisados

Nesta seção, é apresentado o perfil dos 18 respondentes que participaram da pesquisa, através de dois questionários. O perfil dos entrevistados identifica que 77,8% são servidores técnico-administrativos, e 22,2% são servidores docentes. Quanto ao nível de escolaridade, 66,7% possuem o nível superior, 27,80% concluíram o ensino médio e 5,50% são doutores.

O controle sobre os bens móveis geralmente é desenvolvido pelos técnicos administrativos. Observou-se ainda que o tempo de serviço relacionado ao controle do patrimônio nas unidades de lotação é representado por um servidor com apenas um ano, dois servidores com dois anos, três servidores com três anos, apenas um servidor com quatro anos de serviço, dois servidores com cinco anos de serviço e nove servidores com um período igual ou superior a 20 anos de serviço relacionado ao patrimônio em seus departamentos.

Em relação ao aperfeiçoamento destes servidores perante o desenvolvimento das atividades relacionadas ao controle patrimonial constata-se que seis servidores confirmam a participação em cursos de aperfeiçoamento enquanto que doze servidores negam participação em cursos de capacitação voltados ao controle patrimonial. Observa-se através dos respondentes que foram ofertados nos últimos anos cursos de capacitação voltados aos servidores que tenham suas atividades voltadas ao patrimônio através dos cursos citados que são: Agente patrimonial, Gestão patrimonial e Módulo SIPAC quando da sua implantação na IFES.

### 8.3 Percentual e vida útil estimada dos bens destinados ao ensino e setores administrativos do CCBS/UFMA

Através de dados extraídos do SIPAC, e de visitas realizadas às unidades do CCBS/UFMA, foi possível construir uma visão sobre o acervo patrimonial desse centro, quanto aos percentuais destinados ao ensino e aos setores administrativos, assim como o percentual desse acervo dentro do período de vida útil. Essa visão é demonstrada através de 10 contas patrimoniais que representam 96% do acervo. Quadro 4 demonstra os percentuais e período de vida útil dos bens destinados ao ensino e setores administrativos.

Os resultados revelam dados sobre esse acervo patrimonial que podem ser usados no planejamento de novas aquisições, manutenção, e descarte. A seguir são demonstrados os resultados encontrados.

a) 89% desse acervo é destinado ao ensino, finalidade principal da instituição investigada;

b) 87% dos bens registrados estão dentro do período de vida útil estimado, o que garante um melhor rendimento desses equipamentos, diminuindo a possibilidade de gastos com novas aquisições;

c) 13% dos bens registrados já ultrapassaram o período de vida útil estimado, o que torna viável novas aquisições, assim como o descarte dos bens que forem considerados inservíveis.

Quadro 4 – Demonstra o percentual e vida útil dos bens móveis destinados, ao ensino e setores administrativos.

BENS	DESTINADOS AO ENSINO (%)	DESTINADOS AOS SETORES ADMINISTRATIVOS (%)	DENTRO DO PERÍODO DE VIDA ÚTIL (%)
Aparelhos de medição e orientação	100	X	87
Aparelhos e equipamentos de comunicação	81	19	56
Aparelhos médico-odont. E laboratorial	100	X	92
Aparelhos e equip. Para esport. E diversões	100	X	45
Aparelhos de utensílios doméstico	88	12	66
Máquinas e equipamentos energéticos	87	13	96
Equipamentos para áudio vídeo e foto	83	17	94
Máquinas, utensílios E equipamentos diversos	91	9	70
Equipamentos de Processamento de dados	86	14	58
Mobiliário em geral	87	13	81

Fonte: elaborado pelo autor

#### 8.4 Procedimentos relevantes no processo de aquisição e descarte dos materiais permanentes do CCBS/UFMA

O diagnóstico sobre a gestão patrimonial foi realizado entre os servidores da DRP e do CCBS/UFMA. Essa separação representa os dois olhares sobre o patrimônio institucional: o dos gestores e dos usuários dos bens patrimoniais. Primeiramente, foi

questionado se os usuários dos bens patrimoniais conhecem as leis, normas e regulamentos que orientam a aquisição, guarda, conservação e descarte de bens (material permanente) na UFMA.

Foi detectado que 13 deles consideram desconhecer quaisquer desses instrumentos reguladores. Os respondentes justificam esse desconhecimento, por serem as atividades desenvolvidas por eles e relacionadas ao “patrimônio esporádicas, o que dispensa, de certa forma o aprofundamento dos instrumentos legais”, complementado por outro respondente, quando diz que “meu conhecimento se restringe à vivência prática diante das necessidades”.

Essa fragilidade instrumental entre os usuários dos bens patrimoniais é destacada nos seguintes posicionamentos: “falta maiores orientações e o manual explicativo sobre a legislação que trata sobre patrimônio”, “porque a UFMA não nos dá orientações quanto à aplicação dessas leis e normas que existem”.

Ao serem questionados sobre a existência de manuais ou documentos semelhantes que formalizam as rotinas de trabalho ligadas ao controle dos materiais permanentes das unidades, há uma divergência de conhecimentos: 8 dizem que não existe e 7 confirmam a existência. Ressalta-se que de acordo com informações do setor de patrimônio atualmente a UFMA não dispõe de um Manual sobre gestão de bens móveis, fato que já desperta aos servidores da DRP a necessidade de elaboração do referido instrumento, baseado na legislação vigente, com a finalidade de disciplinar e orientar os procedimentos voltados ao controle de bens móveis.

Conseqüentemente os que consideram a existência desses instrumentos utilizam as descrições do sistema de gestão patrimonial (SIPAC) como a orientação adequada a ser seguida para a gestão patrimonial; consideram também, o controle de

entrada e saída de material e o respectivo termo de compromisso como uma forma de controle patrimonial, possibilitando que cada unidade o faça de modo personalizado; outros consideram os procedimentos do SIPAC e as respectivas orientações de uso do sistema como a ação adequada para a realização dos procedimentos de controle patrimonial.

Ainda segundo Santos (2012) nas instituições públicas ou privadas, torna-se cada vez mais necessário o uso de manuais com instruções específicas para orientar os gestores de patrimônio na execução das suas tarefas. Não existe regulamentação para a construção do manual cada órgão cria o seu próprio manual baseado nas suas formas de controle e no que orienta a legislação vigente sobre o controle patrimonial.

Em relação à comunicação entre os setores, há concordância de uma boa comunicação entre a DRP e os departamentos do CCBS. Para a DRP, todos os respondentes concordam ter uma boa relação com os departamentos; entre os usuários dos bens patrimoniais, tem-se que 11 corroboram esse posicionamento. No entanto, destaca-se que 4 dos usuários relatam que essa comunicação não se faz de modo adequada: “*não existe essa interação*”, “*faltam mais visitas aos setores, do pessoal do patrimônio*”, “*inadequada*” e “*não conheço as pessoas que trabalham no setor de Patrimônio*”.

A questão de comunicação evidenciada pelos respondentes do CBS, é detectada também pela DRP, que admite a necessidade de “*construção de um manual de procedimentos de patrimônio para aperfeiçoar o controle do acervo patrimonial da instituição*”, e ainda, o aumento do quadro de pessoal deste setor, que possibilite uma melhor assistência aos usuários dos bens patrimoniais.

Ao serem questionados quanto ao conhecimento do acervo patrimonial sob sua guarda, 09 pessoas responderam que são conhecedores do acervo, e ainda destacam que esse acervo atende às necessidades do setor, enquanto que 6 afirmaram que desconhecem o acervo das suas unidades, mesmo assim 3 desses respondentes garantem que o acervo patrimonial existente atende às necessidades do setor.

A aquisição de bens permanentes na UFMA, é relatado pelos usuários de bens patrimoniais da seguinte forma nos setores pesquisados pela necessidade de implementação do ensino, pesquisa e extensão; pela necessidade de crescimento das unidades, ou seja, novas demandas, pelo descarte de outro material danificado, durabilidade e ainda pelas solicitações realizadas via sistema. Contudo se observa que existe a necessidade de acordo com um dos pesquisados de “um melhor planejamento por parte da instituição em levantar a demanda real de necessidades”. Com esta análise complementa-se a ideia de que a aquisição nesta IFES é através da simples percepção dos gestores sem contudo o conhecimento legal do instrumento normativo citado.

O descarte de bens permanentes na UFMA é realizado, de acordo com a perspectiva dos usuários dos bens patrimoniais, bem como da maioria dos entrevistados a baixa dos materiais é feita através do levantamento dos bens inservíveis e obsoletos, após o ateste do dano irreversível no equipamento, o que posteriormente é solicitada baixa pela Divisão de Registro e Patrimônio (DRP). Apenas o pesquisado menciona que “[...] até hoje nunca foi providenciado o encaminhamento dos materiais descartados” evidenciando também os descartes feitos sem orientação da DRP ou mesmo sem conhecimento dos critérios legais para ação, o que impossibilita a Divisão de Registros Patrimonial

dar prosseguimento as solicitação, pois esta não foi feita sob orientação do setor e encontra-se com a documentação irregular e/ou incompleta ou mesmo inadequada.

Assim pode-se mencionar que o descarte ocorre na prática dos setores e nos procedimentos da DRP, mas ainda de forma lenta devido às legalidades com relação à análise dos requisitos, pessoal com conhecimento adequado e ainda a comprovação para o descarte deste do ambiente da Universidade. O que mencionamos também é que muitos dos materiais são descartados na IFES de forma adequada, mas não estão sendo deslocados das unidades por falta de espaços específicos para seu depósito e efetivo descarte.

Através do SIPAC na função recolhimento de bens, as unidades da UFMA encaminham ao Depósito de Guarda de Bens, os materiais considerados pelas mesmas como inseríveis que posteriormente são alienados. De acordo com a Instrução Normativa 205/88 os materiais permanentes devem ser descartados quando forem considerados: irrecuperáveis, antieconômicos e sofrerem obsolescência (BRASIL, 1988).

Além de procedimentos personalizados em cada unidade, foi detectado também dificuldades para a realização dos inventários de bens ao final dos exercícios. Dos motivos apontados para a não realização de inventários, destaca-se a falta de orientações específicas para a realização da atividade, declarado por 6 respondentes, e ainda que não têm servidores em número suficiente que possa abranger também essa atividade 4 dos pesquisados têm essa opinião. Também foi apontado que a realização de inventários não tem sido uma constante na mudança de gestão, e ainda, a falta de um controle sistemático por parte da instituição.

Nos arquivos da DRP constam que o último inventário realizado pela UFMA assim como pelo CCBS, foi no exercício de 2006. A partir do ano de 2010 quando da implantação do SIPAC todos os procedimentos que dizem respeito ao controle de bens móveis passaram a ser registrados no referido sistema que até o presente momento não tem registros sobre qualquer tipo de inventário realizado pelas unidades do CCBS ou por qualquer outra unidade da UFMA.

A divisão responsável por coordenar a realização dos inventários admite que não tem conseguido realizar a contento os inventários necessários, e apontam como principais causas a falta de apoios dos gestores, o descaso como os materiais públicos e a falta de posicionamento da administração em fazê-lo, de modo a cumprir a legislação pertinente.

Um dos objetivos da realização do inventário físico dos bens móveis na administração pública é o cumprimento da legislação, os gestores têm o dever de responder aos órgãos de controle externo (TCU, CGU) e auditorias internas sobre esse procedimento. A não realização dos mesmos implica em penalidades impostas pelos referidos órgãos aos gestores, assim como também inviabiliza o planejamento para a aquisição, manutenção e descarte do material. Regularmente as organizações públicas são auditadas e um dos pontos de investigação é a realização do inventário de bens móveis.

A UFMA implantou em 2010 um sistema de gerenciamento de patrimônio institucional, o SIPAC. Os usuários destacam que a implantação do módulo SIPAC contribui para o controle patrimonial dada às suas facilidades como *“auxiliar no controle e localização de bens”*, *“nos livrou das famosas fichas patrimoniais”*. No entanto, destacam dificuldades no manuseio do sistema, o que é corroborado pela DRP, quando menciona que o sistema



ainda não contribui plenamente para um controle patrimonial eficiente da instituição, pois *“falta ensinar aos usuários”*.

Depreende-se, daí, que os usuários ainda não conhecem adequadamente todas as potencialidades oferecidas pelo SI-PAC, seja por falta de treinamento formal ofertado aos usuários do sistema, seja por insuficiência de recursos humanos na DRP, para que possa oferecer um melhor suporte técnico a esses usuários e suprir assim uma carência de treinamento institucional sobre gestão patrimonial, uma vez que o sistema apresenta tutorial de manuseio.

Essa carência é demonstrada quando os usuários dos bens patrimoniais foram questionados sobre qualificação adequada para manuseio do SIPAC, e apenas 4 deles afirmaram ter participado de treinamento para uso.

Por fim, foi questionado sobre as sugestões que os usuários dos bens patrimoniais teriam para melhoria do controle patrimonial em sua unidade. Os destaques dados são: *“levantamento patrimonial do setor”*, *“relatórios sintéticos e analíticos que possam demonstrar com clareza a real situação do acervo desta unidade”*, *“levantamento dos bens servíveis e inservíveis e uma adequada manutenção preventiva dos equipamentos em uso”*, *“treinamento dos servidores”*.

A DPR, por sua vez, sugere que seja construído o manual de procedimentos patrimoniais, solucionado problemas no SIPAC, detectados durante o uso, e ainda, que seja aumentado o número de servidores na Divisão.

Essas sugestões se alinham às dificuldades relatadas tanto pelos usuários dos bens patrimoniais que se ressentem da falta de um manual de operações e de maiores informações institucionais para a gestão patrimonial (principalmente a aquisição e descarte dos bens permanentes), quanto pelos

servidores da DRP que admitem não ter ainda os instrumentos formais que facilitariam esse processo na instituição.

## 8.5 Proposição de melhorias nos processos de aquisição e descarte de materiais permanentes

Após os resultados da pesquisa, revelarem a baixa eficiência no controle de materiais permanentes no CCBS/UFMA, e a necessidade de adotar medidas que venham a colaborar com um processo eficiente no controle desses bens, conforme manifestações dos sujeitos da pesquisa, aqui são elencadas algumas das medidas que podem colaborar para um controle eficiente sobre esses bens:

a) Construir, um manual de procedimentos ouvindo os usuários dos bens móveis, fazendo constar nesse manual a legislação específica copilada para um maior entendimento por parte desses usuários sobre a real necessidade de se manter um controle eficiente sobre esses bens;

b) Adequar, o SIPAC módulo patrimônio às necessidades dos usuários desse sistema no controle patrimonial, criando relatórios que possam demonstrar com clareza a realidade do acervo patrimonial quanto ao estado de conservação dos bens, a necessidade de manutenção, período de vida útil restante, a necessidade de descarte e de futuras aquisições;

c) Realização de seminários sobre gestão patrimonial com a finalidade de conscientizar a todos os servidores sobre a importância do bom trato com os bens públicos, durante o tempo de permanência desses bens na instituição até o momento do descarte, em que estão envolvidas questões econômicas, sociais e ambientais.

d) Elaborar um plano de ações específicas sobre a realização dos inventários periódicos.

As medidas, acima propostas vão ao encontro do Plano de Logística Sustentável (PLS), implantado pelo Governo Federal através da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLT) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), com a edição de instrumentos normativos, entre eles a Instrução Normativa nº 10/2012-SLT, que define regras para a elaboração do PLS pelas organizações públicas. Em seu art. 5º a referida instrução normativa define que os PLS deverão conter no mínimo: atualização do inventário de bens móveis e identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição; prática de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços; e ações de divulgação, conscientização e capacitação.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo geral analisar os critérios adotados nos processos de aquisição e de descarte de materiais permanentes no CCBS/UFMA. Para tanto foram definidos 4 objetivos específicos. O primeiro teve a finalidade de descrever os processos de controle dos bens permanentes no CCBS/UFMA e foi atingido após consultas realizadas no SIPAC sistema de controle patrimonial disponível ao controle patrimonial da instituição investigada.

O segundo objetivo teve a intenção de identificar os quantitativos e período de vida útil dos materiais permanentes destinados ao ensino e às atividades administrativas, constatou-se que aproximadamente 90% do acervo patrimonial encontra-se dentro do período de vida útil estimada e na mesma

proporção está destinado à área de ensino. Esses dados servem para os gestores do patrimônio realizarem o planejamento de futuras aquisições, manutenção e quando for o caso o descarte. O objetivo também comprovou a diversidade de tipos de bens que compõe o acervo o que é demonstrado através das contas patrimoniais.

No terceiro objetivo através dos questionários (Apêndices A e B) aplicados aos servidores do CCBS e da DRP, buscou-se investigar junto aos responsáveis pelo controle patrimonial os aspectos considerados no momento da solicitação de aquisição e do descarte de matérias permanentes. Nesta etapa foi constatado o que alguns autores e os órgãos de controle da administração pública já observam há algum tempo, a deficiência no controle patrimonial gerada pela ausência de instrumentos normativos construídos a partir da legislação vigente que possam contribuir com informações relevantes aos gestores de patrimônio. De acordo com os pesquisados não existe um planejamento para as novas aquisições e descarte dos bens, esses procedimentos são realizados no momento em que surge a necessidade de novos bens e a identificação dos inservíveis que devem ser descartados, o que não deixa de gerar sérios problemas para os usuários, que têm de conviver com a incerteza do momento que será feita a reposição dos bens, levando em consideração o período estabelecido entre o pedido de compra, a fase de licitação e posteriormente a entrega pelo fornecedor.

Com relação ao descarte a falta de planejamento gera sérios problemas ambientais, pelo fato dos bens permanecerem na organização em ambientes inadequados ou serem, destinados à ambientes externos a organização, sem o devido controle ambiental.

O quarto e último objetivo vêm propor melhorias nos processos de aquisição e de descarte de materiais permanentes. Esse objetivo foi possível ser alcançado à medida que os três primeiros objetivos definiram a realidade em que se encontra o acervo patrimonial do CCBS/UFMA e o controle sobre o mesmo. É constatada a falta de um manual de procedimentos no controle patrimonial instrumento indispensável nesse processo, baseado em autores como Santos (2010), e Pozo (2007), foi proposta a elaboração de um manual que deve ser construído a partir das orientações da legislação vigente.

Entre as melhorias propostas está a adequação do SIPAC às necessidades dos gestores de patrimônio em gerir os bens de suas unidades, essa adequação deve acontecer com a participação dos gestores da Tecnologia de Informação, os dirigentes da Divisão de Registro Patrimonial e os próprios usuários que também são responsáveis pelo controle dos bens sob sua guarda. O SIPAC foi implantado em 2010 com a finalidade de promover melhorias no controle patrimonial, mas pelas manifestações dos pesquisados o mesmo ainda não foi eficientemente explorado nessa finalidade.

Outra sugestão de melhoria de grande importância e que tem a manifestação favorável de autores como Silva (2013) e Santos (2012), é a realização de seminários entre os servidores da organização. Não deve ser conhecedor dos processos de controle de bens, apenas os que tenham bens sob sua guarda, um controle eficiente inicia com um bom trato ao equipamento nas atividades desenvolvidas pelo servidor. Um dos processos de controle que deve ser de conhecimento de todos os servidores públicos é o inventário periódico de bens móveis, principal instrumento no controle desses bens, o que é comprovado pela Instrução Normativa nº 10/2012, que ao definir regras para a

elaboração do Plano de Logística Sustentável (PLS) que tem como uma das finalidades a coordenação do fluxo de materiais, do fornecimento ao desfazimento, que considera a proteção ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico equilibrado, exige que conste no PLS a atualização do inventário de bens móveis a sim como a identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição, essa identificação será possível através do inventário físico dos bens.

A presente pesquisa encontrou limitações na revisão de literatura pela falta de maiores estudos sobre o tema, os poucos autores que escrevem sobre o controle de bens móveis, geralmente abordam a ausência de estudos mais aprofundados na área.

Diante do que foi exposto recomenda-se que outras pesquisas sejam realizadas sobre o tema, usando outros métodos, na busca de poder encontrar melhores procedimentos para a gestão dos bens móveis.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Ana Cláudia Donner; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; LENZI, Greicy Kelli Spanhol; SAISS, Gerson. *O uso de tecnologia de informação na administração pública: o caso do procião*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012, Florinópolis
- BARBOSA, Diogo Duarte. *Manual de Controle Patrimonial: nas entidades públicas*. 1. ed. Brasília: Gestão Pública, 2013
- BOBSIN, Debora; LÖBLER, Mauri Leodir. *A Percepção dos diferentes níveis hierárquicos quanto ao uso de um sistema de informações*. In: XXXII Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Rio de Janeiro/RJ, 2008.
- BRASIL. *Constituição Federal* (1988). 35<sup>a</sup> ed. Brasília: Câmara dos Deputados: Edições Câmara, 2013. Disponível em: < [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1366/constituicao\\_federal\\_35ed.pdf?sequencia=26](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1366/constituicao_federal_35ed.pdf?sequencia=26)>. Acesso em: 27 ago. 2013.
- BRASIL. *Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 27 ago. 2013.
- BRASIL. *Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000* Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 27 ago. 2013
- BRASIL. *Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964 - Presidência da República*. Acesso em: < [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm)>. Acesso em: 26 nov. 2013.
- BRASIL. *Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992*. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18429.htm)>. Acesso em: 27 ago. 2013.
- 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. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm)>. Acesso em: 27 ago. 2013.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. *Portaria nº 448, de 13 de setembro de 2002*. Disponível em: <[http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/Port\\_448\\_2002.pdf](http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/Port_448_2002.pdf)>. Acesso e: 26 out. 2013.
- BRASIL. SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Instrução normativa nº 205, de 08 de abril de 1988*. Dispõe sobre a racionalização do uso de material com minimização de custos no âmbito do sistema de serviços gerais do poder executivo e dá outras providências.

- BRASIL. SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA, DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO. Instrução Normativa nº 10/2012, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para a elaboração de Planos de Logísticas Sustentável (PLS) no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: [http://www.mp.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Instrucao\\_Normativa/in\\_09\\_041012.pdf](http://www.mp.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Instrucao_Normativa/in_09_041012.pdf). Acesso em 10. Acesso em: 15 de dez. 2014.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal. Instrução Normativa nº162, de 31 de dezembro de 1998. Fixa prazo de vida útil e taxa de depreciação dos bens que relaciona. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília-DF, de 07jan. 1999. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 27 jun.2010.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 20. ed. Rio de Janeiro: Lumis Juris, 2008
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº 1.129, de 21 de novembro de 2008. Aprova a NBC T 16.1 - Conceituação, Objeto e Campo de Aplicação. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília-DF, 25 nov.2008. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 21 jun. 2010.
- COUTINHO, Jose Roberto de Andrade. *Gestão Patrimonial na Administração Pública: noções gerais sobre os bens das entidades que integram a administração pública e sua utilização*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004.
- Código Civil disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos, e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007
- CRUZ, Tadeu. *Sistemas de Informações Gerenciais: tecnologias da informação e a empresa século XXI*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DENHARDT, Robert B. *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- FRANCISCHINI, G. Paulino, GURGEL, Floriano do Amaral. *Administração de Materiais e do Patrimônio*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, FP ; TORRATO, U. Planejamento e gestão da logística reversa no setor de energia elétrica: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), 13., 2010. São Paulo. Anais... São Paulo: FGV/EAESP, 2010. P 1-15 . Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010\\_T00241\\_PCN46506.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00241_PCN46506.pdf). Acesso em: 20 nov. 2014.
- KOHAMA, H. *Contabilidade pública: teoria e prática*. 10. ed. São Paulo: Ática, 2006.
- MEZA, Maria Lucia FG; FIJOR, Thiago FA. *Novas condições e espaços para o desenvolvimento científico, tecnológico e industrial e a cooperação internacional*. XV Congresso Latino – Iberoamericana de Gestão de Tecnologia, Porto, 2013. Disponível em: [http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/1089.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/1089.pdf). Acesso em 20 dez. 2014



- MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. Rio de Janeiro: Malheiros, 2012.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. *Delineando o valor do sistema de informação de uma organização*. *Revista Ciência e Informação*. Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan/abr. 2000. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/246/214>. Acesso em: 10 dez. 2014
- MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia de compras públicas sustentáveis para administração federal*. 2010. Disponível em <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/06/Cartilha.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2015.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. *Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro*. RAP-FGV, Rio de Janeiro, nov./dez. 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas Táticas Operacionais*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. *Como fazer pesquisa qualitativa*. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.
- PERINI, R. L.; REZENDE, B. C. *Os efeitos das ações de responsabilidade socioambiental, na intenção de compra e no percebido dos acadêmicos da Faculdade de Serra Gaúcha*. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE (ENGEMA), 16., São Paulo 2014. *Anais...* São Paulo: FEAUSP, 2014. P 1-15. POZO, Hamilton. *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. *Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RIBEIRO, Sheila Maria Reis. *Controle interno e paradigma gerencial. Texto para discussão, 17/ ENAP Brasília, DF Julho/1997*. Disponível em: [file:///C:/Users/teste/Downloads/17texto%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/teste/Downloads/17texto%20(1).pdf). Acesso em 11.12.2014.
- SANTOS, Gerson dos. *Gestão Patrimonial: Ampliada e atualizada*. 4 ed. Florianópolis: Secco, 2012.
- SILVA, Arídio; RIBEIRO, Araújo; RODRIGUES, Luiz. *Sistemas de Informação na Administração Pública*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Revan, 2004.
- SILVA, Rudiclai da Costa. *Gestão de patrimônio: estudos de processos no controle de bens móveis em uma universidade federal*. 2. Ed. Rio Grande do Sul: Ed. Da FURG, 2013.
- TORRES JUNIOR, F.; SILVA, L. M. *A importância do controle contábil e extra contábil dos bens permanentes adquiridos pela administração pública federal*. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 11-38, 2003.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA. *Relatório de avaliação institucional 2012*. São Luís, 2013.
- UFMS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT*. 8. ed. rev. e atual. Santa Maria: Editora da UFMS, 2012.

# Sustentabilidade em Universidades Federais Brasileiras à luz da legislação<sup>13</sup>

Maria da Conceição Pereira de Sousa<sup>14</sup>

A racionalidade econômica banuiu a natureza da esfera da produção, gerando processo de destruição ecológica e degradação ambiental [...] cabe agora à geração atual, a mudança para o paradigma da sustentabilidade.

(Enrique Leff)

## 1. INTRODUÇÃO

Na “Era da Responsabilidade”, as Instituições de Ensino Superior (IES) estão cada vez mais envolvidas com a questão de sustentabilidade, de modo que no âmbito das Universidades, foram criadas redes de trabalho, pautas governamentais, regulamentações, orientações e documentos voltados ao desenvolvimento sustentável (DS) (KRAEMER, 2004; COSTA, 2012).

A Organização das Nações Unidas (ONU), por exemplo, aprovou em 2000, a Declaração do Milênio, documento que reúne objetivos para o desenvolvimento e erradicação da pobreza mundial – os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

---

13 Pesquisa objeto da Dissertação de Mestrado em Administração apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM), no ano de 2014, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, por meio do convênio para Mestrado Interinstitucional entre a UFSM e a Universidade Federal do Maranhão (UFMA), tendo a Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA) como órgão de fomento.

14 Bibliotecária do Núcleo Integrado de Bibliotecas(NIB) da UFMA, Mestre em Administração (UFSM).

(ODM) –, com prazo de cumprimento até 2015, mas que estão bem longe de serem atendidos.

A ruptura para o paradigma da sustentabilidade requer mudança a partir do resultado final tríplice, ou seja, ênfase no crescimento, quantidade e qualidade econômica, ambiental e social – o conceito do *triple bottomline* para o (DS) preconizado por Elkington (2012).

Nesse cenário, o desafio para as Universidades perpassa o cumprimento de regulamentações e orientações para alcançar o DS, face à realidade ambiental, científica, tecnológica, cultural e financeira que as circunda.

No âmbito das universidades públicas é importante questionar: *quais as práticas de Universidades Federais em relação à aplicação de ações para gestão sustentável, consoante às exigências legais?*

A presente pesquisa busca responder a tal questionamento a partir do objetivo geral de descrever as práticas de Universidades Federais em relação à aplicação de instrumentos de gestão sustentável. Os objetivos específicos que balizaram o estudo foram: (I) verificar os documentos voltados à gestão sustentável, elaborados pelas instituições pesquisadas para atender aos requisitos legais; (II) levantar as práticas adotadas pelos gestores para a implementação/manutenção da gestão sustentável, bem como para a implantação do Plano de Logística sustentável (PLS); e, (III) apresentar um banco de práticas sustentáveis para as universidades, de modo a auxiliar no cumprimento de requisitos legais quanto à implementação/manutenção de instrumentos de gestão sustentável.

Justifica-se a pesquisa pela necessidade de aplicação de soluções voltadas para sustentabilidade nas Universidades, à luz das exigências legais, oportunizando a essas instituições a

adoção de melhores práticas no âmbito da gestão sustentável, como por exemplo, na implementação do Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS), posto que, as Universidades possuem papel essencial na educação e formação de mentalidades, sendo capazes de promover mudanças na sociedade, a partir da adoção de práticas sustentáveis e ações positivas para o Planeta.

## **2. SUSTENTABILIDADE, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E UNIVERSIDADE**

O conceito do *triple bottomline* ou resultado final tríplíce surgiu da necessidade de uma nova economia, alicerçada em três pilares: o econômico, o ambiental e o social para o DS, e, diferentemente do modelo econômico vigente, que se encontra em contínuo redesenho, é que reside a transição para a sustentabilidade, no equilíbrio do tripé adotado como valor fundamental pelas organizações (ELKINGTON, 2012).

Sustentabilidade pode ser resumida como sendo um movimento coletivo de pessoas, organizações e Estado, capaz de transformar as práticas erradas do passado em ações de preservação do futuro, a partir de posturas econômica, ecológica e socialmente corretas, interdependentes entre si (ZABOLT; SILVA, 2002; SAVITZ; WEBER, 2007).

Por outro lado, traduz-se DS como a necessidade de atender as demandas presentes sem impossibilitar a satisfação das necessidades das gerações futuras (CMMAD, 1991) que, na última década, tornou-se uma tendência, cuja ênfase está no uso de tecnologias limpas, gestão ambiental, administração de resíduos, entre outros (SCHENINI, 2000).

Para Leff (2001), DS é a capacidade de ecologizar a economia, sem contradição entre crescimento econômico e preservação da natureza.

A despeito do significado de sustentabilidade e DS, o cenário global vigente pontua a existência de discussões acerca dessa temática. Nesse contexto, há uma requisição maciça do envolvimento real da Universidade, por meio de ações de cunho social, tecnológico, cultural e ambiental, para responder com sucesso à sociedade, no que diz respeito ao alcance de um desenvolvimento verdadeiramente sustentável, capaz de superar o conflito entre desenvolvimento local e globalização (HALAC; SCHILLER; VENTURINI, 2005).

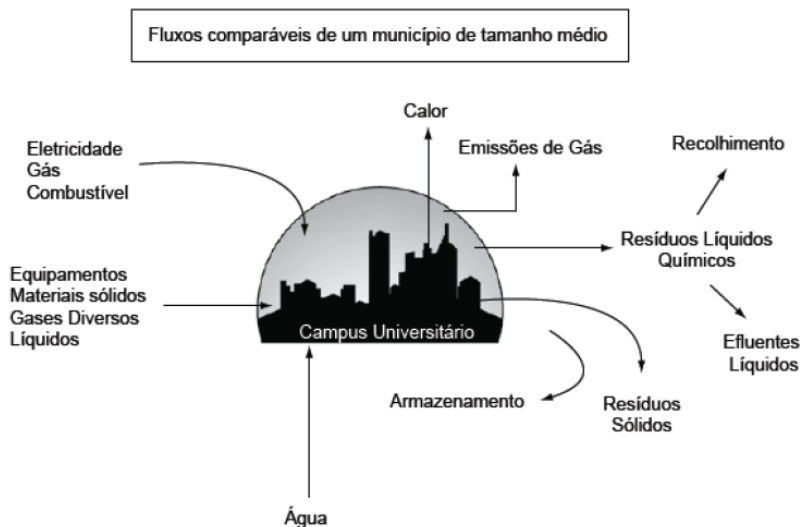
Por assim dizer, as Universidades devem voltar-se para geração de conhecimento e metodologias, visando o bom desempenho dos currículos universitários em relação à questão sustentável (VAZ et al., 2010; SANTOS; BITENCOURT; ALMEIDA, 2011), envolvendo e influenciando todas as partes interessadas da sociedade.

Em consonância a isso, face ao importante papel no processo de desenvolvimento, formação, fornecimento de informações e conhecimento a seus estudantes, futuros profissionais tomadores de decisão e influenciadores do meio, as Universidades devem voltar-se também para a construção sustentável da sociedade, a partir da conscientização da comunidade acadêmica (TAUCHEN, 2007).

Organismos comparáveis a pequenos núcleos urbanos, as Universidades possuem motivos de sobra para, por exemplo, estruturar e implantar Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) e outros instrumentos de gestão sustentável, pois envolvem locais de atividades antrópicas de ensino, pesquisa e extensão,

aliadas às atividades diárias de operação/vivência dos *campi* (CARETO, VENDEIRINHO, 2003), como demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Principais fluxos de um campus universitário.



Fonte: Careto e Vendeirinho (2003, p. 9).

Desta feita, as Universidades, como *locus* referencial de produção de conhecimento, devem buscar continuamente soluções sustentáveis para aplicação interna e externa, de modo a envolver tanto a comunidade universitária quanto a sociedade em geral.

### 3. LEGISLAÇÃO BRASILEIRA PARA A SUSTENTABILIDADE

Existem, no Brasil, diversos dispositivos e instrumentos legais reguladores da questão ambiental e para o DS nas organizações. Entretanto, geralmente são descumpridos ou não

são aplicados, devido a informações ou orientações incipientes para os gestores, além de outros fatores influenciadores tais como o subsídio orçamentário do Estado.

Tal tendência à ilegalidade por parte das organizações pode ser suplantada, por intermédio das Universidades, se os profissionais formados para o mercado incorporarem desde cedo os valores previstos em lei na sociedade (RIBEIRO et al., 2005).

Partindo desse pressuposto, é relevante o conhecimento e estudo a miúdo desses dispositivos, normativos e instrumentos, a fim de subsidiar as instituições de ensino que possuem a intenção de tornarem-se sustentáveis.

Como estratégia para contrapor a situação de irregularidade a que estão sujeitos os gestores, o Governo Federal Brasileiro lançou mão de projetos e programas como a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), o Projeto Esplanada Sustentável (PES), o Programa de Eficiência no Gasto (PEG), o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL), a Coleta Seletiva Solidária (CSS) e as Contratações Públicas Sustentáveis (CPS), que os direcionam, direta ou indiretamente, ao cumprimento da legislação.

Um dos instrumentos mais recentes que se inserem neste contexto é o Plano de Logística Sustentável (PLS), instituído pela Instrução Normativa (IN) nº 10/2012, como um instrumento oriundo do Decreto nº 7.746/2012, que regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666/1993. Trata-se de importante dispositivo legal, cujo cumprimento está sendo exigido por parte dos órgãos públicos, inclusive das Universidades, conforme estabelecido no art. 16º do Decreto nº 7.746/2012 e art. 4º da referida Instrução (BRASIL, 2012a; 2012b).

O PLS é um instrumento de gestão originário da Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública (CISAP), vinculada à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MPOG).

O objetivo da IN em questão foi de instituir as regras para elaboração dos PLS para a Administração Pública Federal direta, autárquica, fundacional e nas empresas estatais dependentes. Tal instrumento preconiza o conceito de PLS como:

[...] o conjunto de ferramentas de planejamento, com objetivos, responsabilidades [...], ações, metas, prazos de execução, mecanismos de monitoramento e avaliação, que permitem ao órgão e entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública (BRASIL, 2012a, p. 113).

Em linhas gerais, o PLS nada mais é do que o estabelecimento, por parte dos órgãos públicos, de diretrizes, de agentes, do tempo de execução, das formas de checagem, bem como do acompanhamento dos processos de modo mais racional e sustentável. Ou seja, constitui-se da realização do Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) em todas as ações da organização, que almejam o alcance da sustentabilidade, como defendido por Tauchen (2007).

Com sugestão de práticas de sustentabilidade e racionalização em relação a uso de materiais e serviços, a IN, em seus incisos de I a VII do art. 8º, pontua elementos que devem ser considerados como referência pelos órgãos/entidades públicas para elaboração do PLS, a fim de cumprir o referido dispositivo legal, como citados no Quadro 1.



Quadro 1 – Elementos-referência para elaboração do PLS.

DESCRIÇÃO	INCISO
Material de consumo (papel para impressão, copos descartáveis e cartuchos para impressão)	I
Energia elétrica	II
Água e esgoto	III
Coleta seletiva	IV
Qualidade de vida no ambiente de trabalho	V
Compras e contratações sustentáveis (obras, equipamentos, serviços de vigilância, de limpeza, de telefonia, de processamento de dados, de apoio administrativo e de manutenção predial)	VI
Deslocamento de pessoal (transporte, com foco na redução de gastos e de emissões de substâncias poluentes)	VII

Fonte: Brasil (2012a).

O instrumento também orienta o estabelecimento de metas para cada um dos elementos-referência, como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores para cada um dos Elementos-referência.

I – MATERIAIS DE CONSUMO
Papel
Consumo mensal de papel branco (branqueado) Consumo per capita de papel branco (branqueado) Gasto com aquisição de papel branco (branqueado)
Copos descartáveis
Consumo de copos de 200 ml descartáveis Consumo de copos de 50 ml descartáveis Consumo per capita de copos de 200 ml descartáveis Consumo per capita de copos de 50 ml descartáveis Gasto com aquisição de copos descartáveis

GESTÃO UNIVERSITÁRIA

II – ENERGIA ELÉTRICA
Consumo de energia elétrica Consumo de energia elétrica per capita Gasto com energia Gasto com energia per capita Adequação do contrato de demanda (fora de ponta) Adequação do contrato de demanda (ponta) Gasto com energia pela área
III – ÁGUA E ESGOTO
Volume de água utilizada Volume de água per capita Gasto com água Gasto com água per capita
IV – COLETA SELETIVA
Destinação de papel para reciclagem Destinação de papelão para reciclagem Destinação de toner para reciclagem Destinação de plástico para reciclagem Total de material reciclável destinado às cooperativas Reutilização de Papel
V – QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO
Participação dos servidores nos programas e/ou ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho
VI – COMPRAS E CONTRATAÇÕES SUSTENTÁVEIS
Telefonia Fixa / Telefonia Móvel
Gasto por linha
Limpeza
Gasto de limpeza pela área Grau de repactuação
Vigilância
Valor inicial do Posto Valor atual do Posto
VII – Transporte
Gasto com combustível Controle de emissão de poluentes Racionalização de deslocamento

Fonte: Adaptado de Brasil (2012a).

Para cada item sugerido pela IN, os órgãos públicos devem implementar soluções sustentáveis, a fim de serem estabelecidas práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública.

#### 4. MATERIAIS E MÉTODOS

Este artigo é fruto da dissertação do Mestrado Interinstitucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria realizado com a Universidade Federal do Maranhão (MINTER UFSM/UFMA).

O estudo foi do tipo descritivo, com abordagem qualitativa, aliado à pesquisa bibliográfica e documental (MINAYO, 1995; GIL, 2008, MARCONI; LAKATOS, 2010).

O universo da pesquisa foram as 62 Universidades Federais credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC) até 2013, e teve como unidades de análise as Pró-Reitorias de Planejamento e Administração ou similares, representadas por seus gestores, que implementaram ou conduziam processos de implementação de instrumento(s) de gestão sustentável na instituição.

A identificação desses gestores foi mediante consulta aos sítios institucionais, bem como via confirmação por contato telefônico com as Pró-Reitorias de Planejamento/Administração ou órgãos correspondentes de cada Universidade.

Para a coleta de dados foi utilizado um formulário *online*, submetido por um período de aproximadamente 3 meses, via correio eletrônico, com o apoio da ferramenta *Google Docs*. O instrumento de pesquisa foi composto de 39 (trinta e nove) questões e seu conteúdo foi baseado na legislação, na normativa do PLS e nas ações sustentáveis desenvolvidas nas Universidades.

Foi realizado pré-teste do instrumento, em 5 instituições, escolhidas aleatoriamente, e pertencentes a uma região do país (Norte, Nordeste, Centro-oeste, Sul e Sudeste), com vistas a melhor percepção do instrumento diante da situação real de coleta, entretanto, não foi demonstrado necessidade de alteração relevante no formulário *online*.

Ressalta-se que, embora os avanços tecnológicos proporcionem vantagens de economia de tempo, rapidez, praticidade e facilidade na obtenção de informações (VIEIRA; ZOUAIN, 2006), a aplicação eletrônica do instrumento pode ser considerada uma das limitações desta pesquisa, uma vez que, apesar das diversas reiteraões e contatos telefônicos lembrando o encaminhamento da pesquisa, não se obteve o resultado esperado. De um total de 62 universidades, 11 responderam o formulário, o que apesar de ser uma limitação, não trouxe prejuízo à pesquisa por se tratar de uma abordagem analítica qualitativa, desenvolvida à luz do referencial teórico.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na pesquisa documental, aponta-se que o Decreto nº 7.746/2012 é um dispositivo dirigido a órgãos e entidades públicas federais, no que se refere à aquisição de bens e contratação de serviços e obras, que devem considerar a padronização dos critérios e práticas de sustentabilidade em seus instrumentos convocatórios (BRASIL, 2012b).

O art. 16º do decreto, associado ao art. 4º da IN nº 10/2012 preconizam a elaboração do PLS por parte da administração pública federal, fato que denota, portanto, a *obrigatoriedade* dos órgãos públicos em atender tal dispositivo (BRASIL, 2012a; 2012b).

Os resultados apresentados no Quadro 3 denotam os elementos-referência, assim como as ações relativas às ações sustentáveis desenvolvidas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Quadro 3 – Principais resultados do instrumento identificados nas IFES.

RESUMO DO QUESTIONAMENTO	RESPOSTA	PERCENTUAL DE RESPOSTA
Existência de planejamento/desenvolvimento de ações sustentáveis na instituição com o envolvimento da comunidade universitária (quesito 12)	Em parte	80%
Suficiência das Informações e orientações acerca da legislação para implementação de ações sustentáveis (quesito 14)	Em parte	60%
PLS é instrumento consolidado na instituição (quesito 16)	Não	50%
Etapa/Estágio do PLS na instituição (quesito 18)	Em estudo para implantação	80%
Dificuldade para implantação de ações sustentáveis em relação a Programas/Projetos do Governo Federal (quesito 24)	Sim	60%
Existência de percepção, colaboração e participação da comunidade acadêmica em relação às ações sustentáveis na instituição (quesito 29)	Sim, restritamente	70%
Dificuldades que influenciam na implementação do PLS dependem de recursos financeiros para realização e manutenção das ações sustentáveis (quesito 35)	Grau 3 (*)	60%
Dificuldades que influenciam na implementação do PLS dependem do apoio da Administração Superior da instituição (quesito 36)	Grau 4 (*)	70%

(\*) em uma escala de 1 a 5, em que 1 é o menor grau e 5 o maior grau.

O Quadro 4 apresenta as práticas de ações sustentáveis mais citadas pelas instituições pesquisadas, com relação à sugestão dos elementos-referência da IN nº 10/2012.

Quadro 4 – Principais práticas de ações sustentáveis apontadas nas instituições (quesito 31).

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	Nº DE INDICAÇÕES
Material de consumo	Uso de canecas	3
	Papel reciclado	2
Energia elétrica	Controle/redução do consumo	3
	Substituição de aparelhos de ar condicionado	2
Coleta seletiva	Plano de Gerência de Resíduos Sólidos	2

A partir das informações nos Quadro 3 e 4, infere-se que:

a) embora haja planejamento/desenvolvimento de ações sustentáveis, a comunidade universitária não está plenamente envolvida em 80% das instituições respondentes;

b) as informações/orientações não são plenamente suficientes para auxiliar na implementação das ações sustentáveis em 60% das instituições;

c) o PLS ainda é um instrumento de gestão não consolidado plenamente em 50% das instituições, e encontra-se em fase/estágio de estudo de implantação em 80% delas;

d) existe dificuldade para implantação de programas/projetos franquados pelo Governo Federal em 60% das instituições;

e) a percepção, colaboração e participação da comunidade acadêmica, embora positiva, é restritiva em 70% das instituições;

f) a implementação do PLS tem como fatores influenciadores negativos a dependência de recursos financeiros para a execução e manutenção de ações sustentáveis em 60% das instituições, bem como a dependência de apoio da Administração Superior em 70% das instituições; e

g) as principais práticas, apontadas por um número restrito de instituições, resumem-se ao material de consumo, à energia elétrica e à coleta seletiva.

Os resultados apontados demonstram certa fragilidade das instituições pesquisadas na aplicação do conceito de sustentabilidade, limitando-se a ações pontuais, ainda pouco inseridas em um contexto de gestão mais consistente, que permitiria avançar com maior rapidez naquilo que enfatizam Ribeiro et al. (2005) e Tauchen (2007) ao destacarem que a Universidade deveria ser vista como um organismo capaz de inculcar valores e consciência ambiental para construção de uma sociedade sustentável, primeiramente no âmbito acadêmico, e, posteriormente, na comunidade externa.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo possibilitou confirmar que apesar da obrigatoriedade de aplicação de medidas sustentáveis nas IFES, a maior parte dos respondentes informou ser parcial o planejamento e desenvolvimento de ações sustentáveis.

As Universidades investigadas também apontaram insuficiência de conhecimento de informações/orientações acerca dos aspectos legais voltados às ações sustentáveis na implementação de instrumentos de gestão. Por conseguinte, ressalta-se a necessidade de maior informação/orientação tangente aos dispositivos legais.

O PLS ainda não está consolidado nas instituições pesquisadas e a maior parte delas indicou que está em estudo para implementação. As dificuldades financeiras para sua implementação foram apontadas pela maioria das instituições como menos significativas do que as dificuldades de apoio da Administração Superior.

Observa-se que poucos elementos-referência foram exemplificados pelas instituições, não sendo identificado a citação de itens importantes como água/esgoto e, compras sustentáveis.

Percebe-se também a falta do envolvimento da comunidade universitária no que diz respeito às questões sustentáveis, seja para as ações de planejamento, seja para suas aplicações.

Conclui-se que as instituições, por não possuírem instrumentos de gestão sustentável consolidados, indicaram poucas práticas de ações sustentáveis executadas em seus *campi*.

## **7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO**

O estudo abrangeu apenas as Universidades Federais e atingiu um número pouco expressivo de instituições no universo, desta forma os resultados não podem ser generalizados, merecendo o desenvolvimento de estudos complementares a este, no intuito de aprofundamento das investigações sobre o tema.

Recomenda-se a realização de pesquisas semelhantes no âmbito estadual e municipal, bem como nas instituições privadas, posto que desta forma ter-se-á a possibilidade de ampliar o conhecimento acerca da realidade brasileira das IES em relação ao cumprimento da legislação e na gestão de instrumentos para ações sustentáveis.



## Agradecimentos

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA) pelo auxílio financeiro para desenvolvimento da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável... *DOU*, Brasília, DF, n. 220, 14 nov. 2012a, seção 1, p. 113. Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/141112\\_IN10.pdf](http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/141112_IN10.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2013.
- \_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993... *DOU*, Brasília, DF, 6 jun. 2012b, seção 3. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Decreto...](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto...)>. Acesso em: 23 abr. 2013.
- CMMAD. *Nosso futuro comum*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- CARETO, H.; VENDEIRINHO, R. *Sistemas de gestão ambiental em universidades: caso do Instituto Superior Técnico de Portugal*. 2003. Relatório Final de Curso. Disponível em: <[http://meteo.ist.utl.pt/~jjdd/LEAMB/LEAmb%20TFC%20v1/2002-2003/HCareto\\_RVendeirinho%20artigo.pdf](http://meteo.ist.utl.pt/~jjdd/LEAMB/LEAmb%20TFC%20v1/2002-2003/HCareto_RVendeirinho%20artigo.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2013.
- COSTA, A. V. O. *Indicadores de sustentabilidade para instituições de ensino superior: contribuições ...126 f.* 2012. Dissertação (Mestrado em Metrologia) – Centro Técnico Científico, Programa de Pós-Graduação em Metrologia, PUC/RJ, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=20393@1](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=20393@1)>. Acesso em: 19 abr. 2013.
- ELKINGTON, J. *Sustentabilidade: canibais de garfo e faca*. São Paulo: M. Books, 2012.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HALAC, R.; SCHILLER, S.; VENTURINI, E. *Sustainable universities: new knowledge and innovative actions*. In: WORLD SUSTAINABLE BUILDING CONFERENCE, 2005. Tokyo. *Proceedings...* Tokyo, 2005. p. 2316-2322.
- KRAEMER, M. P. E. *A Universidade do século XXI rumo a o desenvolvimento sustentável*. *RECADM*, v. 3, n. 2, nov. 2004. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

- LEFF, E. *Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder*. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINAYO, M. S. C. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1995.
- RIBEIRO, L. A. et al. *Avaliação de barreiras para implementação de um sistema de gestão ambiental na UFRGS*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., Porto Alegre, 2005. *Anais...* Porto Alegre: ADEPRO, 2005. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep1002\\_1755.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep1002_1755.pdf)>. Acesso em: 4 maio 2013.
- SANTOS, M. C. M.; BITENCOURT, D. V.; ALMEIDA, R. N. *Apropriação da gestão do conhecimento para criação do sistema gestão ambiental na universidade*. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE, 5., São Cristóvão, 2011. *Anais...* São Cristóvão: UFS, 2011.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SCHENINI, P. C. *Avaliação dos padrões de competitividade à luz do desenvolvimento sustentável... RCA*, Santa Catarina, v. 2, n. 4, set. 2000. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8052/7434>>. Acesso em: 20 ago 2012.
- TAUCHEN, J. A. *Um modelo de gestão ambiental para implantação em instituições de ensino superior*. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo, 2007.
- VAZ, C. R. et al. *Sistema de gestão ambiental em instituições de ensino superior: uma revisão*. GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 5, n. 3, p. 45-58, jul./set. 2010.
- VIEIRA, M. F. V.; ZOUAIN, D. M. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- ZABOLT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002.

# Educação continuada e mudança organizacional no núcleo integrado de bibliotecas da Universidade Federal do Maranhão<sup>15</sup>

Ingrid Guterres Simas<sup>16</sup>

“As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os *níveis* da organização.”

Peter M. Senge

## 1. INTRODUÇÃO

A década de 1990 foi marcada por uma revolução com abordagem pautada em informações e conhecimento no contexto organizacional (TAKAHASHI, 2000; CASTRO, 2005). A conjuntura dessa revolução direcionava-se para o enfoque holístico, a gestão participativa, a flexibilidade, a liberdade de escolha, as opções múltiplas, a descentralização, a criatividade, a valorização da qualidade e a autoridade adulta (BORGES, 2000). Essa configuração não ficou no passado, pelo contrário, está cada vez mais presente na atual realidade organizacional (PEREIRA, 2008; ROMANI; DAZZI, 2008) e é arquitetada pelo desenvolvimento de pessoas.

---

15 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFMS, sob a orientação do Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

16 Bibliotecária-Documentalista da Universidade Federal do Maranhão, Especialista em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas pela Faculdade Atenas Maranhense, Mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.

Essa situação desencadeia no meio organizacional uma busca incessante pelo processo de aprendizado como forma de conceber a competitividade e a sobrevivência em um mercado de constante instabilidade e mudanças (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002; EBOLI, 2004; MORGAN, 2007). Há a convicção de que o conhecimento deve ser percebido como um indicador de desenvolvimento econômico que maximiza resultados e gera concorrência entre as organizações (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA NETO, 2001; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Em outras palavras, o âmago da competitividade das organizações está inserido no processo de educação contínua da sua força de trabalho (COLBARI; DAVEL; SANTOS, 2001; BASTOS; GODIM; LOIOLA, 2004). Esse ritual de competitividade e processo educacional corporativo envolve as organizações modernas e complexas que normalmente sinalizam para as empresas privadas. Todavia, essa perspectiva de mutação não é exclusiva das organizações privadas, e assolam também de sobremaneira as instituições públicas, até mesmo para dar uma resposta à cobrança da sociedade civil por melhores resultados do seu trabalho e eficiência dos gastos públicos (GUIMARÃES, 2000; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; VIEIRA; VIEIRA, 2003; CARVALHO, 2004; PEREIRA; SILVA, 2011).

Portanto, deve-se reconhecer que: o conhecimento exerce papel de destaque na economia global e que as pessoas buscam incessantemente seu desenvolvimento profissional como verdade (DRUCKER, 1999; BARROSO; GOMES, 1999; CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA NETO, 2001; MORGAN, 2007); a gestão ensinada na Academia e disseminada na prática da área empresarial possuem muitas aplicabilidades úteis à gestão na área pública e que as pessoas e as organizações estão usufruindo desse ativo (conhecimento) conduzem a uma série

de questionamentos: (I) Como as pessoas estão se direcionando para a melhoria dos seus serviços e conseqüente satisfação dos clientes? (II) Como estão promovendo sua competitividade e progredindo em sua *performance*? (III) Se nas organizações há parâmetros de medição de avaliação do seu ativo intangível frente à política de educação continuada?

Nesse sentido, apresenta-se como problema condutor da pesquisa “Quais as mudanças organizacionais ocorreram a partir das ações de educação continuada no Núcleo Integrado de Bibliotecas (NIB) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) após a Lei nº 11.091/2005?” e como objetivo principal “Analisar as mudanças organizacionais ocorridas a partir das ações de educação continuada no Núcleo Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal do Maranhão após a Lei nº 11.091/2005”.

O estudo desenvolvido está relacionado com a qualificação do servidor público federal com vistas ao alcance de melhores resultados no ambiente de trabalho, tendo como local de estudo o NIB da UFMA.

A pesquisa reforça a valorização do servidor público federal, em especial os técnico-administrativos em educação, tendo em vista a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a Estruturação do Plano de Carreira.

## **2. CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

Em resposta às mudanças ocasionadas pelo paradigma econômico, germina um recurso não palpável que gera vantagem competitiva relacionada ao conhecimento – o capital humano. O termo ‘capital humano’ foi mencionado pela primeira vez em 1961 pelo economista Theodore

Schultz, posteriormente passou a ser inserido no mundo dos negócios, e em seguida, começou a circular pelo meio acadêmico (VARGAS et al., 2008).

O advento do capital humano acarreta uma série de transformações nas organizações e na sociedade. Alterações no contexto empresarial são marcantes – rapidez na tomada de decisão, inovação, extrapolação das barreiras geográficas, competitividade global, equilíbrio entre mudança e continuidade e, principalmente, a inserção do ativo intangível, ou seja, o capital humano, aquele que exerce grande influência na produtividade organizacional por meio do seu conhecimento tácito. Sendo assim, Morgan (2007, p. 19) elucida que “Administrar e organizar já são um desafio no melhor dos tempos e as dificuldades são ainda maiores no ambiente de mudança rápida dos dias de hoje.”

Novas exigências influenciam o arcabouço das organizações e perpassam pela dimensão do homem que é considerado o agente criador do conhecimento (DRUCKER, 1999; ANGELO-NI, 2008). Dessa forma, considera-se o capital humano como a força produtiva e o elemento essencial para as organizações, pautado em experiências e habilidades, bem como o produtor do conhecimento (DAVENPORT, 2001; VARGAS et al., 2008). Para que o comportamento do trabalhador do conhecimento (capital humano) se converta em conhecimento tácito, agregando valor à organização, novos ajustes são necessários. Sendo assim, esse trabalhador é definido como aquele que “[...] possui alto grau de especialização, educação ou experiência, tendo como o objeto principal de seu trabalho a criação, a disseminação ou a aplicação do conhecimento.” (DAVENPORT, 2005, p. 10, tradução nossa).

Nesse contexto, suscita nas organizações à reinvenção das suas práticas gerenciais, convergindo para a ampliação dos conhecimentos e um entendimento prático dos acontecimentos.

### **3. EDUCAÇÃO CONTINUADA**

Durante muito tempo a educação foi privilégio de uma pequena elite, no entanto, com a evolução da civilização, a educação estendeu-se para as demais classes da sociedade (SOUZA, 2011). É indiscutível que a educação adentrou no ambiente organizacional, especificamente na área de gestão de pessoas, para conceber o perfil profissional desejado para fins de agregação de valor e competitividade (ZANAGA, 1989; POMI, 2002). Os comportamentos profissionais foram transformados pelo avanço tecnológico, pelas necessidades atuais e pela sociedade do conhecimento.

A partir da década de 70 a educação continuada caracteriza-se pela conscientização do homem de que a educação está atrelada a sua realidade e pela interação com outros indivíduos. Na década de 80 essa visão se torna mais acentuada (PEREIRA; RODRIGUES, 2002). Já para a sociedade globalizada, dinâmica e competitiva a formação educacional e profissional é irrefutável. Nesse contexto, a educação continuada evidencia-se como um mecanismo para a atualização das pessoas na sociedade em mudança (ZAYAS, 2012).

As definições apresentadas na literatura do termo “educação continuada” são evidenciadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições do termo “educação continuada”.

ANO	AUTORES	CONCEITO
1989	Zanaga	[...] Atividades iniciadas pelo próprio indivíduo, que vem a ser o seu principal responsável. [...] É aquela que se faz ao longo da vida, para propiciar a atualização e prevenir a obsolescência do profissional.
2004	Pereira e Santos	[...] possibilita ao ser humano ser agente contínuo de desenvolvimento, como produtor, consumidor/ utilizador e criador/ inovador, fazendo uso de seus conhecimentos e criatividade. O processo de ensino/ aprendizagem lhe permite participar de maneira crítica, do contexto sócio-econômico-cultural que transforma o meio em que está integrado.
2006	Crespo, Rodrigues e Miranda	Atividades educacionais que têm por objetivo atualizar e desenvolver o conhecimento e as habilidades profissionais, de forma a permitir ao profissional um melhor desempenho da sua função.
2007	Christov	É um programa composto por diferentes ações como cursos, congressos, seminários, [...] orientações técnicas, estudos individuais. [...] Pressupõe um contexto de atuação [...]; condições para viabilização de suas ações [...].
2007	Brasil	[...] é uma exigência da atividade profissional no mundo atual não podendo ser reduzida a uma ação compensatória de fragilidades da formação inicial. O conhecimento adquirido na formação inicial se reelabora e se especifica na atividade profissional, para atender a mobilidade, a complexidade e a diversidade das situações que solicitam intervenções adequadas. Assim, a formação continuada deve desenvolver uma atitude investigativa e reflexiva, tendo em vista que a atividade profissional é um campo de produção do conhecimento, envolvendo aprendizagens que vão além da simples aplicação do que foi estudado.
2009	Nietsche et al.	[...] é um processo educativo formal ou informal, dinâmico, dialógico e contínuo, de revitalização pessoal e profissional, de modo individual e coletivo, buscando qualificação, postura ética, exercício da cidadania, conscientização, reafirmação ou reformulação de valores, construindo relações integradoras entre os sujeitos envolvidos, para uma práxis crítica e criadora.
2012	Zayas	Instrumento por meio do qual os indivíduos buscam manter-se atualizados numa sociedade que muda muito mais rapidamente do que em décadas passadas. A educação ao longo da vida apresenta-se, assim, como um investimento no capital humano e como um recurso para inclusão social dos cidadãos.



Diante desses conceitos, percebe-se como a educação continuada direciona para o indivíduo, percorre pela organização e transita para a sociedade, recorrendo a um processo educativo contínuo para atualização de conhecimentos, desenvolvimento de atitudes e permissão de um melhor desempenho nas atividades profissionais. Além, de desenvolver a capacidade crítica, reflexiva e criadora para transformar o seu meio (profissional e social) e ser suscetível a mudanças.

Por conseguinte, o formato da educação continuada é apresentado tanto em caráter teórico quanto prático, com etapas de duração diversificada, de aspecto oficial ou de iniciativa pessoal (CRESPO; RODRIGUES; MIRANDA, 2006). Sendo assim, a educação continuada é evidenciada em múltiplas formas (ZANAGA, 1989; PROSDÓCIMO; OHIRA, 1999; MIRANDA; SOLINO, 2006; CRESPO; RODRIGUES; MIRANDA, 2006; CHRISTOV, 2007):

- a) cursos e treinamentos;
- b) participação em eventos (seminários, congressos, conferências);
- c) programas de pós-graduação (*lato senso e stricto sensu*);
- d) conversas informais, leituras profissionais, grupos de trabalho;
- e) cursos de educação à distância.

No contexto da educação continuada, o desenvolvimento profissional não é responsabilidade única da instituição, todavia do indivíduo. Adicional a esse âmbito, a educação continuada implicará na mudança pessoal somente quando houver interação com a motivação e a comunicação organizacional (PEREIRA; RODRIGUES, 2002).

Ao penetrar nessa conjuntura educacional, além da assimilação de conhecimentos outras capacidades são significativas, tais como: a disposição para análise, a firmação das relações interpessoais, a elaboração de ideias inovadoras, a comunicação precisa e o trabalho em grupo (PEREIRA, 2001). Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001) reiteram que não basta criar conhecimentos, fazer pesquisas ou reunir e preservar informações. Para serem competitivas e líderes nos seus setores, as organizações devem elaborar novos produtos e serviços.

Em virtude da ascendência das pessoas como capital humano, a competência passou a fazer a diferença no campo organizacional, mesmo com um arsenal tecnológico e recursos tangíveis disponibilizados pelas empresas. O novo contexto sugere, ou melhor, atribui ao trabalho desenvolvido pelos indivíduos a garantia das organizações de estarem em pleno vapor no seu escopo (PICARELLI, 2002; DUTRA; COMINI, 2011).

Portanto, em linhas gerais, a educação continuada tem como objetivo:

- a) atender às necessidades de mudanças;
- b) ampliar a produtividade;
- c) valorizar o profissional (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002; POMI, 2002; MARRAS, 2011).

Nessa perspectiva, Marras (2011) aponta indicadores de resultados das ações de treinamento:

- a) maximização da produtividade;
- b) qualidade nos resultados;
- c) potencialização de eficiência e eficácia;
- d) mudanças comportamentais;
- e) aumento de conhecimentos e habilidades;
- f) harmonização no clima organizacional;
- g) ampliação da motivação pessoal.

Eboli (2004) alerta que as organizações que aprendem estão aptas para adquirir, criar e transferir conhecimentos, além de transformar seus comportamentos para analisar seus novos conhecimentos. É notório que a educação continuada gere um processo de mudança, seja para o indivíduo ou mesmo para a organização.

A organização ao proporcionar investimentos para o processo de treinamento, desenvolvimento e educação (interno ou externo) dos seus colaboradores, necessita de mensuração para avaliar o desempenho das pessoas após os programas educacionais, além de identificar os pontos positivos (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004; HOURNEAUX JUNIOR, 2011). Behnken (2006) corrobora que a avaliação tem por intuito a provisão do *feedback*. Quanto ao ambiente organizacional, a modalidade de avaliação se refere ao desempenho do cargo, ou seja, relaciona-se à mudança do colaborador ao retornar para o seu departamento de trabalho.

Tamayo e Abbad (2006) atestam que a avaliação desempenha um papel essencial, uma vez que constitui o responsável pela retroalimentação do sistema instrucional. Nos estudos de Abbad (1999) e Sallorenzo (2000) observa-se que o ambiente pós-treinamento representa um fator positivo para determinação de transferência. Assim, Tamayo e Abbad (2006, p. 15) mencionam como suporte à transferência “[...] os fatores que podem interferir positiva ou negativamente na aplicação dos novos conhecimentos adquiridos, que podem ir desde a disponibilidade de equipamentos, até os aspectos de suporte da chefia e dos colegas do ex-treinando.”

Em termos de suporte organizacional entende-se que são as expectativas do treinando em relação ao apoio da organização à transferência do que foi aprendido, no que cir-

cundam à disponibilidades de oportunidades, recursos e clima apropriado ao uso das habilidades adquiridas (ABBAD; GAMA; BORGES-ANDRADE, 2000).

Portanto, pode-se inferir que os participantes do processo de educação continuada que não dispõem de um clima positivo para a transferência do que aprenderam conseqüentemente não aplicarão as habilidades adquiridas.

### 3.1. Educação continuada nas organizações públicas

Negligenciar as mudanças na administração pública é prejudicial para a sociedade. Dissolver os conceitos permanentes e os modelos estabelecidos conduz ao esforço para o comprometimento na melhoria do serviço ao cidadão (NEWCOMER, 1999). A promoção de reformas administrativas foi suscetível em vários países para responder as demandas da sociedade e para a conversão de um modelo estratégico (NEWCOMER, 1999; SOUZA, 2002).

Vieira e Vieira (2003) exprimem que mesmo com os entraves do processo burocrático na administração pública, uma nova percepção de modelo flexível com vista na gestão de tecnologias pode torná-la mais leve. Igualmente, é a intensidade do conhecimento que conduzirá aos métodos de gestão. Conseqüentemente, as IFES's podem ser autônomas sem perder sua identidade de universidade pública, considerando a particularidade de cada organização versus região. Dessa maneira, é que ínfimas ações, quando bem ajustadas podem gerar grandiosos resultados (SENGE, 2012).

Instrumentos da gestão privada encontram espaço na gestão pública, por exemplo: os programas de qualidade. Contudo, o propósito da administração pública é bem longínquo

do privado, ou seja, o contentamento do coletivo. Assim, a demanda desafiadora para os gestores públicos é a expansão de resultados para a população com nível pleno de qualidade. Por conseguinte, uma direção para conceder a melhoria do setor público é o desempenho propiciado pela racionalização, criação de indicadores, transparência e atuação dos servidores e gestores (CARVALHO, 2004).

Gradativamente, o setor público vai moldando sua atuação e se associando aos modelos das empresas privadas (SIGOLLO, 2002; MADUREIRA, 2005). Nessa perspectiva, Félix (2005) atesta que é inconcebível a realização de novas práticas sem um processo de capacitação e desenvolvimento planejado.

Madureira (2005) exprime que para efetivar uma gestão dinâmica em que os conflitos sejam otimizados, no sentido de propiciar um ambiente criador de aprendizagem e a mudança reflita em atitudes, a administração pública deve solidificar o processo de formação profissional contínua. Face ao processo de formação profissional contínua, a organização pública também tem o papel de impulsionar a substituição de mentalidade e de comportamento do servidor (SIGOLLO, 2002).

Mudanças no setor público devem centralizar suas ações na prestação de serviços ao cidadão, bem como nos resultados. No entanto, a remodelagem de procedimentos e normas são consideradas insatisfatórias caso não estejam alinhadas à formação contínua e ao âmbito comportamental.

Portanto, com base em diversos estudos (MADUREIRA, 2005; FÉLIX, 2005; AMARAL, 2006; PEREIRA; SILVA, 2011) é sensato ratificar que o processo de educação contínua de servidores pode viabilizar possíveis mudanças na administração pública desmistificando a visão pejorativa da atividade pública e conferindo retorno satisfatório a coletividade.

#### 4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança é inevitável. O indivíduo, as organizações e a sociedade estão intimados a conviver com transformações ininterruptamente. O processo de mudança é carregado de inovações tecnológicas e visão holística, associado ao conhecimento e à competitividade global, ou seja, a mudança é a mola propulsora de permanência na esfera global (TOFFLER, 1970; MEISTER, 1999; COLBARI; DAVEL; SANTOS, 2001; FISCHER, 2002; CASTRO, 2005; NERY, 2011).

A mudança organizacional é concebida pela necessidade de responder aos desafios ambientais e competitivos. Morgan (2007) retrata que a organização está permanentemente em interação com o ambiente e que são provocadas a enfrentar o desafio da mudança.

De uma forma geral, o processo de mudança está alicerçado nas condições de produtividade, na qualidade e no comprometimento das organizações vinculado à velocidade de resposta, ao rompimento de valores passados, na flexibilidade e na adaptabilidade da situação global. As organizações flexíveis e adaptáveis à evolução das condições de mercado e com gestores capazes de implementar a mudança são propensas ao sucesso organizacional (MODARRES, 2010). Sendo assim, caracteriza-se a organização flexível no contexto de mudança como aquela que desenvolve continuamente novas estratégias e adaptam-se às novas realidades do mercado, mudando todos os aspectos da organização.

A mudança é inerente ao escopo de uma organização. No entanto, o estudo sobre esta temática é complexo do ponto de vista conceitual, tipológico, sobre o objeto e o seu conteúdo (NEIVA; PAZ, 2007, 2012). Wood Jr. (2009) aborda que o tema

“Mudança Organizacional” não é tarefa simples, tendo em vista a variedade de enfoques existentes.

Segundo Neiva (2004, p. 23) o conceito de mudança organizacional é:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Infere-se que a mudança é uma alternativa a ser considerada nos diversos cenários organizacionais. Portanto, Wood Jr. (2009, p. 4) menciona que se deve “[...] agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta.”

Uma vez que a organização compreenda e seja consciente dos novos moldes de gestão para um processo de reestruturação, sua estrutura deve ser flexível, em que as pessoas sejam valorizadas, pois possuem conhecimento que favorece a inovação de produtos e serviços para manter as empresas em sintonia com o mercado. Este contexto apresenta uma relação direta com a cultura organizacional e com as relações de poder. Aperfeiçoar as relações organizacionais com clientes internos, externos, fornecedores e parceiros é uma questão indispensável para as organizações do século XXI.

## **5. MÉTODO DE TRABALHO**

O tipo de abordagem apresentada para o objeto de estudo é uma abordagem qualitativa. Portanto, essa abordagem direciona-se às informações coletadas por meio das entrevistas, dos contextos, das falas em seu ambiente natural e cotidiano,

convertendo-se em interpretações por meio de uma postura reflexiva para geração de respostas às questões da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Quanto à natureza da pesquisa, classifica-se como pesquisa descritiva, pois normalmente são estruturadas e designadamente formadas para mensurar as características descritas na questão de pesquisa (HAIR JR. et al., 2005). Com base em Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102, grifo do autor), “Os *estudos descritivos* buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise.” Ressalta-se a importância do alcance descritivo para evidenciar com precisão os pontos ou dimensões de um fenômeno, evento, grupo, contexto ou situação (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2013).

A estratégia de pesquisa adotada para o tema “Educação Continuada” é o estudo de caso, que segundo Yin (2010, p. 39) “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.”

A coleta de dados foi realizada por meio dos seguintes instrumentos: observação não-participante, pesquisa documental e entrevista individual semiestruturada com os participantes, que se torna essencial para a compreensão acerca do problema, bem como o cumprimento dos objetivos.

## 6. RESULTADOS

A análise documental focalizou as ações de educação continuada realizadas no NIB. Analisaram-se os “Relatórios de



Frequências Homologadas” (dezembro/2013 e janeiro/2014) e o “Relatório de servidores do NIB com sua respectiva formação” para que fosse estruturada a participação, na entrevista, dos servidores conforme critérios de inclusão e exclusão da pesquisa. Posteriormente, analisaram-se documentos referentes à política de educação continuada da UFMA, como o “Registro de Certificados dos Cursos” da Divisão de Capacitação (DC).

A observação de campo contemplou os acontecimentos, os eventos e as interações no ambiente da pesquisa. Esse momento não se limitou apenas ao sentido da visão, mas a todos os sentidos do pesquisador (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Notou-se o cotidiano dos setores, as questões relativas ao ambiente de trabalho, a comunicação das pessoas (usuários, servidores e direção) e a prática dos servidores. A partir dessas constatações, foi identificada a necessidade de comunicação, principalmente entre a direção (NIB) e os demais servidores; de um planejamento global; de reestruturação física e manutenção de alguns ambientes; do apoio da chefia em ações com seus subordinados, no intuito de atender melhor as necessidades dos usuários; de compartilhamento de informações e interação entre setores. Além disso, notou-se a cultura organizacional fragilizada.

A análise das entrevistas está pautada na análise de conteúdo, técnica de análise popularizada por Bardin (1970), que consiste em uma análise das narrativas proferidas nas entrevistas. Primeiramente, categorias iniciais foram traçadas por meio dos discursos para a compreensão dos relatos.

## 6.1 Categorias iniciais

As categoriais iniciais foram as primeiras inferências acerca da unidade em análise. Essas categorias foram baseadas

nos discursos de cada entrevista e no direcionamento da literatura. Assim, as categorias apresentadas seguem uma sequência lógica, subsidiada pelas narrativas dos entrevistados. Dessa forma, apresentam-se no Quadro 2 as seguintes categorias iniciais.

Quadro 2 - Categorias iniciais.

CATEGORIAS INICIAIS	
1	Propósitos da educação continuada para os servidores
2	Limitações da educação continuada
3	Efeitos oportunizados pelas ações de educação continuada
4	Equilíbrio/compartilhamento mútuo
5	Suporte organizacional

### 6.1.1 Propósitos da educação continuada para os servidores

A concessão de incentivo teve um destaque preponderante no que diz respeito ao motivo pelo qual os servidores decidiram iniciar uma pós-graduação. Dessa forma, evidencia-se nas falas dos entrevistados os motivos para início de cursos: “Com toda sinceridade foi o financeiro. O principal fator foi o financeiro.” (Entrevistado 10). “[...] o da especialização foi principalmente pelo retorno financeiro.” (Entrevistado 2). “[...] incentivo financeiro, aprendizagem e adquirir novos conhecimentos.” (Entrevistado 14). “Por conhecimento e por incentivo financeiro.” (Entrevistado 12). Dessa forma, constatou-se que a questão salarial tem uma relação direta como incentivador de aquisição de novos conhecimentos.

Quando questionados sobre os motivos de iniciar um curso de capacitação ou pós-graduação, alguns dos entrevistados também mencionaram a relação da educação continuada com o melhor desempenho, aquisição de conhecimentos e melhoria

na qualidade das atividades. De tal modo, Madureira (2005) afirma que a formação profissional na administração pública deve ser encarada amplamente, como caráter contínuo e sistemático em um processo de gerenciamento dinâmico. Assim, os entrevistados aludiram sobre o motivo para sua formação:

[...] isso não foi prioridade [incentivo financeiro], não é o que tenho priorizado quando eu me proponho a realizar os cursos de capacitação [...] eu falei para ela [direção] porque eu queria na verdade para eu desempenhar melhor as atividades [...]. A especialização também o que me motivou foi imprimir qualidade as minhas atividades. (Entrevistado 1).

“Eu queria entender mais um pouco da questão do funcionamento e a questão dos setores, [...] como ser feito, resolver o que, como proceder em determinados casos. Por isso que eu achei interesse fazer.” (Entrevistado 5). O entrevistado 6, ainda comenta: “[...] quando eu entrei na universidade eu senti a necessidade de conhecer mais questões sobre administração pública. [...] meu interesse era em gestão pública para propiciar um melhor gerenciamento do meu serviço.” (Entrevistado 6).

Muito embora ainda se tenha a questão do incentivo financeiro como prioritária (MAGALHÃES et al., 2010), conforme observado nas narrativas dos entrevistados, já é possível notar que há motivações diferentes, como a intenção da melhoria do serviço prestado, fator esse extremamente positivo para a organização e seus usuários.

### 6.1.2 Limitações da educação continuada

Ao avaliar a proximidade dos cursos realizados pelos servidores, com o conjunto das tarefas realizadas no dia a dia, identificou-se, em muitos casos, um lapso entre a formação

e o desenvolvimento das atividades. Quando questionados a respeito dessa proximidade entre a formação e as atividades desenvolvidas os servidores reconhecem o distanciamento dessa relação:

Aí é que temos uns lapsos. Porque no período em que fiz o curso de especialização eu trabalhava mais na parte de gerenciamento de serviços, então, além de eu gostar da área, era fundamental para mim. Eu trabalhava com gerenciamento de serviços e gerenciamento de usuários, mais ou menos em uma área bem especializada. Então ele tava muito relacionado com a atividade que eu desenvolvia naquele momento. (Entrevistado 6).

“Assim, relação acho que não tem muita não.” (Entrevistado 8). “Em uma ordem direta eu não vejo aproximação.” (Entrevistado 10). “[...] entre o meu curso de pós-graduação e as minhas tarefas é pouco, a proximidade é pouca [...].” (Entrevistado 11). “Não tem muita coisa haver, não tem muita proximidade não.” (Entrevistado 12). “Relação distante da prática diária.” (Entrevistado 14). “Proximidade? Não vejo nenhuma.” (Entrevistado 15).

Por meio desses depoimentos, percebe-se a necessidade da administração pública em instituir avaliações na formação continuada dos seus servidores, bem como conhecer as habilidades e aptidões de cada um para melhor aproveitamento das competências e até mesmo para a valorização das pessoas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010; MAGALHÃES et al., 2010).

Há servidores que assumem que a educação continuada diz respeito a uma necessidade contínua e, buscam constantemente, novas possibilidades de aprendizado. As oportunidades oferecidas pelo programa de capacitação da instituição representam uma opção, mas os servidores estão garimpando cursos em outras instituições, muitas vezes pagos por eles mesmos.

No que se refere à aplicabilidade do que foi ensinado nos cursos aos participantes a questão mais marcante foi por demanda (em casos específicos) e para a realização de atividades cotidianas. Um ponto a ser considerado é quanto à rotatividade de servidores indiscriminadamente entre setores, ocasionando o não aproveitamento de conhecimentos adquiridos nos cursos realizados. Na narrativa dos entrevistados 7 e 15 percebe-se essa situação:

A especialização foi interessante porque na época que eu estava indiretamente na formação do acervo, então eu pude entender essa questão de licitação, de compra, de pregão eletrônico. O interessante que eu estava vendo isso na teoria e vivenciei isso na prática nesse mesmo período. (Entrevistado 7).

“Olha, eu não utilizo em termos, porque na verdade eu estou na catalogação por uma imposição né, porque até porque eu nunca trabalhei no setor [...]” (Entrevistado 15).

Constata-se assim, que não houveram benefícios significativos em relação à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na realização dos cursos no ambiente organizacional por parte dos servidores.

Por meio dos relatos visualiza-se, que as oportunidades de colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos, estão bem relacionadas com o setor de atuação de cada servidor. Sendo essas oportunidades esporádicas, em situações vivenciadas no dia a dia organizacional, ou mesmo não há ocasiões em que os aprendizados possam ser levados em consideração.

Há também a questão do suporte organizacional envolvido na carência de novas práticas. As narrativas dos entrevistados 2, 11, 14, 15 e 16 evidenciam essa situação: “Olha...pra desenvolver as atividades eu sempre recorro ao que já sei, o

que eu aprendi durante qualquer curso, eu sempre tenho feito inter-relações, sempre busco é recapitular o que foi aprendido com o que estou fazendo.” (Entrevistado 2).

Pois é, quando me é oportunizado eu falo, [...] pelo menos aqui na biblioteca a gestão (ela) é muito centralizada. Então, geralmente as decisões, elas já chegam pra gente executar e não para discutir, então assim, não são muitas as oportunidades que a gente tem para isso. (Entrevistado 11).

“Na primeira situação oportuna coloco em prática.” (Entrevista 14). “Na verdade não estou fazendo nenhum aproveitamento.” (Entrevista 15). “Às vezes me falta tempo e uma equipe para melhor oportunização porque você acaba ficando tão abarrotada de atividades que você não tem tempo nem para você enquanto pessoa física.” (Entrevistado 16).

Diante desses relatos, é possível inferir que a organização precisa avaliar o desempenho dos servidores após os cursos, verificar a criticidade e as condições de trabalho, ou seja, após cada ação educacional é indispensável um processo avaliativo para mensurar os resultados (ALVES; TAMAYO, 1993; CARVALHO, 1998) a fim de suceder ao melhor aproveitamento dos conhecimentos adquiridos, tanto por parte da instituição quanto por parte dos servidores em relação às ações de educação continuada.

### 6.1.3 Efeitos oportunizados pelas ações de educação continuada

A promoção da educação continuada relacionada com a atividade desenvolvida pelo profissional traduz em agilidade na execução do trabalho (EBOLI, 2004; DUTRA, 2008). Sendo assim, as falas dos entrevistados (1, 2, 7, 9 e 14) corroboram

os resultados proporcionados após o desenvolvimento das ações de educação continuada nas atividades organizacionais: “Sim... sim. Esse aprendizado nos cursos tem permitido agilidade, maior rapidez no desenvolvimento das atividades, melhores resultados também [...] na realização dos processos.” (Entrevistado 1).

É...se for diretamente relacionado, com certeza, mas nem sempre vai ser diretamente relacionado. [...], quanto mais possibilidades de coisas você saber... eu posso não saber exatamente de uma coisa, mas eu vou saber pelo menos onde buscar e isso depois já é uma ajuda. (Entrevistado 2).

“Ah com certeza. E a gente consegue até ter maior poder de barganha quando a gente tem conhecimento. [...]” (Entrevistado 7). “Eu acredito que sim. Porque a gente passa a ter um conhecimento melhor daquela atividade.” (Entrevistado 9). “Rapidez não, mas com eficiência. Os resultados são melhores.” (Entrevistado 14).

A maioria dos entrevistados afirmou que, após o aprendizado dos cursos conseguiram executar suas atividades com maior rapidez. Portanto, a agilidade resultante da educação e desenvolvimento dos servidores propicia um maior desempenho na organização.

Os efeitos oportunizados pela educação continuada são sentidos tanto pelo indivíduo quanto pela organização (EBOLI, 2004; BRASIL, 2005; SENGE 2012). Assim, visualiza-se por meio de diferentes pontos de vista: “Melhora 100%. [...] foi um diferencial que facilitou minha vida nos processos, nas atividades que realizo na biblioteca.” (Entrevistado 1). “[...] me deu mais...eu adquiri mais habilidade.” (Entrevistado 3). “Melhorou porque hoje eu faço isso mais rapidamente do que se eu não tivesse nenhum conhecimento [...]” (Entrevistado 6).

#### 6.1.4 Equilíbrio/compartilhamento mútuo

As mudanças sugeridas pelos servidores nas suas rotinas de trabalho nem sempre são advindas da realização dos cursos. Ao serem questionados em relação a sugestões de mudanças apontaram que: as mudanças são sugeridas a partir da visualização das necessidades; sugeridas em avaliações de desempenho; algumas são repassadas para direção; sugestão de mudanças independente de cursos; não é possível mensurar qual curso direcionou para uma mudança específica; sugestão de mudança não é registrada oficialmente.

Em pesquisa realizada em outra IFES as ações de educação continuada desenvolvidas demonstram que resultam de forma isolada e que os resultados nem sempre são satisfatórios e visíveis (MAGALHÃES et al., 2010). Assim, evidencia-se nas falas a seguir o mesmo ponto de vista nas percepções dos entrevistados: “É, não dá para mensurar em que medida foi esse curso ou aquele, mas eu acho que esse conjunto todo acaba influenciando.” (Entrevistado 2). “A partir dos cursos não, as mudanças sugeridas são a partir das necessidades que a gente observa no dia a dia do trabalho, não tem relação com os cursos.” (Entrevistado 4). “Eu sempre sugeri mudanças, independente dos cursos, é aquilo que estou te falando, quando me é oportunizado eu sempre falo. [...]” (Entrevistado 11).

Observa-se que os cursos efetivados pelos servidores, muitas vezes, não estão em sintonia com suas atividades diretas ou mesmo não sabem fazer uso do que foi aprendido para cultivar mudanças. Assim, Wood Jr. (2009) enumera fatores indispensáveis ao êxito da mudança: reconhecimento da relevância da mudança, comunicação dos objetivos e as modificações a serem implantadas, estímulo a treinamentos e, por



fim, o encorajamento ao plano de mudança como elemento de ajuste ao meio organizacional.

De acordo com Zanaga (1989), Prosdócimo e Ohira (1999), Miranda e Solino (2006), Crespo, Rodrigues e Miranda (2006) e Christov (2007) conversas informais e grupos de trabalho são alternativas apresentadas como ações de educação continuada. Nesse escopo, os entrevistados assumem que há uma troca de experiências entre colegas de trabalho para facilitar ou melhorar o trabalho.

Sim. Eu tento facilitar as meninas do processamento técnico a partir dos conhecimentos, a partir dos cursos de capacitação e como autodidata (risos), eu sempre procuro dar *feedback* para os meus amigos. Quando é solicitada ou espontaneamente, com alguém mais próximo. (Entrevistado 1).

Sim. Como por exemplo, o pessoal de outros setores, quando a gente precisa, principalmente quando a gente está necessitando, na hora de um auxílio. É, tem sim, informal. É mais entre companheiros de trabalho, não envolve a direção. Mais por amizade e afinidade, é dessa forma. Totalmente informal. (Entrevistado 3).

Existe sim, a gente troca bastante ideia. De acordo com a necessidade mesmo, às vezes surge alguma dúvida ou às vezes você vê a outra pessoa que poderia fazer mais rapidamente a atividade. Informal. Seria importante grupo de estudo, mas a rotina não permite. (Entrevistado 6).

Constata-se que essa troca de experiências é mais evidente com colegas de trabalho que possuem alguma afinidade ou mesmo do setor em que atuam. Outro aspecto em destaque se faz em relação à ausência da direção nesse cenário. Outrossim, é quanto a oportunidade em existir um momento para essa troca de experiências de maneira formal e em um dia da semana. Assim, torna-se importante instituir práticas para que os servidores pos-

sam interagir compartilhando seu aprendizado individual, pois segundo Gemelli e Filippim (2010) o desempenho da instituição depende de como as pessoas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, bem como do seu ambiente de trabalho.

### 6.1.5 Suporte organizacional

O encorajamento por parte da organização está incluso no suporte da transferência do que foi aprendido (ABBAD; GAMA; BORGES-ANDRADE, 2000). Essa seria uma das formas de possibilitar a ampliação da produtividade, manutenção do clima organizacional e das mudanças comportamentais (MARRAS, 2011). Posto isto, os relatos intensificam a carência de encorajamento na aplicação do que foi aprendido e até mesmo em relação a mudanças por parte da chefia.

Na verdade diretamente, formalmente, eu não vejo encorajamento após os cursos de capacitação por parte da chefia. Na verdade, a educação continuada é vista aqui... os próprios chefes internalizam uma educação continuada para progredir financeiramente, para aumento de salário, não é uma progressão para melhoria do processo em si, das atividades em si em que tu realizas, das tuas funções. Por isso mesmo é que eu não vejo encorajamento [...], mas a visão ainda aqui é para conseguir aumento no contracheque. Predomina essa visão de que a educação continuada é para te ganhar dinheiro. (Entrevistado 1).

Olha, de verdade, a gente não tem muito essa prática aqui na biblioteca do chefe incentivar essa aplicação. O que eu vejo mais é que esse incentivo é dado no momento em que várias vezes ele [chefe] propiciou a execução de um curso que vai melhorar o desenvolvimento de nossas atividades e a liberação para que se possa participar desses cursos. Isso eu já considero um incentivo para usar esse tipo de conhecimento dentro do setor [...]. E em mudanças que eu tenha em mente, eu não lembro. (Entrevistado 6).

Um local de trabalho adequado é um dos aspectos que influenciam na aplicação de novas habilidades e da transferência do que foi aprendido pós-treinamento (ABBAD, 1999; SALLORENZO, 2000; ABBAD; PILATI; PANTOJA, 2003). O local de trabalho para a maioria dos participantes necessita de melhorias. Assim, foram relatadas as seguintes particularidades de acordo com os entrevistados 1, 9, 10, 11 e 13:

[...] Com relação a condições de infraestrutura o meu setor... as atividades ficam um pouco precarizadas com relação a isso, o setor se ele fosse se houvesse condições melhores de infraestrutura talvez fosse o processo...se desenvolvesse de forma bem mais eficiente do que já acontece. (Entrevistado 1).

“Não, nosso local tem que melhorar muito. Eu acho que o espaço tinha que ser maior. Mobiliário e equipamentos, é tudo muito antigo e improvisado. Acho que deveria ter mais pessoal no nosso setor.” (Entrevistado 9). “[...] Adequado ele não está, em termos de espaço físico.” (Entrevistado 10). “Olha, eu acho que não. Eu trabalho num lugar que circula muita gente pedindo atendimento da área de biblioteconomia mesmo, ou seja, os usuários da biblioteca e acaba me atrapalhando no dia a dia [...]” (Entrevistado 11). “Não está 100%, porque como o ambiente é pequeno com o passar do tempo nós vamos ficar com pouco espaço. Aqui sempre trabalhamos com máquinas obsoletas, isso dificulta o trabalho.” (Entrevistado 13).

Diante das assertivas, há necessidade latente de espaço físico. No entanto, outras necessidades são apontadas como mobiliário, equipamentos e pessoal empenhado. Assim, Addad, Gama e Borges-Andrade (2000) corroboram que o suporte organizacional envolve recursos e um clima adequado para a aplicação das novas práticas e está entre as expectativas dos treinandos.

## 6.2 Categorias finais

A análise das cinco categorias iniciais sustentaram duas categoriais finais. Essas categorias finais foram assim intituladas: “Indicadores de mudança” e “Variáveis favoráveis para a mudança” conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Categorias iniciais e finais.

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS FINAIS
1. Propósitos da educação continuada para os servidores	I. Indicadores de mudança
2. Limitações da educação continuada	
3. Efeitos oportunizados pelas ações de educação continuada	
4. Equilíbrio/compartilhamento mútuo	II. Variáveis favoráveis para mudança
5. Suporte organizacional	

Nesse escopo, as categorias iniciais (propósitos da educação continuada para os servidores, limitações da educação continuada e efeitos oportunizados pelas ações de educação continuada) apontam para a primeira categoria final, denominada “Indicadores de mudança”.

Há servidores que imputam o incentivo financeiro à educação continuada: “Com toda sinceridade foi o financeiro. O principal foi o fator financeiro.” (Entrevistado 10). Contudo, observa-se uma valorização por parte do servidor pela absorção de novos conhecimentos para compreender, melhorar e desenvolver as atividades cotidianas organizacionais do serviço público:

A pós-graduação me ajudou nessa questão da leitura, interpretando, de estar me usando das teorias de leitura, das teorias literárias para imprimir mais qualidade na análise documentária, nos processos técnicos no tratamento intelectual dos documentos. [...] os cursos de línguas me ajudaram bastante a desempenhar melhor os processos e atividades que envolvem o tratamento. (Entrevistado 1).

Uma das vantagens de eu ter feito a especialização em gestão pública foi o fato de a gente trabalhar no setor público e o que me facilitou o entendimento acerca de licitação, de planejamento, algumas coisas que a gente ouvia falar, vivenciava, mas não sabia o porquê que acontecia [...] adquirir novos conhecimentos acerca de estado, governo, mercado, ampliei mais os meus conhecimentos, os meus horizontes [...]. (Entrevistado 7).

A categoria final “Indicadores de mudança” sugere mudanças positivas, tais como: a iniciativa da administração pública em estimular a capacitação dos seus servidores, ou seja, a introdução de políticas voltadas para capacitação e desenvolvimento dos servidores com vistas à melhoria do serviço público, a disposição para aprender dos servidores e a mudança de postura por meio de conhecimentos adquiridos: “[...] com os cursos eu aprendi assim a tomar iniciativa para melhorar o que precisa ser melhorado, ir atrás, solicitar, reivindicar melhoras.” (Entrevistado 13).

[...] muitos conhecimentos que eu adquiri nesses cursos eu não tinha realmente, então eu devo muito a minha postura profissional de agora, a esses cursos. [...] eu nunca quis fazer um curso só por fazer, eu queria fazer para agregar conhecimento mesmo sabendo que teria o retorno financeiro [...]. (Entrevistado 7).

No entanto, um indicador de mudança necessário é quanto à avaliação e *feedback* das ações de educação continuada, para propiciar ajustes em relação aos cursos oferecidos e aos

cargos desempenhos pelos servidores, bem como na intenção de contribuir para o desempenho da instituição, visualização de resultados efetivos e até mesmo para ponderar o custo-benefício dos gastos pela gestão. A narrativa do entrevistado 15 evidencia essa situação:

Quando você parte para fazer uma coisa de iniciativa própria é muito mais no seu benefício, [...], ninguém pensou na melhoria das coisas da biblioteca até porque não há uma brecha de se mudar essa situação que está aí. [...]. Para mim, não vejo muita perspectiva do jeito que a coisa está indo. [...]. Ninguém avalia nada, ninguém planeja nada [...]. Não vai se mudar nunca sem fazer uma avaliação, se a gente não fizer uma crítica.

Nesse sentido, a avaliação é uma das etapas do processo de desenvolvimento e educação continuada (BEHNKEN, 2006; MARRAS, 2011). Essa etapa, deve ser inserida após a consecução de todo o processo de educação continuada com o intuito de avaliar os pontos positivos e negativos, a abrangência de resultados, o *feedback* dos participantes e os resultados no desempenho profissional por meio da mudança comportamental do profissional.

A segunda categoria final, denominada “Variáveis favoráveis para a mudança” concentra-se esforços para o alcance de melhorias. A organização, ao fornecer o suporte organizacional para os servidores estará garantindo um resultado favorável. Todavia, Abbad (1999, p. 53) especifica que:

Restrições nos recursos materiais e financeiros, por exemplo, podem tanto afetar desempenho como transferência de aprendizagem. A falta de definição de objetivos de trabalho que contemplem a aplicação no trabalho de habilidades aprendidas em treinamento ou a falta de materiais necessários ao alcance de uma meta de trabalho podem impedir ou dificultar a transferência de treinamento e o desempenho eficaz nas tarefas do cargo.

Logo, a mudança após uma ação de educação continuada é passível de condições favoráveis (cultura organizacional, clima, comunicação, gestão participativa e recursos) para que ocorra a satisfação, tanto para o profissional, quanto para a organização. Sendo assim, a mudança não é uma ação isolada, mas um composto de ações sincrônicas voltadas para uma finalidade. Por meio da fala do entrevistado 11, visualiza-se a carência dessas condições favoráveis:

[...] na verdade a gente está criando um reservatório de conhecimento pronto e a disposição da Instituição. O que falta a UFMA como o todo, e não só o NIB é implementar, por exemplo, fazer um *benchmark* como outras instituições que já fazem, é buscar uma gestão mais participativa, uma gestão mais colaborativa. Se você recebe uma decisão pronta para executar e tu não teve a oportunidade de contribuir o teu nível de comprometimento com o que estão te enviando é menor, tu não participou, tu vai ser um mero robô que vai receber determinada demanda e muitas vezes você que está na operação que conhece de fato aquela atividade, tá sabendo que aquilo não vai dar certo, que aquilo vai dar errado, mas mesmo assim vai executar porque o chefe que não entende tão bem quando você, mandou. Então, isso é prejudicial para instituição, a gestão tem que ser mais participativa por meio da formação dessas pessoas, ela qualifica para cada um de nós participar ativamente e contribuir.

Um entendimento ponderado por Mariotti (1999) é quanto à inocência de presumir que após a implementação de ações de educação continuada, haja um processo de mudança imediata no comportamento das pessoas. No entanto, o fato do servidor se dispor a buscar a assimilação de novos conhecimentos, já é fruto do processo de mudança e não se deve incorrer que, o que é aprendido seja um conhecimento mecânico e massificado (MARIOTTI, 1999; DUTRA, 2008; SENGE, 2012).

A participação nas decisões, o ambiente propício de condições físicas e humanas, as relações interpessoais, a confiança na chefia, a cultura organizacional favorável e a troca de informações são elementos estimuladores para a satisfação com o trabalho, para o compromisso com a instituição e, conseqüentemente, para a promoção de serviços de qualidade voltados para a coletividade, que é a finalidade da administração pública. Observa-se na fala dos entrevistados 9 e 16: “Nosso local [ambiente de trabalho] tem que melhorar muito. Eu acho que o espaço tinha que ser maior, mobiliário, equipamentos é tudo muito antigo e improvisado. Acho que deveria ter mais pessoal no nosso setor.” (Entrevistado 9). “Na realidade ele [chefe] não encoraja, ele meio que espera, porque quando ele sabe que você fez um curso, ele meio que espera você a ter a opinião ou a desenvolver alguma atividade sobre aquilo. [...]” (Entrevistado 16).

Nesse sentido, Senge (2012) defende a ideia de visão compartilhada, isso traduz um envolvimento de habilidades que instiguem o compromisso e o envolvimento de todos ao invés de mero consentimento. A aprendizagem em equipe e o diálogo representam um passo para construir um propósito unificado.

Criar um ambiente participativo na organização, possibilitará o estímulo à motivação, aos vínculos e ao trabalho em equipe que, por sua vez, conduzirá a plena produtividade nas atividades organizacionais e contentamento dos servidores. O suporte gerencial, o ambiente organizacional harmônico e as condições de trabalho favoráveis são variáveis que se relacionam com a transferência do conhecimento aprendido e a produtividade no trabalho (ABBAD, 1999). Logo, para resultar em ações construtivas há uma necessidade de equilibrar as obrigações, pois se balanceada resultará em comprometimento organizacional.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstra a relevância da educação continuada para o profissional e para a organização onde aquele está inserido. O ambiente de trabalho direcionado para as competências do servidor, voltado para seus conhecimentos e habilidades, favorecem o desenvolvimento das atividades laborais. É notório o grau de interesse por ações de educação continuada em servidores com menos tempo de instituição, independente de incentivo financeiro e, por vezes, custeadas por ele próprio.

Constatou-se que as ações são desenvolvidas pela Instituição desde a vigência da Lei nº 11.091/2005, tanto para servidores do NIB quanto para os demais servidores. Os cursos de capacitação oferecidos pela Instituição tiveram relação direta e indireta com as atividades do NIB. Outras ações efetivadas foram: eventos realizados por servidores, conversas informais, cursos de iniciativa própria, dentro e fora da instituição, além de programas de pós-graduação (*latu e stricto sensu*) cursados.

Observou-se que: as ações de educação continuada impuseram um ponto de partida para o desenvolvimento de atividades correlacionadas, reduziram o tempo de busca e viabilizaram maior facilidade para o acesso a informações desconhecidas, conferiram receptividade e incentivo por parte dos colegas de trabalho, bem como a motivação e a iniciativa. No entanto, suportes como: encorajamento pela direção, comunicação efetiva, liderança participativa, decisões coletivas, insuficiência de pessoal para o desenvolvimento do trabalho, demora no *feedback*, cultura organizacional fraca e infraestrutura insuficiente foram relatados como fatores deficitários, que possivelmente contribuiriam para a mudança no cotidiano organizacional se fossem remodelados.

Constatou-se diferentes possibilidades, tais como: habilidade de leitura e escrita, agilidade nos procedimentos, melhor desempenho nas atividades organizacionais, ampliação do portfólio de conhecimentos, oportunidade de conquistar novos espaços, criticidade com os processos, conhecimento das realidades de outras instituições do mesmo segmento, motivação para que o servidor tenha a satisfação pessoal, reflexão sobre a atuação profissional, obtenção de suporte para o direcionamento de como agir ou buscar soluções nas situações inesperadas e compreensão do universo (administração pública) em que estão inseridos.

Em termos gerais, o desenvolvimento de ações em educação continuada contribuiu para uma melhoria nas atividades cotidianas. Mudanças significativas que impactassem benéficamente no cotidiano dos usuários foram propostas à direção, no entanto não foram concretizadas. Os resultados demonstram que há carência de apoio mais efetivo por parte da direção. A valorização das habilidades dos servidores não é reconhecida e a comunicação é deficiente. Isso leva à visualização de uma cultura fraca que acaba por intimidar novas possibilidades de mudança e inovação pelos servidores.

Um aspecto indispensável que não foi identificado neste estudo diz respeito à avaliação após as ações de educação continuada. Ela identificaria se houve um melhor desempenho pelo servidor em seu local de trabalho e quais pontos poderiam ser aperfeiçoados. Outro ponto imprescindível concerne ao distanciamento das práticas de educação continuada dos servidores ao conjunto de tarefas realizadas por eles.

Portanto, pode-se considerar que a educação continuada faz uma diferença na vida profissional e, conseqüentemente, na organização. Destaca-se que o suporte organizacional, o

ambiente de trabalho e as condições propiciam o desenvolvimento das novas habilidades, satisfação pessoal e um *feedback* positivo ao usuário atendido por estes profissionais. Nesse sentido, sugere-se que a organização reveja sua conduta perante seus servidores no quesito educação continuada e valorização de habilidades.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. *Um modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia. Universidade Federal de Brasília, Brasília, DF, 1999.
- ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. *Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho*. RAC, v.4, n. 3, p. 25-45, set./dez. 2000.
- ABBAD, G.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. *Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa*. R. Adm., São Paulo, v. 38, n. 3, p. 205-218, jul./ago./set. 2003.
- ALVES, A. R.; TAMAYO, A. *Sistema de avaliação do treinamento da Telebrás – SAT*. Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 73-80, p. 73-80, out./dez. 1993.
- AMARAL, H. K. do. *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- ANGELONI, M. T. (Org.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1970.
- BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. *Tentando entender a gestão do conhecimento*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, mar./abr. 1999.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. R. Adm., São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.
- BEHNKEN, S. P. *Gestão estratégica de RH*. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 231-241.
- BORGES, M. A. G. *A compreensão da sociedade da informação*. Ci. Inf., Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 25-32, set./dez. 2000.
- BRASIL. Lei nº 11.091, de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério

da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 15 maio 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Secretaria de Educação a Distância. Pró-Letramento. Programa de Formação Continuada de Professores das Séries Iniciais do Ensino Fundamental. Guia Geral. São Paulo, 2007.

CARVALHO, M. do S. M. V. de. *Gestão de Competências: uma nova abordagem de recursos humanos*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 163-171, set./out. 1998.

\_\_\_\_\_. *Desafios contemporâneos de gestão*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 38, n. 2, p. 307-316, mar./abr. 2004.

CASTRO, C. S. de. *Gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas?* RAE, v. 45, 2005. Edição Especial.

CAVALCANTI, M. do C. B.; GOMES, E. B. P.; PEREIRA NETO, A. F. de. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHRISTOV, L. H. da S. *Educação continuada: função essencial do coordenador pedagógico*. In: GUIMARÃES, A. A. et al. *O coordenador e a educação continuada*. 10. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 9-12.

COLBARI, A.; DAVEL, E.; SANTOS, G. *O mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação*

*profissional e identidade em duas empresas capixabas*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 9-37, mar./abr. 2001.

CRESPO, I. M.; RODRIGUES, A. V. F.; MIRANDA, C. L. *Educação continuada para bibliotecários: características e perspectivas em um cenário de mudança*. Biblios, ano 7, n. 25-26, jul./dic. 2006.

DAVENPORT, T. H. *Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S.; COMINI, G. M. *Competência como base para a gestão estratégica de pessoas*. In: EBOLI, M. et al. *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 101-121.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. RAC, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Cengage Learning, 1999.

BOLI, M. *Educação corporativa: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

- FÉLIX, C. M. R. *A prática de competências gerenciais no setor público*. RAP, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 255-278, mar./abr. 2005.
- FISCHER, R. M. *Mudança e transformação organizacional*. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 147-164.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. *Aprendizagem e gestão do conhecimento*. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.
- FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. *Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 3, jul./set. 2004.
- GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. *Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios*. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.
- GUIMARÃES, T. de A. *A nova administração pública e a abordagem da competência*. RAP, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.
- HAIR JR., J. F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOURNEAUX JUNIOR, F. *Avaliação de resultados*. In: EBOLI, M. et al. *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 311-334.
- MADUREIRA, C. *A formação profissional contínua no contexto da administração pública*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109-1135, set./out. 2005.
- MAGALHÃES, E. M. de et al. *A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição*. RAP, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010.
- MARIOTTI, H. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MEISTER, J. C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- MIRANDA, A. C. C. de; SOLINO, A. da S. *Educação continuada e mercado de trabalho: um estudo sobre os bibliotecários do estado Rio Grande do Norte*. Perpect. Ciênc. Inf., Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 383-397, set./dez. 2006.
- MODARRES, M. *Reorganization: contingent effects of changes in the Ceo and structural complexity*. Academy of Strategic Management Journal, v. 9, n. 1, p. 95-109, 2010.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NEIVA, E. R. *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2004.

- NEIVA, E. R.; PAZ, M. das G. T. da. *Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira*. RAC, v. 11, n. 1, p. 31-52, jan./mar. 2007.
- \_\_\_\_\_. *Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional*. R.Adm., São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-37, jan./fev./mar. 2012.
- NERY, S. *Gestão de mudanças*. In: EBOLI, M. et al. *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 162-198.
- NEWCOMER, K. E. *A preparação dos gerentes públicos para o século XXI*. Revista do Serviço Público, ano 50, n. 2, abr./jun. 1999.
- NIETSCHÉ, E. A. et al. *Política de educação continuada institucional: um desafio em construção*. Rev. Eletr. Enf., v. 11, n. 2, p. 341-348, 2009.
- NONAKA, I. *A empresa inovadora de conhecimento*. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão do Conhecimento*. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. p. 27-49.
- PEREIRA, C. de S. *Aprendizagem, educação e trabalho na sociedade do conhecimento*. RAP, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 107-117, nov./dez. 2001.
- PEREIRA, M. F. *A gestão organizacional: em busca do comportamento holístico*. In: ANGELONI, M. T. (Org.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 19-53.
- PEREIRA, A. M.; RODRIGUES, R. A. *Educação continuada do catalogador: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina*. Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 7, n. 1, 2002.
- PEREIRA, A. M.; SANTOS, P. L. V. A. da C. *Educação continuada do catalogador na modalidade a distância: uma proposta alternativa*. Transinformação, Campinas, v. 16, n. 1, p. 47-58, jan./abr. 2004.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da S. *As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior*. Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro, v. 9, n. 9, p. 627-647, jul. 2011. Edição Especial.
- PICARELLI, V. *A gestão por competências*. In: *MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002. p. 215-237. v. 1.
- POMI, R. M. *Indicadores de desempenho em gestão do capital humano*. In: *MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002. p. 261-281. v. 1.
- PROSDÓCIMO, Z. P. A.; OHIRA, M. L. B. *Educação continuada do bibliotecário: revisão de literatura*. Revista ACB, Florianópolis, v. 4, n. 4, 1999.
- ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. *Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento*. In: ANGELONI, M. T. (Org.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 78-103.
- SALLORENZO, L. H. *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, DF, 2000.

- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia da pesquisa*. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.
- SIGOLLO, W. *Competência em empresa pública: o caso Sabesp*. In: MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. p. 297-315. v. 1.
- SOUZA, E. C. L. de. *A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais*. Revista de Administração Pública, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan./ fev. 2002.
- SOUZA, P. R. *Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação*. In: EBOLI, M. et al. *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 3-18.
- TAMAYO, N.; ABBAD, G. da S. *Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. RAC, v. 10, n. 3, p. 9-28, jul./set., 2006.
- TAKAHASHI, T. (Org.). *Sociedade da Informação no Brasil: livro verde*. Brasília, DF, Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TOFFLER, A. *O choque do futuro*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1970.
- VARGAS, V. do C. C. de et al. *Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano*. Gest. Prod., São Carlos, v. 15, n. 3, p. 619-634, set./dez. 2008.
- VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. *Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras*. RAP, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZANAGA, M. P. *Educação contínua: atitudes e experiências dos bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da Unicamp*. Transinformação, v. 1, n. 3, set./dez. 1989.
- ZAYAS, E. L. B. et al. (Org.). *O paradigma da educação continuada: o desafio do século XXI*. Porto Alegre: Penso, 2012.
- WOOD JR. T. *Mudança organizacional: uma introdução ao tema*. In: WOOD JR., T. *Mudança organizacional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 3-18.



# Sistemas ERP: uma contribuição ao estudo do ciclo de vida em uma Instituição Federal de Ensino Superior<sup>17</sup>

David Luiz Silva Ferreira<sup>18</sup>

“A mudança é o processo pelo qual o futuro invade nossas vidas”

(Dr. Alvin Toffler)

## 1. INTRODUÇÃO

A adoção de sistemas ERP em organizações públicas brasileiras é conseqüência de uma mudança mundial de utilização de modelos tecnológicos. Segundo Guerra et. al. (2012), a evolução natural da tecnologia e a busca constante de eficiência organizacional com o mínimo de custos fizeram com o que o modelo tradicional da Administração fundado na filosofia burocrática de Max Weber não satisfizesse à complexidade dos novos desafios que passaram a surgir, dessa maneira o modelo de Weber deixou de ser largamente instrumentalizado, sendo adotadas novas experiências que procuraram modificar a lógica da administração pública burocrática. Os governos da Nova Zelândia, Grã-Bretanha e Estados Unidos, sobretudo a partir dos anos de 1980, passaram a adotar princípios que possibilitassem maior eficiência à gestão pública, importando procedimentos característicos da gestão privada, esse conjunto

---

17 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFMS, sob a orientação do Prof. Dr. Mauri Leodir Löbler, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

18 Administrador, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria/UFMS.



de iniciativas passou a ser chamado de “New Public Management” ou Nova Administração Pública e abriu um novo campo de estudos acadêmicos em Administração Pública.

O pensamento de Guerra et. al. (Ib. *ibid.*, 2012) nos esclarece que o movimento mundial da nova gestão pública representou uma ruptura em relação ao modelo burocrático vigente, modificando a natureza dos estudos na área e a forma de organização de parte dos Estados modernos ocidentais, dessa forma, houve uma constatação que os princípios do modelo burocrático já não eram capazes de garantir governança aos Estados, devido à magnitude do aparelhamento pós “welfare-state”, dessa maneira organizações públicas e os estados passaram a adotar tecnologias de eficiência utilizadas em organizações privadas. O autor assim sintetiza sua opinião:

Desde o final da década de 70 e o início dos anos 80, notadamente com os governos Thatcher, na Inglaterra, e Reagan nos EUA, início da década de 80, o Estado passou por uma notável mudança paradigmática, sobretudo em relação ao seu papel para com a sociedade e a economia (PRZEWORSKI, 1996). Tal mudança ganhou a denominação de reforma administrativa ou Nova Administração Pública, sendo utilizada inicialmente por Hood (1991), como forma de denominar a adoção de práticas da gestão privada em organizações públicas, embasadas em quatro grandes tendências: a) paralisação ou redução no crescimento do Estado, b) terceirização e privatização de serviços oferecidos pelo Estado, c) adoção por parte do Estado das tecnologias de informação, e d) cooperação entre os países a fim de se dividir uma agenda pública comum (GUERRA, 2012).

A adoção de sistemas ERP em organizações públicas brasileiras é a concretização no Brasil do movimento mundial da “Nova Administração Pública” quanto à adoção de tecnologias da informação mais eficientes. Assim, o tema abordado para

esta pesquisa foi o seguinte: *Sistemas ERP: uma contribuição ao estudo do ciclo de vida em uma Instituição Federal de Ensino Superior*, (IFES), propondo-se a contribuir para o enriquecimento dos estudos sobre este tema em relação às instituições públicas brasileiras, pois, segundo Sobreira Netto (2007), estas organizações são objetos relativamente pouco explorados em nosso país, se formos comparar com a diversidade dos estudos realizados para as organizações privadas, que dependem vultosos recursos financeiros na implantação de sistemas ERP.

A utilização de sistemas ERP em organizações públicas brasileiras representa uma mudança de procedimentos técnicos e operacionais bastante significativa, pois segundo Maiz (2006), se formos analisar o espaço de tempo em que os modelos tradicionais da Administração preponderaram, como o de Max Weber, por quase 70 anos, tais modelos estabeleceram as regras de “como uma organização deveria funcionar”, não obstante este fato ocorreram mudanças com a utilização de tecnologias da informação representando uma ruptura com as concepções operacionais do modelo de Weber, centradas, segundo Secchi (2009), na formalidade, impessoalidade e personalismo no uso do conhecimento técnico.

As novas tecnologias da informação parecem pregar valores opostos aos dos modelos tradicionais da Administração, como a despersonalização do uso do conhecimento técnico através do compartilhamento das informações com todas as pessoas da organização que dela necessitarem para executar suas funções. O banco de dados único do sistema ERP compartilhável por toda a organização representa a concretização desta despersonalização. Muito embora as pesquisas relativas à adoção de novas tecnologias da informação em organizações públicas sejam relativamente recentes, torna-se necessária

a execução de estudos que abordem os efeitos emergentes do uso dessas novas tecnologias (dificuldades e facilidades), pois segundo Souza e Saccol (2012) a utilização do sistema ERP tem causado uma verdadeira revolução de eficiência nas organizações privadas e públicas ao redor do mundo. Assim o problema da pesquisa ou questão principal do estudo a ser realizado é o seguinte: *Como está ocorrendo a implantação de um sistema ERP em uma IFES e quais os benefícios e dificuldades que a implantação deste sistema pode estar causando?*

## **2. BASES TEÓRICAS: QUESTIONAMENTOS**

A tecnologia da informação tem sido um elemento de mudança organizacional significativo nas organizações públicas? A implantação de um sistema ERP em uma organização pública pode representar a introdução de um instrumento importante de TI (Tecnologia da Informação) e uma tentativa de nivelamento de eficiência com as organizações privadas? Segundo o pensamento de Dalla Vecchia, ao se reportar às opiniões de Wood Jr., Curado e Campos (1995); estes definem mudança organizacional como: “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (op.cit., 2011, p.68).

### 2.1 Mudanças organizacionais e tecnologias da informação no setor público

A implantação de um sistema ERP é uma mudança organizacional do tipo tecnológica, o setor público brasileiro tem lançado mão desta tecnologia, pois, segundo Yoshino

(2010), tem sofrido uma significativa pressão para modernizar-se, ou seja, está sendo impelido a promover mudanças organizacionais profundas em sua estrutura administrativa e operacionalização dos serviços que disponibiliza a sociedade. Não se admite ineficiência, não importa sua origem: seja ela proveniente de organizações públicas ou do setor privado. Para adaptar sua atuação às exigências da sociedade o setor público passou a estruturar seus serviços utilizando tecnologias da informação e comunicação (TIC). O uso dos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) em organizações públicas constitui exemplo prático desta adaptação operacional das entidades governamentais às exigências da sociedade moderna. Diniz et. al. (2009), assim analisa a adoção da tecnologia da informação e comunicação (TIC) pelo setor público:

“Entre as causas determinantes da adoção das TIC de forma estratégica e intensiva pelos governos em seus processos internos e na melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade destacam-se: o uso intensivo das TIC pelos cidadãos, empresas privadas e organizações não governamentais; a migração da informação baseada em papel para mídias eletrônicas e serviços online e o avanço e universalização da infraestrutura pública de telecomunicações e da internet. Outras causas estão associadas às forças provenientes do próprio movimento de reforma do Estado, da modernização da gestão pública e da necessidade de maior eficiência do governo” (DINIZ, 2009).

O fato de que as organizações não sobrevivem se não se adaptarem às exigências do meio ao qual pertençam também se aplica às organizações públicas. Praticamente, tomamos conhecimento diariamente através dos meios de comunicação, da extinção, alteração ou criação de uma nova estrutura, ou entidade pública devido à necessidade da modernização ou expansão dos serviços públicos. Agências, empresas estatais,

fundações, etc., são criadas, alteradas ou extintas praticamente com a mesma velocidade que empresas privadas são iniciadas ou finalizadas; ou fundidas e incorporadas umas às outras. Ou seja, é necessário mudar para se adaptar. Segundo o pensamento de Dalla Vecchia (2011), a necessidade de se promover mudanças organizacionais está presente em qualquer tipo de organização.

Segundo Sobreira Netto (2007), o verdadeiro papel dos governos e das organizações públicas, ou seja, a forma como estas entidades atuam como elementos prestadores de serviços à sociedade não poderia ficar imune à revolução da tecnologia da informação, uma vez que a própria sociedade não tolera mais arcar com os elevados custos da ineficiência das organizações públicas. No pensamento de Sicsú e Castelar (2009), esta ineficiência onera toda a cadeia produtiva econômica, pois uma administração pública ineficiente sempre “se vinga” da sociedade através da cobrança de pesada carga tributária. Todos pagam o preço: empresas privadas perdem competitividade, pois são obrigadas a subir o valor cobrado pelos seus produtos e serviços ao incorporarem os custos dos impostos; mercados consumidores promissores; internos e externos tornam-se limitados; pois o consumidor final se vê obrigado a pagar mais caro por tudo o que consome, ficando reprimido, pois sempre gasta mais dinheiro para adquirir as mesmas coisas.

As organizações públicas sentiram a necessidade premente de se modernizarem, diminuindo seus custos operacionais para atender às demandas que estão ocorrendo em nossa sociedade. Segundo Dalla Vecchia (2011), um dos importantes instrumentos de tecnologia da informação que permite diminuição de custos e aumento de eficiência é o sistema ERP.

No pensamento de Sobreira Netto (op.cit.), os sistemas ERP – Enterprise Resource Planning, aperfeiçoaram-se na década de 1990, derivados de outras tecnologias da informação similares (sistemas MRPs), tornando-se, significativamente, um instrumento de tecnologia da informação quase indispensável a todo e qualquer tipo de organização, seja ela do setor privado ou público.

O diferencial deste tipo de tecnologia da informação é unicidade do banco de dados, fruto da padronização de linguagem e de procedimentos, pois ao se promoverem mudanças organizacionais através da implantação de sistemas ERP pode-se levar à economia de custos e eficiência operacional (Souza e Saccol, 2012).

## 2.2 A nova gestão pública e implantação de sistemas ERP em organizações públicas

As organizações públicas em um passado recente, sobretudo nos últimos 20 anos; têm manifestado significativas alterações estruturais e operacionais, motivadas, sobretudo pela adoção de práticas gerenciais desenvolvidas pelo setor privado. Segundo Oliveira et. al. (2010), no Brasil, ao conjunto dessas alterações nas práticas gerenciais do setor público deu-se o nome “nova administração pública”, esclarecendo os autores o seguinte:

Embora pareçam evidentes as diferenças no que se refere às características requeridas à liderança nos setores público e privado, a administração pública brasileira passa a incorporar, especialmente a partir de fins da década de 1980, início dos anos 1990, conceitos de gestão bastante similares aos observados em grandes corporações empresariais da pós-ruptura do ciclo virtuoso do fordismo (Lipietz, 1985), no contexto de um movimento que vem sendo denominado de nova administração pública”. (OLIVEIRA et. al., 2010)

A adoção da tecnologia da informação “sistema ERP” nas organizações foi uma ação inicialmente desenvolvida pelas grandes corporações privadas que poderíamos considerar como um divisor de águas em relação aos impactos ou mudanças organizacionais que a introdução de novas tecnologias podem causar nestas organizações. Segundo Caiçara (2008), é possível afirmar que os estudos em TI nas organizações poderiam ser classificados de duas formas: antes e depois da existência dos sistemas ERP. O sucesso mundial da aplicação dos sistemas ERPs no setor privado fez com que estes passassem a ser adotados como solução tecnológica também pelas grandes organizações públicas e governos de uma forma praticamente generalizada.

O sucesso dos produtos da empresa alemã SAP também se repetiu no Brasil, segundo Caiçara (Ib. *ibid.*) em 2008 a SAP ocupava o primeiro lugar em vendas com o sistema “R/3 My SAP ERP Bussiness One”, sendo que só esse produto representava mais de 23% do mercado de sistemas ERP no país.

A manifestação do movimento da “nova administração pública” nos governos central (federal) e setoriais (estados e municípios) no Brasil, segundo Oliveira et. al. (op. cit.); refletiu-se através da adoção uma série de ações com o objetivo de modernizar e racionalizar as práticas gerenciais governamentais, buscando nivelamento de eficiência com as organizações privadas. Quanto à adoção de novas tecnologias da informação no setor público, podemos sugerir que a adoção de sistemas ERP nas organizações públicas brasileiras representa uma tentativa de se executar uma dessas ações niveladoras de eficiência e racionalização operacional com o setor das organizações privadas.

A utilização do sistema ERP como instrumento de tecnologia da informação nas organizações públicas não solucio-

na todos os problemas operacionais da administração pública brasileira, ressalte-se em considerável número e de naturezas complexas; entretanto, pode representar um passo significativo na busca da prestação de um serviço público mais adequado e eficiente; cuja clientela é toda a sociedade.

### 2.3 Ciclo de vida de um sistema ERP

Em seu aspecto histórico a adoção de tecnologias da informação nas organizações, particularmente quanto aos sistemas de informações computacionais teve seu início, segundo Medeiros e Ferreira (op.cit., 2012), nos anos da década de 60, quando as organizações desenvolviam aplicativos de software voltados apenas para solucionar problemas departamentais, objetivando o atendimento de serviços administrativos rotineiros, como por exemplo, rotinas de recursos humanos (folha de pagamento) ou financeiras (contabilidade geral). Nas décadas seguintes dos anos 70 e 80 os aplicativos de software departamentais evoluíram para sistemas corporativos setoriais, porém com baixo nível de integração, unindo até dois ou três departamentos importantes da organização, como por exemplo, contabilidade e compras, mas não eram capazes de disseminar informações para todas as divisões da organização.

Na próxima década, a de 1990, surge o software R/2 da empresa alemã SAP (Systemanalyse and Programmentwicklung, criada em 1972, ou “sistemas, aplicações e produtos para processamento de dados”), desenvolvedora do conceito original do sistema ERP, tornando-se a partir do lançamento deste produto a líder mundial desse segmento de mercado. Naquele momento buscavam-se soluções com o objetivo de integrar todos os processos e operações de uma organização.



Alguns anos mais tarde a SAP lança o R/3, com as mesmas características do R/2, entretanto possibilitava integrar em tempo real todas as operações da organização em uma arquitetura cliente-servidor (CAIÇARA JÚNIOR, 2008).

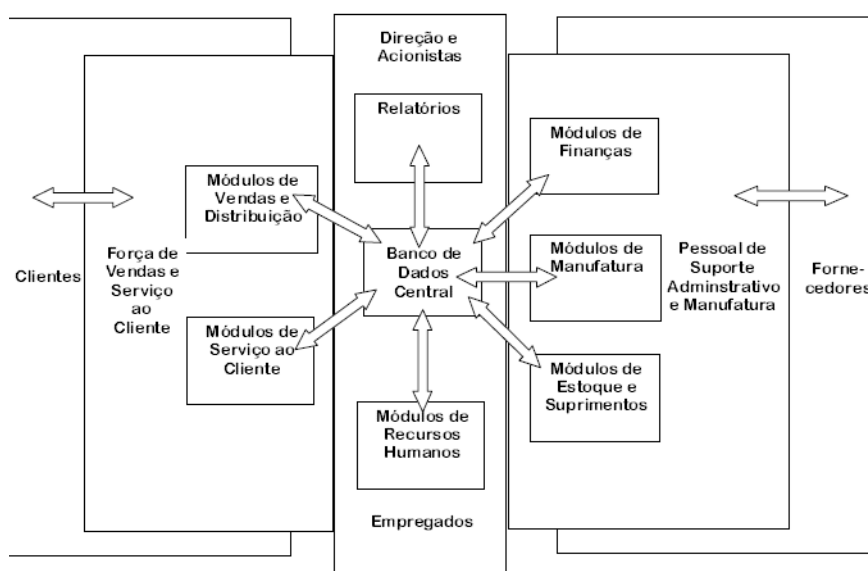
Os sistemas ERPs podem também ser compreendidos como um produto de software. Na opinião de Giuzio Junior ao analisar a norma NBR ISO/IEC 12.207, orientadora do processo de ciclo de vida, definindo que “software é uma parte fundamental da tecnologia da informação” e “... não é apenas o programa de computador, mas também toda a documentação associada e os dados de configuração necessários para que os programas operem corretamente” (GIUZIO JUNIOR et. al. 2009, p.41). Segundo o pensamento de Caiçara Júnior (2008), basicamente os sistemas ERP são resultado da união de várias aplicações gerenciadoras de um banco de dados central (softwares), que juntas dão o resultado operacional e as funcionalidades do sistema como um todo, normalmente tais aplicações são modulares, sendo que, cada módulo possui especialização funcional ou objetivo específico, sendo utilizáveis por toda a organização.

Segundo Caiçara Júnior (2008, p.86) e Souza e Zwicker (2000, p.20) a característica principal de um sistema ERP é presença de um banco de dados central, conforme a figura 1, caracterizando a arquitetura cliente-servidor que pode ser definida como uma estrutura de processamento “onde um computador, o cliente, requisita serviços de outro computador, o servidor. A conexão entre estes computadores é feita através de protocolos de rede” (Souza, 2000, p.20).

Em sua arquitetura e esquema físico o sistema ERP também pode estruturar-se de outras formas, conforme os exemplos das figuras 1 e 2, sendo que na figura 1 é mostrada a represen-

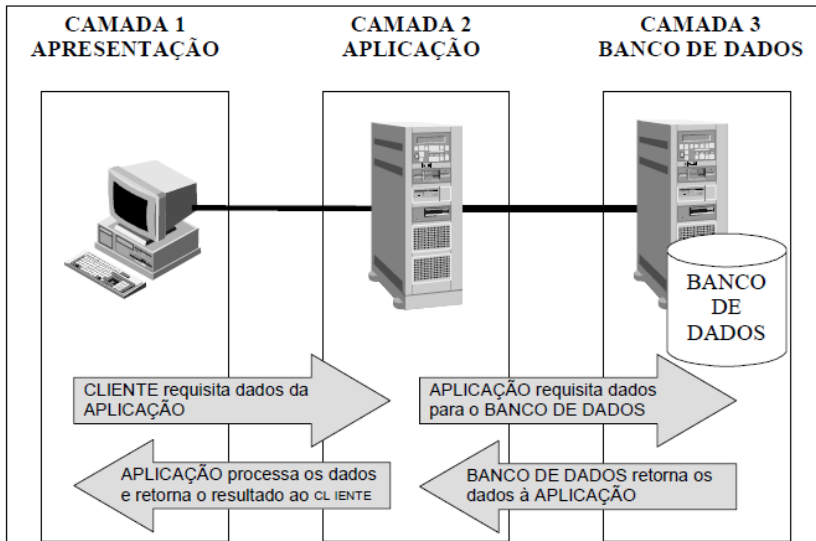
tação do sistema ERP em relação ao seu banco de dados central, seus utilizadores e principais módulos, enquanto na figura 2 é mostrada a simplificação do processamento de dados em uma arquitetura cliente-servidor de três camadas, o banco de dados pode ser processado em um servidor, chamado servidor de banco de dados e os programas processados em um segundo servidor chamado servidor de aplicações e o para o cliente é realizada a apresentação das informações em um terminal simples. As representações citadas pelos autores foram elaboradas a partir do pensamento de Davenport (1998, p.124).

Figura 1 – Representação do sistema ERP



Fonte: Souza e Zwicker (2000)

Figura 2 – Exemplo de esquema físico do sistema ERP



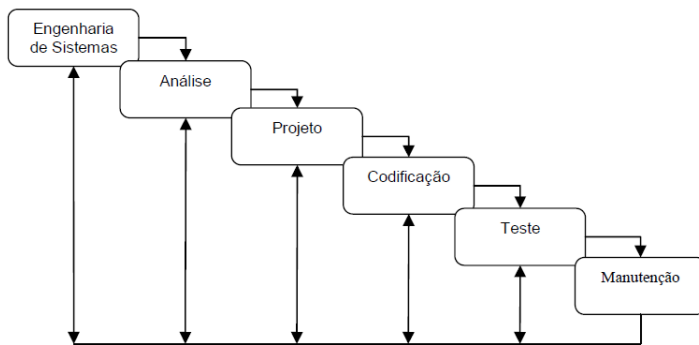
Fonte: Souza e Zwicker (2000)

Além destas características do sistema ERP, existem outras que são básicas, segundo Souza e Saccol (2012, p.65): “são pacotes comerciais de software, incorporam modelos de processos de negócios, são sistemas de informação integrados e utilizam um banco de dados corporativo, possuem grande abrangência funcional; requerem procedimentos de ajuste para que possam ser utilizados em determinada empresa”.

O ciclo de vida de um sistema ERP ocorre através do desenvolvimento de um processo, ou seja, em várias etapas. Na opinião de Pavão, (2009, p.21), este discorre sobre a qualidade do processo de software, relatando o seguinte: “processo é uma seqüência de etapas executadas para realizar um determinado objetivo. O processo de software envolve métodos, ferramentas e pessoas”. Há diversas interpretações e modelos para representar o ciclo de vida dos sistemas, alguns pesqui-

sadores como Dalla Vecchia (2011, p.36), figura 3, e Pavão (2009, p.31), figura 4, discorreram em seus trabalhos sobre estas interpretações, onde o modelo de representação clássico é o chamado de “Waterfall” ou “em cascata”, caracterizado pelo seqüenciamento de etapas executadas, uma única vez cada, sendo a posterior dependente da conclusão da anterior.

Figura 3 – Representação do modelo “Waterfall”



Fonte: Dalla Vecchia (2011)

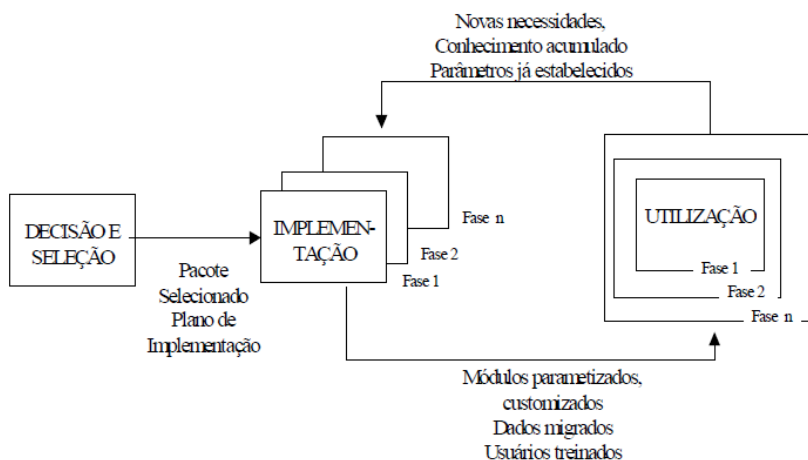
Figura 4 – Representação do modelo “Waterfall”



Fonte: Pavão (2009).

Os modelos anteriores são instrumentos importantes de análise aplicáveis a um número significativo de objetos de estudo, entretanto, segundo Souza e Saccol (2012), a literatura se reporta ao modelo proposto pelo primeiro autor e Zwicker (2000), como sendo “a referência para a realização de estudos de caso” que analisam o ciclo de vida dos sistemas ERP (Souza e Saccol, 2012. p.70). A proposta elaborada por Souza e Zwicker (2000), descrita por este mesmo autor e Saccol (2012), divide o processo implantação em três fases iniciais e dá conceituação básica do ciclo de vida dos sistemas como “as diversas etapas pelas quais passa um projeto de desenvolvimento e utilização de sistemas de informação” (op.cit., 2012). A representação gráfica do modelo inicial está descrita na Figura 5 (id. ibid.).

Figura 5 – Representação do modelo em Fases (inicial), de Souza e Zwicker

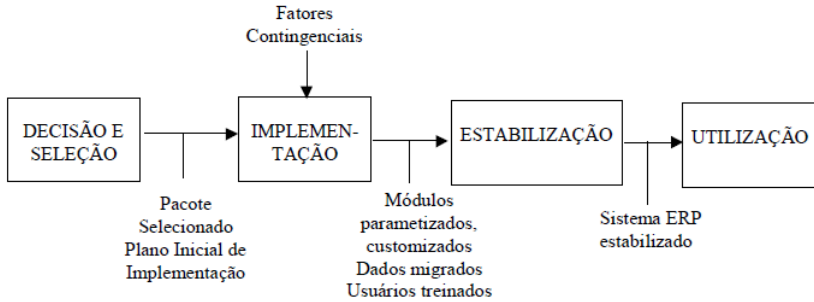


Fonte: Souza e Saccol (2012, p.70)

Entre os pontos fortes do modelo criado por Souza e Zwicker; e citado por este autor e Saccol, (op. cit.) destaca-se o fato de aprofundar o entendimento dos processos de decisão e seleção, implementação e utilização dos sistemas ERP, buscando identificar e analisar os aspectos-chave envolvidos. Segundo Souza e Saccol (2012, op. cit.) um elemento importante em qualquer estudo relativo à implantação de um sistema ERP é o modo de início de operação deste sistema, onde é possível avaliar-se os riscos e as vantagens associados a cada modo de início de operação. A literatura se reporta a três modos básicos de início de operação de um sistema ERP; o big-bang, o small-bang e o modo de fases. Dalla Vecchia (2011), assim interpretou esta classificação: no primeiro modo; “big-bang”, todos os módulos entram em funcionamento em toda a organização, no segundo; “small-bang”, ocorre a entrada em funcionamento por módulo em cada departamento; no terceiro; o “modo de fases”, os módulos vão sendo implementados em etapas em toda ou em cada instituição. (Dalla Vecchia, 2011, p.38).

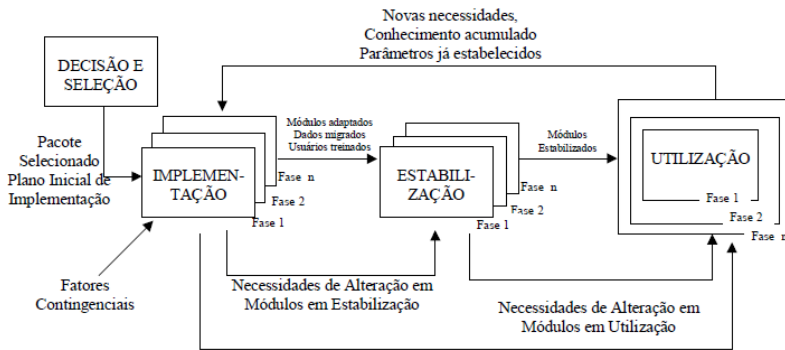
A proposta de Souza e Zwicker, ainda apresenta que durante a implementação existe uma fase de estabilização, onde “o sistema ERP, que antes era apenas uma abstração, torna-se real e passa a fazer parte do dia-a-dia da empresa e das pessoas. Esse é o momento em que a maior carga de energia, seja gerencial ou técnica é necessária, pois, apesar de o sistema já ter sido implantado, o principal objetivo do projeto que era fazê-lo operar de maneira adequada às necessidades da empresa, ainda não foi atingido” (Souza e Saccol, 2012, p.99). As Figuras 6 e 7 apresentam os modelos de ciclo de vida dos sistemas ERP ampliados, onde se verifica a fase de estabilização nos mesmos.

Figura 6 – Ciclo de vida de sistema ERP ampliado – início da operação em big-bang, de Souza e Zwicker



Fonte: Souza e Saccol, (2012).

Figura 7 – Ciclo de vida de sistema ERP ampliado – início em small-bang ou em fases; de Souza e Zwicker



Fonte: Souza e Saccol, (2012).

Os três modos de início de operação de um sistema ERP; big-bang, small-bang e o modo de fases; apresentam riscos e vantagens a serem avaliadas pelos responsáveis pela implantação deste sistema. Assim, somente a análise de um caso concreto para melhor esclarecimento do modo mais adequado. As necessidades da organização e dos usuários talvez sejam um ponto de partida para escolha deste modo.

### 3. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

A pesquisa realizada neste trabalho foi de natureza qualitativa, através do método de estudo de caso, segundo Yin (2010) como método de pesquisa o estudo de caso é utilizado em muitas situações, sobretudo em problemas que envolvem ciências sociais aplicadas como a Administração, este método permite que os investigadores retenham características significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, etc., a proposta do presente estudo analisou a implantação de um sistema ERP de uma grande organização pública, verificando o ciclo de vida deste sistema; um fato concreto, que está ocorrendo na atualidade; que envolve grupos humanos determinados, capaz de gerar mudanças comportamentais e alterações organizacionais significativas.

Esta pesquisa se classifica como descritiva, pois se propõe a descrever a ocorrência da implantação de um sistema ERP em uma IFES, através do estudo de um de seus módulos o SI-GAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas.

A classe de pesquisa descritiva é na opinião de alguns cientistas sociais como a mais adequada para estudo de determinados fenômenos que ocorrem nas organizações que são relevantes; devido a forma como se operam ou pelos impactos que causam; cuja forma de análise mais adequada é a descrição. Ainda segundo o pensamento de Gil (2008) “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc” (id. p.28).

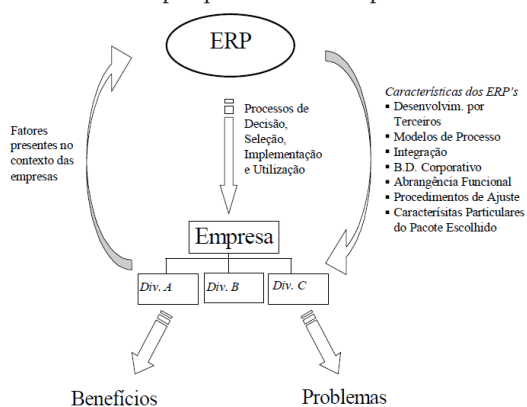


### 3.1 Proposições

De acordo com o pensamento de Yin (2010, p.50), “cada proposição dirige a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo”. As proposições fazem o aprofundamento do componente anterior (questão de pesquisa), realizando uma espécie de análise da questão principal, fazendo surgir questões-componentes que precisam ser estudadas, dessa forma; a elucidação das proposições nos dirige para a resolução do escopo do estudo. (id.)

As proposições deste estudo relativas ao ciclo de vida de sistemas ERP e a classificação de benefícios e dificuldades na implantação de sistemas ERP foram retirados do modelo elaborado por Souza e Zwicker (2000, p.69), conforme mencionado, a literatura se reporta a este modelo como sendo o referencial para a realização de estudos de caso que analisam o ciclo de vida dos sistemas ERP (Souza e Saccol, 2012). Com fundamento nestas proposições, Souza e Zwicker, (2000, p.70), delinearam o seguinte modelo de pesquisa exibido na figura 8, explicado logo a seguir, através do pensamento destes:

Figura 8 – Modelo de pesquisa elaborado por Souza e Zwicker.

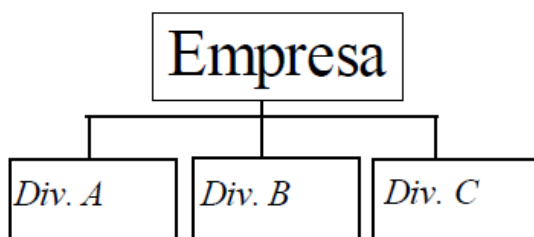


Fonte: Souza e Zwicker (2000).

Nessa figura está representada a interação entre o sistema ERP e suas características e a empresa e seu contexto. Entre os dois, estão os processos de decisão, seleção, implementação e utilização. Associados às características dessa interação, estão os benefícios, problemas e dificuldades, trazidos pelo sistema ERP. A maneira de representar a empresa indica que os benefícios e/ou problemas podem ser percebidos de maneira diferente pelos seus departamentos ou divisões.

O modelo de pesquisa de Souza e Zwicker analisa a organização, decompondo-a em “divisões”, onde se nota a representação gráfica de uma estrutura organizacional por departamentalização, nesta representação cada “divisão” que compõe a organização (“Div. A”, “Div. B”, “Div. C”) é analisada separadamente, para que assim seja possível verificar-se tanto a situação de cada divisão, como realizar-se uma síntese do estado geral da organização em relação à implantação do sistema ERP. A seguir a figura 9 ampliada, mostrando o detalhe da estrutura organizacional mencionada no modelo de pesquisa.

Figura 9 – Detalhe do modelo de pesquisa elaborado por Souza e Zwicker.



Fonte: Souza e Zwicker (2000)

### 3.2 Proposições específicas ao contexto da organização estudada

A IFES que é o local onde se realizou o presente estudo possui como premissas específicas as seguintes, utilizando como base o pensamento de Souza e Zwicker (2012): o sistema ERP utilizado pela IFES (UFMA) foi desenvolvido por terceiros (UFRN), sendo desenvolvido com base em modelos-padrão de processos retirados da IFES de origem (UFRN). O sistema ERP utilizado pela IFES receptora (UFMA) possui todos os seus módulos integrados, utilizando um banco de dados corporativo de grande abrangência funcional. Como o ambiente organizacional onde foi desenvolvido o projeto original do sistema é diferente do ambiente da IFES receptora a implantação exigiu procedimentos de ajuste. Os benefícios e dificuldades possivelmente emergentes no processo de implantação do de sistemas ERP na IFES receptora poderão estar associados à maneira como foram conduzidos os processos de decisão, seleção do fornecedor e implementação. O módulo do sistema ERP escolhido para ser objeto de estudo do procedimento de implantação foi o SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas) devido ao significativo número de usuários potenciais deste módulo, compreendendo docentes, discentes e funcionários administrativos.

### 3.3 Unidade de análise

O foco do presente estudo se deu sobre o processo de decisão, seleção, implementação e utilização, sendo o último dividido em dificuldades e benefícios, através do estudo da implantação de um dos módulos do sistema ERP na organização,

o módulo SIGAA. A questão importante neste componente do projeto de pesquisa, que é a definição da unidade de análise, consiste, segundo o pensamento de Yin (2010, p.51), em responder à seguinte pergunta: “o que é o caso?”. Para este autor o “caso” pode ser um indivíduo (pacientes clínicos, estudantes, delinqüentes, líderes, etc.), podendo também ser algum evento ou entidade, organizações; além de um único grupo social ou econômico, bem como diversos grupos.

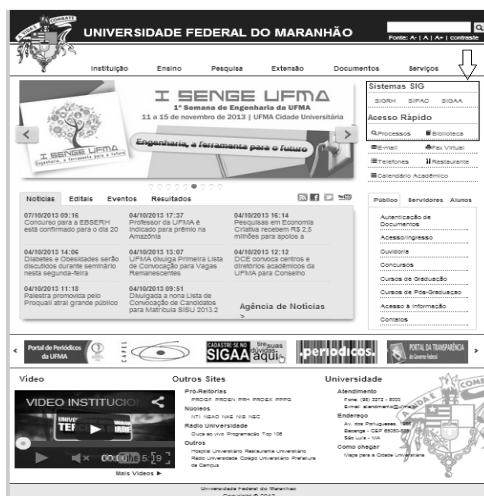
### 3.4 Tipo de estudo de caso: caso único

Trata-se de um estudo de caso do tipo único, pois revela a existência de um evento ocorrido em uma peculiar organização, pois ao longo de quase 50 anos de existência desta é a segunda vez que tal fato ocorre. Não é comum uma organização deste porte e com significativo tempo de existência passar por esse tipo de circunstância causadora de mudanças organizacionais.

### 3.5 Coleta de Dados

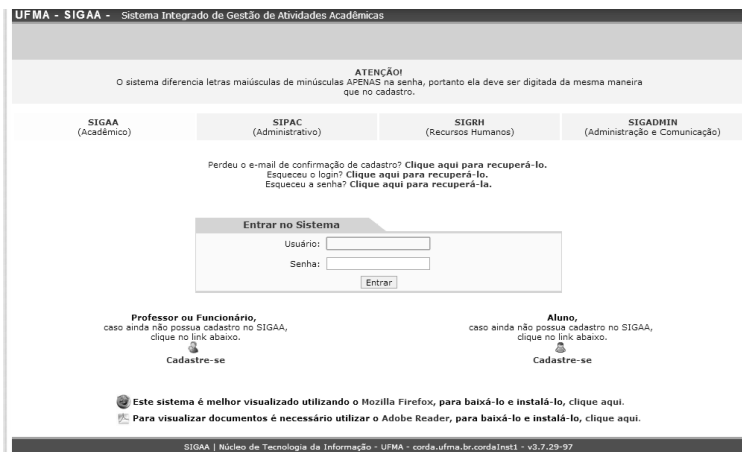
A realização da coleta de evidências necessária para execução deste estudo teve como local a Universidade Federal do Maranhão, no Campus I – Campus do Bacanga, na cidade de São Luís-MA, nas unidades administrativas e acadêmicas (divisões) que se utilizam do módulo do sistema integrado de gestão ERP, o módulo SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas) (figuras 10 e 11).

Figura 10 – Detalhe da posição dos links de acesso ao sistema ERP na página principal do sítio da organização na internet (acesso em 07/10/2013).



Fonte: Universidade Federal do Maranhão - (www.ufma.br)

Figura 11 – Tela de acesso ao módulo SIGAA em uma página secundária do sítio da organização na internet (acesso em 07/10/2013).



Fonte: Universidade Federal do Maranhão - (www.ufma.br)

Uma das técnicas de coleta de evidências será de entrevistas com os implantadores e gerentes do sistema ERP, através da utilização de um questionário com perguntas abertas, segundo Gil (2008), estes consistem em uma a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

O principal artefato físico utilizado como fonte de evidência foi o módulo SIGAA do sistema ERP implantado pela organização, bem como sua documentação e manuais técnicos. O sistema ERP foi adquirido pela IFES através de um termo de cooperação técnica e financeira mediante descentralização de créditos orçamentários e repasses financeiros em favor de outra IFES; a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, celebrado em 11/09/2009 para implantação de sistemas informatizados de gestão de informações administrativas e de recursos humanos (em apêndice). Este sistema atualmente é utilizado por 22 (vinte e duas) IFES (Rede IFES) e 8 (oito) órgãos da administração pública federal (Rede Ciclo), totalizando; incluindo a própria UFRN, 30 (trinta) organizações públicas de grande porte usuárias do sistema ERP (figura 12).

As vinte e duas organizações públicas que compõem a Rede IFES correspondem a aproximadamente 1/3 de todo o sistema de IFES, ou 33% das universidades públicas federais brasileiras; que são: UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia, UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, UFS – Universidade Federal de Sergipe, UFMA – Universidade Federal do Maranhão, UFBA – Universidade Federal da Bahia, IFAC – Instituto Federal do Acre, UFERSA – Universi-



A Rede Ciclo é composta pelas seguintes organizações públicas: DPF – Departamento da Polícia Federal, DPRF – Departamento da Polícia Rodoviária Federal, MinC – Ministério da Cultura, MJ – Ministério da Justiça, ABIN – Agência Brasileira de Inteligência, CGU – Controladoria Geral da União, FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Estas técnicas de coleta de evidências (entrevista e questionários) foram utilizadas no modelo de pesquisa elaborado por Souza e Zwicker (2000, p.76) para estudo do ciclo de vida dos sistemas ERP e avaliação dos reflexos da implantação deste sistema, a população estudada será a de técnicos da área de TI da organização, gerentes de algumas divisões e usuários operacionais do módulo SIGAA do sistema ERP, pois cada um de acordo com a sua experiência profissional e uso do sistema em suas tarefas diárias tem um relato diferenciado em relação a estes reflexos.

### 3.6 Roteiro para entrevista

Nas entrevistas foram utilizados dois questionários com perguntas abertas, pois segundo Gil (op.cit.), a técnica é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão. Esta técnica também é indicada para a descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos.

As entrevistas utilizaram dois tipos de questionários o primeiro tipo voltado para os gerentes e funcionários das divi-



sões organizacionais usuárias do sistema ERP e o outro voltado somente para os técnicos responsáveis pelo projeto ou área de tecnologia da informação (TI). Os dois tipos apresentam as seguintes partes: decisão e seleção, implementação e utilização, sendo que no questionário voltado para os responsáveis pela área de TI a parte que trata da utilização está dividida em duas; uma tratando da utilização do sistema dentro da divisão de TI e outra que trata da utilização do sistema como é analisada pelos técnicos da área de TI em relação aos outros departamentos.

O quadro 1 descreve o perfil com as características das pessoas que foram entrevistadas, tais características se relacionam com o fato de estas pessoas serem usuários efetivos das funções básicas do módulo SIGAA do sistema ERP. O quadro 2 descreve a distribuição das pessoas entrevistadas entre as divisões da IFES pesquisada, totalizando 43 pessoas distribuídas entre quatro centros acadêmicos, um núcleo de tecnologia da informação e vinte quatro coordenações de curso de graduação ou pós-graduação. Segundo Tonini (2012), o usuário final do produto de software é capaz de emitir opiniões, valores e informações que não seria apropriado obter de outra maneira sem perda de qualidade. Foi necessária a prospecção direta das evidências junto a este elemento humano para que se obtivesse o máximo de aproveitamento das informações necessárias ao estudo.

Há o outro elemento humano importante: os técnicos da área de TI da organização, dessa forma, também foi necessário obter informações junto aos técnicos especializados sobre a adoção do sistema ERP na organização, pois foram capazes de analisar o procedimento de implantação do sistema com um arcabouço teórico e profissional diferenciado em relação ao usuário final do sistema. Estas idéias nos mostram a uti-

lidade da divisão dos questionários de entrevistas propostos no modelo de Souza e Zwicker (op.cit.), estes pesquisadores acharam necessário ter as informações sob os dois pontos de vista: a visão dos usuários finais e a visão dos técnicos da área de TI da organização.

A utilização de dois tipos de questionários voltados para duas classes diferentes de utilizadores do sistema ERP permitiu o cruzamento de informações relativas à mesma unidade de análise; a implantação do sistema através do estudo de um módulo, favorecendo a confirmação dos fatos. O envolvimento concreto do usuário final e a visão profissional dos técnicos da área de TI enriqueceu a qualidade das evidências dando imparcialidade à descrição almejada pelo estudo.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados – características básicas

MÓDULO/DIVISÃO ORGANIZACIONAL	CCSO, CCH, CCET, CCBS	NÚCLEO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Instrumento de entrevista	Questionário 1	Questionário 2 + Roteiro entrevista
Módulo SIGAA  Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas	O(s) entrevistado(s) deverá ser usuário(s) do módulo em rotinas ou procedimentos de gerencia e/ou execução de cadastro de alunos, matrículas, cadastro de notas, faltas, exclusão de disciplinas, manutenção de históricos e colares e cardenetas de professores, benefícios a estudantes, estatísticas discentes e docentes, cadastro de projetos de pesquisa e demais funcionalidades presentes no módulo SIGAA.	O(s) entrevistado(s) deverá acesso e gerenciamento de todos os módulos do sistema ERP, além de serem responsáveis por procedimentos de gerencia e/ou execução de opções de escolha de produtos de software e hardware, metodologia e prática de implantação de sistema ERP, manutenção de software e hardware junto aos usuários nas divisões.

Quadro 2 – Distribuição dos entrevistados na organização

DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS			
DIVISÃO / CENTRO DE ENSINO ACADÊMICO	SUBDIVISÃO / COORDENAÇÃO	NÚMERO DE ENTREVISTADOS	SUBTOTAL POR DIVISÃO
NTI - Núcleo de Tecnologia da Informação	ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO	2	3
	SUPORTE DE REDE	1	
CCSO Centro de Ciências Sociais	DIREITO	3	10
	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2	
	COMUNICAÇÃO SOCIAL	1	
	BIBLIOTECONOMIA	2	
	ECONOMIA	1	
	LETRAS	1	
CCH Centro de Ciências Humanas	FILOSOFIA	2	10
	PSICOLOGIA	2	
	HISTORIA (MEST.)	2	
	ARTES	2	
	TEATRO	2	
CCET Centro de Ciências Exatas e Tecnologia	ENGENHARIA ELETRICA	1	10
	MATEMÁTICA	1	
	QUÍMICA	4	
	FÍSICA	1	
	DESIGN (MESTRADO)	1	
	DESIGN (GRADUAÇÃO)	2	
CCBS Centro de Ciências Biológicas e da Saúde	MEDICINA (CIENC. FISIOL.)	2	10
	BIOLOGIA	1	
	ENFERMAGEM	1	
	CIÊNCIAS DA SAÚDE (M./DOUT.)	5	
	REDE NORDESTE BIOTECN. (DOUT.)	1	
TOTAL DE ENTREVISTADOS			43

### 3.7 Estrutura organizacional resumida da IFES.

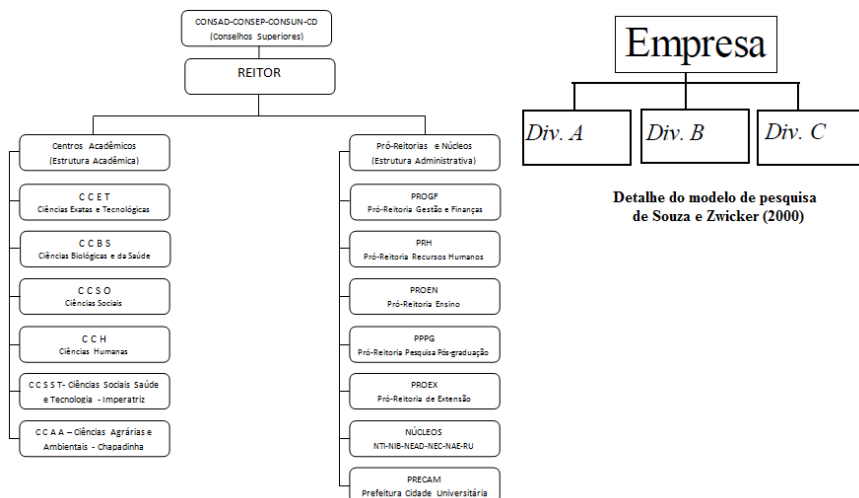
Este componente do estudo seguiu a mesma orientação dos demais itens, foi elaborado de acordo com o modelo proposto por Souza e Zwicker (2000); onde a análise dos resultados foi feita através da descrição geral do contexto da área de TI da organização, inclusive os sistemas anteriores e a descrição da seleção, decisão e escolha do sistema ERP, através do estudo da implantação do módulo SIGAA.

A organização objeto deste estudo foi analisada conforme sugere o modelo de pesquisa de Souza e Zwicker (2000), ou seja, sua estrutura foi analisada através de departamentalização, ou seja, cada divisão foi vista como operadora de uma ação ou procedimento específico voltado para outras divisões internas ou clientes internos ou externos. Existem dois tipos básicos de divisões: as diretorias (divisões superiores) e as chefias (subdivisões). Neste estudo foram coletadas evidências somente nos Centros Acadêmicos (CCSO, CCH, CCET e CCBS) e no Núcleo de Tecnologia da Informação, o NTI.

A figura 13 descreve de forma resumida a estrutura organizacional da IFES, através de suas diretorias, em dois grandes ramos de atividades e suas principais divisões: as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão), representadas na estrutura pelos centros acadêmicos, totalizando seis centros acadêmicos; e finalmente as atividades-meio (recursos humanos, finanças, materiais, etc), totalizando cinco pró-reitorias e cinco núcleos.

As atividades-fim da organização (ensino, pesquisa e extensão) serão objeto deste estudo são estruturadas e gerenciadas pelos centros acadêmicos: CCET – Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, CCBS – Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Centro de Ciências Humanas. As atividades-meio (administrativas) não serão estudadas, representadas pelas Pró-reitorias: de Gestão e Finanças, Recursos Humanos, Ensino, Pesquisa e Pós-graduação, Extensão, Prefeitura da Cidade Universitária e Núcleos: de Tecnologia da Informação, Bibliotecas, Educação à distância, Assuntos estudantis e ainda o RU – Restaurante Universitário.

Figura 13 – Estrutura organizacional resumida da IFES



## 4. DESCRIÇÃO DO CASO

### 4.1 – Breve histórico do sistema anterior utilizado pela organização e origem do problema de pesquisa.

A organização possuía como sistema anterior o sistema SAU – Sistema de Automação Universitária, sistema adquirido no projeto de mesmo nome, o Projeto SAU (1990), adaptados internamente em mainframe UNISYS série A, possuindo os módulos: Sistema de Protocolo e Comunicações (SAU-01); Sistema de Administração de Recursos Humanos (SAU-02); Sistema de Administração Financeira (SAU-03); Sistema de Administração de Materiais e de Patrimônio (SAU-04); Sistema de Administração de Atividades Didáticas (SAU-05); Sistema de Administração de Bibliotecas (SAU-06); Sistema de Gerenciamento de Rede e Transações (SAU-07) que, respectivamente cuidavam

dos serviços administrativos básicos (memorandos, processos, movimentação de documentos, expedição de declarações, etc.), administração de recursos humanos (cadastro, alteração, exclusão de funcionários, etc.), administração financeira (fluxos financeiros, empenhos, contas a pagar, folha de pagamento, etc.), administração de materiais e patrimônio (cadastro, classificação, tombamento, baixa, requisição de material de consumo, etc.), movimentação acadêmica (cadastro, matrícula de alunos, notas, cadernetas, horários, etc.), administração de bibliotecas (acervo, empréstimo, compras de livros, etc.) e administração do sistema de distribuição de dados e rede física.

O sistema SAU foi utilizado pela organização por 21 (vinte e um) anos (1990-2011), se o custo inicial deste sistema for comparado ao custo inicial do atual sistema integrado ERP (R\$ 900 mil reais), pode-se afirmar que este foi, aproximadamente, 6,5 vezes mais caro que o atual, aquele sistema, na época, custou U\$ 3 milhões de dólares (OLIVEIRA NETO, 2005), ou, aproximadamente, R\$ 6 milhões de reais atuais, sendo sua manutenção dificultada por restrições a alterações protegidas por patentes internacionais da empresa Unisys, em relação a seus equipamentos de rede; e sua representante no Brasil, na época, a Techne – Engenharia e Sistemas Ltda. O que fez com que a maioria das alterações no sistema SAU fosse controlada pela empresas fornecedoras, a organização não dispunha de total liberdade para moldar o sistema de acordo com suas necessidades.

O sistema SAU foi implantado na organização com preparativos que se restringiram basicamente a treinamento de alguns analistas e técnicos, sendo que os terminais (estações de trabalho) e mainframes, devido à obrigações contratuais deveriam ser fornecidos pela Unisys. Não foram encontrados

relatórios detalhados esclarecendo a metodologia de implantação do sistema de tecnologia da informação utilizada na época, o que nos leva a concluir que não foram realizados estudos.

A organização em estudo neste intervalo de tempo (21 anos) aumentou de tamanho várias vezes tanto em estrutura física quanto em recursos humanos, diversificando consideravelmente a oferta de seus serviços, contratou mais funcionários e alargou geometricamente sua base de clientes (atualmente compreende mais de 20 mil pessoas, segundo dados do relatório de gestão divulgado pela organização em 2013), tornando-se mais complexa sua administração. Este fato fez com que as “inflexibilidades” do sistema SAU passassem a dificultar o gerenciamento de muitas de suas atividades-meio e atividades-fim.

Os problemas operacionais e de gerenciamento de recursos causado pela obsolescência do sistema SAU fez com que a administração superior decidisse desativá-lo e adquirir um novo produto com potencial suficiente para suportar a nova demanda de trabalho e processamento de informações, iniciando uma breve pesquisa de mercado em busca de um novo sistema de tecnologia da informação e comunicação.

A organização assim optou por adquirir um sistema ERP – Enterprise Resource Planning, ou Sistema Integrado de Gestão – SIG, devido à suas vantagens operacionais evidentes face ao sistema antigo, que não possuía um banco de dados único e integrado, e seu custo de aquisição, manutenção e atualização serem mais baixos. Entretanto surgiu a questão básica: como este novo sistema seria implantado? Dando assim origem à questão do presente estudo: como está ocorrendo a implantação de um sistema ERP em uma IFES e quais os benefícios e dificuldades que a implantação deste sistema pode estar causando?

## 4.2 – Apresentação do Módulo SIGAA do sistema ERP.

O módulo SIGAA informatiza os procedimentos da área acadêmica através dos módulos de: graduação, pós-graduação (stricto e lato sensu), ensino técnico, ensino médio e infantil, submissão e controle de projetos e bolsistas de pesquisa, submissão e controle de ações de extensão, submissão e controle dos projetos de ensino (monitoria e inovações), registro e relatórios da produção acadêmica dos docentes, atividades de ensino a distância e um ambiente virtual de aprendizado denominado Turma Virtual. O módulo também apresenta adaptações para usuários com deficiência visual. A tela com as principais funcionalidades do módulo SIGAA do sistema ERP pode ser vista na figura 14.

Figura 14 – Principais funcionalidades do módulo SIGAA do sistema ERP em uma página secundária do sítio da organização na internet (acesso em 07/03/2014).

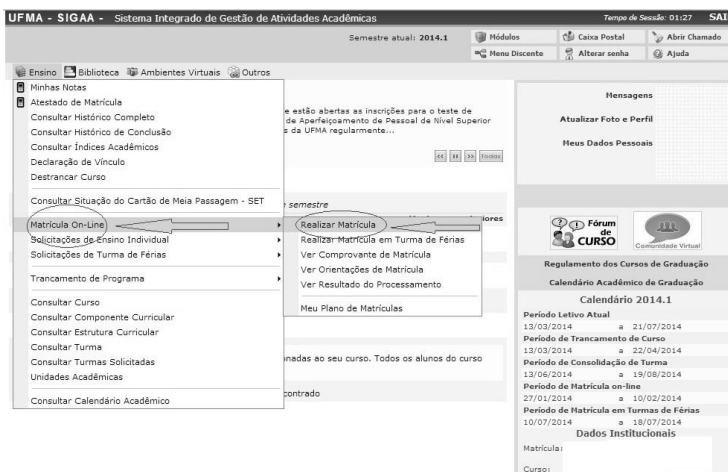
Fonte: Universidade Federal do Maranhão - (www.ufma.br)



A principal funcionalidade do módulo SIGAA é a matrícula “on line” dos usuários discentes, sendo que esta é a ação desempenhada que mais possui utilizadores dentre todos os outros módulos do sistema ERP, sendo aproximadamente 20.000 usuários que se matriculam em cada semestre em todas as unidades da organização. Esta operação tem como finalidade possibilitar que o usuário-aluno se matricule no semestre vigente. Matrícula é o ato que vincula o aluno, regular ou especial, às turmas de componentes curriculares em um determinado período letivo. Através desta ação o usuário-aluno visualizará seus principais índices acadêmicos.

Além disso, serão exibidos os dados sobre a carga horária curricular total do curso bem como a carga cumprida pelo discente. O responsável pela Coordenação de Curso (secretário) também poderá efetuar ou alterar a matrícula bem como cadastrar os componentes curriculares. A tela com as principais funcionalidades da operação de matrícula pode ser vista na Figura 15.

Figura 15 – Principais funcionalidades da operação de matrícula discente (destaque) em uma página secundária do sítio da organização na internet (acesso em 07/03/2014).



Fonte: Universidade Federal do Maranhão - (www.ufma.br)

## 5. RESULTADOS

As evidências deste estudo de caso tiveram como fontes: documentos, registros de arquivos, manuais eletrônicos, entrevistas, análise de artefatos e observação direta. Os atuais usuários do módulo SIGAA do sistema ERP da organização (administradores e operadores) foram os entrevistados, estes exercem suas atividades no Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e nas coordenações de curso de graduação e pós-graduação da IFES, distribuídos pelas divisões (Centros) e subdivisões (Coordenações) da organização. A observação direta ocorreu através de acompanhamento das rotinas administrativas da organização durante as entrevistas realizadas em suas unidades. A interpretação dos resultados teve sua análise executada a partir dos fatos emanados da descrição das evidências coletadas, sendo organizada utilizando a estrutura analítica linear sugerida por Yin (2010).

Segundo este autor a análise de evidência é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais difíceis no estudo de caso, entretanto, apesar desta afirmação, é perfeitamente possível estabelecer inferências e conclusões significativas ao se realizar a análise das informações após a coleta de evidências, e que muitas descobertas interessantes podem ocorrer nesta fase, tudo a depender do rigor de análise do pesquisador (Yin, 2010). O método deste trabalho é o de estudo de caso, segundo Sampieri et. al. (2013), este método é qualitativo e se for essencialmente descritivo, não serão realizados testes de hipóteses entre variáveis ou analisados modelos experimentais de pesquisa visando à validação destes modelos.

O presente estudo foi descritivo, na medida em que se propôs a descrever a implantação de um módulo de um sistema

ERP em uma organização utilizando um modelo já validado que analisa etapas do ciclo de vida deste tipo de sistema. Dessa forma, ainda segundo Sampieri et. al. (op.cit.), o critério mais adequado para interpretação das informações coletadas é o que melhor refletir a solução do objetivo geral ou questão da pesquisa, no caso o que constitui o núcleo da questão de pesquisa é “descrever como” está ocorrendo a implementação de um sistema ERP em uma organização através do estudo do ciclo de vida deste sistema.

O modelo de pesquisa de Souza e Zwicker (op.cit.) se propõe a realizar o estudo do ciclo de vida do sistema em toda a organização; realizando primeiro a análise das partes ou divisões que compõem esta organização, assim, ao ser analisada a situação de implantação de cada módulo do sistema ERP em cada divisão da organização teremos condição também, em síntese, realizar ilações sobre como pode estar esta organização em relação à implantação total do sistema. Assim, com fundamento nas evidências que foram coletadas e na utilização das informações dos quadros de análise que organizaram as categorias da pesquisa foi possível a descrição das informações em um quadro-síntese (quadro 3) que resume a implementação do módulo SIGAA do sistema ERP na organização.

Quadro 3 – resumo do estudo do sistema ERP – módulo SIGAA

DIVISÃO	FASES	DECISÃO E SELEÇÃO		IMPLEMENTAÇÃO		UTILIZAÇÃO: BENEFÍCIOS		UTILIZAÇÃO: DIFICULDADES	
		DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
CCSO, CCH, CCET, CCBS	Gerentes das divisões e usuários não participaram (excetuado pessoal de TI).	Deverá haver envolvimento dos dirigentes e usuários operacionais.	Saccol (2012) Canuto (2009) Caiçara (2008) Souza e Zwicker (2012).	Não houve planejamento adequado de prazos e os poucos estabelecidos sofreram atrasos, sobretudo no treinamento de usuários.	Falta de planejamento pode gerar atrasos e aumentar os custos gerais de implantação já orçados em aproximadamente seis milhões de reais. Tonini (2012).	Ciclo operacional mais rápido.	A integração dos módulos aumenta a eficiência dos procedimentos.	Não há apostilas de treinamento adaptadas aos usuários.	Treinamento inadequado e dificuldades em operar o módulo do sistema ERP podem gerar resistência ao uso.
	O não envolvimento também dos usuários operacionais pode gerar resistência quanto à utilização do sistema.		Foi escolhido o modelo "Big Bang" para início da implantação por ser o que produz resultados mais rápidos. Há custos ainda não calculados.	O big bang faz as pessoas a se esforçarem para aprender devido à retirada do sistema anterior. Souza e Zwicker (2000).	Há grande potencial para diminuição de custos operacionais.	O uso de novas tecnologias motiva as pessoas. Yoshino (2010) Davempont(2000) Souza e Zwicker (2012).	A implantação do sistema ERP é necessária e motivadora.	Há excesso de centralização de ações nos coordenadores o que pode gerar atrasos. Os usuários acham necessárias mais mensagens e informações explicativas.	Macadar (2012) Vidal (2012). Tonini (2012).

## 6. CONCLUSÕES

Após a coleta de evidências da pesquisa e a partir da análise do quadro 3 - quadro de resumo do estudo do sistema ERP – por módulo foi possível estabelecer conclusões gerais acerca dos fatos ocorridos na organização, sendo os seguintes itens:

- Decisão e Seleção – as conclusões gerais do estudo são que para a fase de decisão e seleção do sistema ERP os gerentes dos setores não participaram e que também não ocorreu envolvimento dos usuários operacionais e que este fato pode gerar resistência futura quanto à utilização do sistema entre estes, contrariamente a literatura científica recomenda o máximo de participação dos usuários com poder de decisão e dos operadores para que o apoio à implantação do sistema ERP possa emergir de todas as bases da organização, no pensar de Saccol (2012), Canuto (2009), Caiçara (2008) e Souza e Zwicker (2012).
- Implementação – se caracterizou pela não ocorrência de planejamento adequado de prazos para implementação

e os poucos estabelecidos sofreram atrasos, sobretudo no treinamento de usuários. Tal fato pode ter sido causado pela falta de estrutura da divisão de tecnologia da informação da organização (NTI), que possui poucos funcionários disponíveis para treinamento de usuários. Talvez a contratação de uma empresa de consultoria e treinamento resolvesse a questão. Foi escolhido o modelo “Big Bang” para início da implantação por ser o que produz resultados mais rápidos, entretanto, há custos ainda não calculados, como a totalização aproximada de toda a implantação do sistema, muito embora já tenham sido gastos mais de um milhão de reais, aproximadamente. A literatura recomenda que ocorra rigoroso planejamento e obediência a prazos objetivando a diminuição de custos e desgaste humano, segundo Tonini (2012) e Souza e Zwicker (2000).

- Utilização: benefícios – se caracterizou pela declaração dos usuários que o ciclo operacional da divisão tornou-se mais rápido, melhorando a eficiência das ações executadas, muitos usuários se declararam motivados com o uso da nova tecnologia da informação. Como os usuários ainda não foram totalmente treinados em todas as funcionalidades do módulo do sistema ERP, há grande potencial para diminuição de custos operacionais e aumento da motivação e eficiência das pessoas. A observação dos fatos e a coleta das evidências confirmaram o aspecto do benefício da utilização do sistema ERP em qualquer organização presente na literatura científica, que a integração dos módulos aumenta a eficiência dos procedimentos executados pelos usuários e que a implantação do sistema ERP é uma mudança organizacional necessária e motivadora, segundo Yoshino (2010), Davenport (2000) e Souza e Zwicker (2012).

- Utilização: dificuldades – se caracterizou pela não elaboração de apostilas de treinamento adaptadas aos usuá-

rios, o que poderia desmotivá-los face ao conhecimento novo que estavam obrigados a absorver no menor espaço de tempo possível. Quando foram distribuídas as atribuições e definidos os perfis dos usuários houve excesso de centralização de ações nos coordenadores o que pode gerar atrasos na execução das tarefas da divisão, alguns usuários acham que o módulo SIGAA do sistema ERP deveria possuir mais mensagens e informações explicativas, bem como tutoriais que simulassem o resultado das ações e mensagens de erro mais claras. A literatura recomenda que treinamento inadequado e dificuldades em operar o módulo do sistema ERP podem gerar resistência ao uso, segundo Macadar (2012), Vidal (2012) e Tonini (2012).

A principal limitação para a realização do presente estudo foi o fato de terem sido realizados poucas pesquisas de implantação de sistemas ERP em IFES nos últimos cinco anos, semelhantes a esta, destacando-se os trabalhos de Aldiocir F. Dalla Vecchia, na Universidade Federal de Santa Maria (RS, Brasil, 2011) e Cristina K. N. Yoshino, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (RN, Brasil, 2010). As conclusões encontradas em estudos de casos também têm alcance restrito aos objetos estudados (Yin, 2010).

Para dar continuidade a realização de novos estudos poderia ser sugerida a mensuração da economia de custos gerada pela implantação do módulo SIGAA do sistema ERP nas divisões da organização; o estudo da racionalização do fluxo de procedimentos nas divisões onde o módulo SIGAA do sistema está sendo utilizado com uma possível elaboração de manuais e a mensuração da satisfação dos clientes das divisões usuárias do módulo SIGAA.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Daniela Pereira dos Reis de; ANTONIO, Deise Maria; BOCCATO, Vera Regina Casari; GONÇALVES, Maria Carolina; RAMALHO, Rogério Aparecido Sá. *Paradigmas contemporâneos da ciência da informação: a recuperação da informação como ponto focal*- Revista Eletrônica Informação e Cognição, v.6, n.1, p.16-27, 2007. ISSN:1807-8281
- ARAÚJO, Luis César G. de. *Organização sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. v.1.- 4.ed.- 2.reimpr.- São Paulo:Atlas,2009.
- BERGAMASCHI, Sidnei; REINHARD, Nicolau. *Fatores críticos de sucesso para a implementação de sistemas de gestão empresarial*. In: Saccol, Amarolinda Zanella; Souza, César Alexandre de. *Sistemas ERP no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRODBECK, Henrique J.; BRODBECK, Ângela F; BOBSIN, Débora; CÂNEPA, Paola C. V. *Configuração de um processo de seleção, aquisição e implementação de erp considerando os grupos sociais envolvidos*. RESI – Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 9, n. 1, artigo 2, 2010.
- BRASIL. Governo Federal. *UFMA – Manuais dos sistemas SIPAC, SIGRH, SIGADMIN e SIGAA*. Em 21/08/2012:  
<http://info.ufrn.br/wikisistemas/doku.php?id=suporte:manuais:sipac:lista>  
[http://info.ufrn.br/wikisistemas/doku.php?id=suporte:sigrh:visao\\_geral](http://info.ufrn.br/wikisistemas/doku.php?id=suporte:sigrh:visao_geral)
- BRASIL. Governo Federal. UFMA – Universidade Federal do Maranhão - *Relatório de Gestão do exercício de 2012, apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual a que esta unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010, da DN TCU nº 119/2012, da Portaria-TCU nº 150/2012*: São Luís: Ed. UFMA, 2013.
- CAIÇARA JÚNIOR, Cícero. *Sistemas integrados de gestão – ERP: uma abordagem gerencial/Cícero Caiçara Júnior*. 3. ed. rev. e atual. – Curitiba: Ibpex, 2008.
- COLANGELO FILHO, Lúcio. *Implementação de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning): um enfoque de longo prazo/Lucio Colangelo Filho*. – São Paulo: Atlas 2001.
- CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística / Antonio Cury – 8ed.rev. ampl. – 4.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009. p.281*
- DALLA VECCHIA, Aldiocir Francisco. *Sistemas ERP: A Gestão do Processo de Implantação em Universidade Pública*. Dissertação. – Universidade Federal de Santa Maria (Mestrado em Engenharia de Produção) / Aldiocir Francisco Dalla Vecchia. – 2011. 178p.
- DAVENPORT, Thomas H. *Putting the enterprise into enterprise system*.

- Harvard Business Review. Julho/Agosto 1998, p. 121-131.
- DAVENPORT, Thomas H. *Living with erp*. CIO Magazine 01/12/1998.
- DHOORIA, Raman. *Social ERP the future is here*. Enterprise Technology on the Microsoft Windows Platform, 20/10/2011, acessado em 05/10/2013
- <http://www.onwindows.com/Articles/Social-ERP-the-future-is-here/6338/Default.aspx>
- DINIZ, Eduardo Henrique; BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Álvaro Ribeiro Botelho; PRADO, Otavio. *O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise*. Revista de Administração Pública. - RAP — RIO DE JANEIRO 43(1): 23-48, JAN./FEV. 2009
- DOTTA ORTEGA, Cristina. *A documentação como uma das origens da ciência da informação e base fértil para sua fundamentação*. Brazilian Journal of Information Science. BJSIS, v.3, n.1, p.3-35, jan./jun. 2009.
- ESCOUTO, Rita Maria da Costa; SCHILLING, Luís Felipe. *Proposta de metodologia de seleção de sistemas ERP para uma empresa de médio porte*. In: Saccol, Amarolinda Zanela; Souza, César Alexandre de. *Sistemas ERP no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2012.
- GARCIA, Manuel E.; VASCONCELLOS, Marco Antonio S.; Vasconcellos. *Fundamentos de Economia* - 4ª Ed. 2012. Editora: Saraiva
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social* / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5
- GIUZIO JUNIOR, Roberto; CANUTO, Simone. *Implementando erp: principais passos para aquisição e implementação de um sistema informatizado de gestão empresarial*. São Paulo: LCTE Editora, 2009.
- GUERRA, Lênin Cavalcanti Brito; MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos; FERNANDES, Antônio Sérgio Araújo; SOUZA NETO, Manoel Veras de. *Análise epistemológica da nova administração pública à luz de Kuhn e Popper*. Revista eletrônica do mestrado profissional em administração. RAUnP – Repositório Científico – Universidade Potiguar. Ano IV, n. 1 - out. 2011/mar. 2012
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodologia da pesquisa* / Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Maria Del Pilar Baptista Lucio; tradução Dayse Vaz de Moraes; revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcus – 5.ed. – Porto Alegre: Penso, 2013. 624p.
- MAIZ, Ramon. *A ética protestante e o espírito do capitalismo de Max Weber*. Fundação BBVA – Madri. Universidade de Santiago de Compostela. Serviço de publicações e intercâmbio científico. 2006.
- MAÑAS, Antonio Vico. *Avaliação de resultados no emprego de ERP em empresas brasileiras*. In: Saccol, Amarolinda Zanela; Souza, César Alexandre de. *Sistemas ERP no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Sistemas integrados de gestão* – SIG: livro didático/ Luciano Rodrigues



- Marcelino, Valdecir José Gonçalves; design instrucional Dênia Falcão Bittencourt, Viviane Bastos. – Palhoça SC: UnisulVirtual:2006 148p.: il.; 28cm
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações.* - 3.ed. – 6. reimpr.- São Paulo:Atlas,2011.
- MEDEIROS, Amaury César Moraes; FERREIRA, Simone Bacellar Leal. *Administração de projetos complexos: ERP na Petrobrás.* In: Saccol, Amarolinda Zanela; Souza, César Alexandre de. *Sistemas ERP no Brasil.* São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. *Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro.* Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas – RAP/FGV — Rio de Janeiro, nov./dez. 2010.
- OLIVEIRA NETO, Josué Viana de. *O impacto sobre a informação contábil após a implementação de um sistema integrado de gestão nas instituições federais de ensino superior.* Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. vol. 2, no. 1, 2005.
- OZAKI, Adalton Masalu; VIDAL, Antonio Geraldo da Rocha. *Desafios da implementação de sistemas ERP: um estudo de caso em uma empresa de médio porte.* In: Saccol, Amarolinda Zanela; Souza, César Alexandre de. *Sistemas ERP no Brasil.* São Paulo: Atlas, 2012.
- PAVÃO, Ivan Carlos. *Gestão de qualidade para testes de software conforme a NBR ISO/IEC 12207.*/ Ivan Carlos Pavão – Santos: 2009. Dissertação de mestrado. Universidade Católica de Santos, Programa em Informática. 101p.
- PEREIRA, Carlos Daniel Schneider; RICCIO, Edson Luiz. *Caso seguradora: insucesso na implementação de um sistema ERP* In: Saccol, Amarolinda Zanela; Souza, César Alexandre de. *Sistemas ERP no Brasil.* São Paulo: Atlas, 2012.
- POZZEBON, Marlei; PINSONNEAULT, Alain. *Desmistificando a retórica de “não-abertura à mudança” que caracteriza os projetos ERP: quadro teórico e ilustração empírica.* In: Saccol, Amarolinda Zanela; Souza, César Alexandre de. *Sistemas ERP no Brasil.* São Paulo: Atlas, 2012.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos* – 2ed. – São Paulo: Atlas, 1999. p.204.
- ECCHI, Leonardo. *Modelos organizacionais e reformas da administração pública.* RAP – Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, mar./abr. 2009.
- SICSÚ, João; CASTELAR, Armando. *Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento* /João Sicsú; Armando Castelar (organizadores). Brasília: IPEA, 2009,252 p.
- SOBREIRA NETTO, Francisco; BRAZ, Edson; ZULIANI, Devanir. *Modernização da administração pública brasileira com o uso da tecnologia da informação; fatores críticos de sucesso.* Franca: São Paulo, Ribeirão

Gráfica e Editora, 2007. 264 p.

SOUZA, César Alexandre de. *Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de caso de implementação de sistemas ERP*. Dissertação – Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia e Administração – FEA/USP (Mestrado em Administração) / César Alexandre de Souza – 2000. 253p.

SOUZA, César Alexandre de, SACCOL, Amarolinda Zanela. Organizadores. *Sistemas erp no brasil: teoria e casos*. – 1.ed. – 7.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, César Alexandre de, SACCOL, Amarolinda Zanela. Organizadores. Editorial: erp – Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 9, n. 1, editorial 1, 2010.

TOFLER, Alvin. A terceira onda. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2003.

TONINI, Antonio Carlos. *Metodologia para seleção de sistemas erp: um estudo de caso*. In: Saccol, Amarolinda Zanela; Souza, César Alexandre de. *Sistemas ERP no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT/Universidade Federal de Santa Maria,

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Biblioteca Central, Editora da UFSM. – 8. ed. – Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012

UCHOA PASSOS. Francisco; CEITA, Karine. *Avaliação de práticas de implementação de projetos de sistemas de tecnologia da informação - survey*

*em empresas de Salvador*. Revista Gestão e Planejamento. Salvador. V. 10. N°.2. p. 141-156, jul./dez. 2009.

WEISS, Todd R. *Redes sociais: a integração com o ERP, melhorar o software de gestão com profundas capacidades de mídia social permitirá comunicação fácil e rápida entre empresas e clientes*. Revista Computer World, 22/08/2011, acessado em 05/10/2013 <http://computerworld.uol.com.br/tecnologia/2011/08/22/redes-sociais-a-integracao-com-o-erp/>

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*/Robert K. Yin; tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damascena.– 4.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOSHINO, Cristina Kazumi Nakata. *Fatores críticos de sucesso como antecedentes da aceitação de um sistema de informação em uma universidade federal*. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Mestrado em Administração) / Cristina Kazumi Nakata Yoshino. – 2010.

# A percepção sobre os veículos de comunicação organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior<sup>19</sup>

Carlos Benedito Alves da Silva Júnior<sup>20</sup>

“Não é incomum percebermos que mesmo os produtos tradicionais da Comunicação Empresarial não merecem avaliação sistemática”

(Wilson da Costa Bueno)

## 1. INTRODUÇÃO

Para além da exigência de instrumentos cada vez mais sofisticados de gestão de recursos, existe a busca por melhores condições de relacionamento nas organizações, implicando que seus líderes e gestores compreendam a importância da gestão estratégica da comunicação para atender a essa demanda. Portanto, gerir a comunicação estrategicamente é fundamental, pois, ela é parte integrante e não acessória da organização. Sua atuação concorre para o alcance dos objetivos traçados, além de promover e revitalizar os processos de interação dos atores sociais na dinâmica organizacional. De acordo com Oliveira e Paula (2007), essa maior interação permite a elaboração compartilhada de estratégias, gerando múltiplas fontes de criação e

---

19 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFMS, sob a orientação da Prof<sup>ta</sup>. Dra. Flávia Luciane Scherer, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

20 Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria e Graduado em Comunicação Social – Rádio e TV pela Universidade Federal do Maranhão.

de valor tanto para a organização quanto para os atores sociais envolvidos.

Essa geração de valores é preponderante quando se trata das organizações públicas. Para Weber (2011), as instituições de caráter público são dependentes da repercussão de suas ações e discursos, da constituição de sua imagem pública, para a qual competem a comunicação midiática, as opiniões de indivíduos e a comunicação que produzem. O capítulo em tela se adota essa última perspectiva, tendo como objeto de estudo uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) que desenvolve por intermédio de sua Assessoria de Comunicação uma gama de ações e produtos comunicacionais direcionados para seus públicos e produzidos a partir de diferentes núcleos que compõem o setor, a saber: Núcleo de Web, Núcleo de Relações Públicas e Cerimonial, Núcleo de TV e Núcleo de Produção de Rádio, todos vinculados à Coordenação Geral da assessoria.

Além dos aspectos comuns a qualquer instituição no que diz respeito à comunicação estratégica, as IFES tem ainda outra variável, a relevância dessa comunicação no processo de avaliação previsto pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), conforme veremos mais adiante neste capítulo.

Retomando a perspectiva apontada por Webber (2011), onde a comunicação que é produzida pela instituição é um dos fatores que concorrem para formação da imagem pública, depreende-se que vários são os modos de produção de comunicação, mas todos eles só têm sentido se a atitude do público for receptiva. Logo, estudar as particularidades dessas diferentes práticas e identificar como elas são percebidas pelo público-alvo, tornou-se necessário. De fato, conforme Argenti (2011) a identidade e a imagem de uma organização podem

se tornar o único diferencial entre as empresas num cenário de competitividade cada vez mais global.

Entretanto, as instituições públicas, assim como qualquer tipo de organização, necessitam compreender seus fluxos comunicacionais, pois de acordo com Torquato (2002) é em nível de fluxos, ou seja, nos caminhos que a informação percorre que acontecem desvios e os degraus que atravessam a comunicação. Portanto, um dos aspectos dos estudos de comunicação deve ser a compreensão dos canais por onde circulam as informações, se estes são acessíveis ao(s) público(s) e se há interesse por aquilo que se está divulgando. Nesse contexto está presente tanto a comunicação midiática produzida pelos veículos de comunicação e que dizem respeito à instituição, quanto a comunicação produzida internamente.

Dentre os diferentes públicos de uma instituição de ensino que se enquadram na condição de receptores da comunicação organizacional, optou-se nesse estudo pelos alunos da graduação devido à importância que eles têm em termos de construção de imagem, em virtude do quantitativo de alunos de uma IFES e a possibilidade de impacto que cada um tem, dadas as relações que mantêm fora da instituição. Também se justifica essa escolha pelo fato de que o objeto do estudo está pautado em elementos de comunicação mais amplos com grande capacidade de circulação e alcance, que são utilizados como canais entre a IFES e a chamada comunidade acadêmica.

Nesse cenário, busca-se colaborar com o desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes a partir da realização do estudo orientado para mensurar a percepção que alunos de graduação têm a respeito dos veículos de comunicação utilizados pela IFES, indo ao encontro da demanda apresentada por Bueno (2009) de que raramente estão previstas nas estruturas

de comunicação das organizações metodologias adequadas para mensurar os resultados em comunicação.

## **2. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Seguindo pela linha do caráter estratégico da comunicação no contexto das organizações, Rese, Canhada e Casali (2008) ressaltam que a estratégia como prática trabalha na linha da interdisciplinaridade e que ela é implementada por meio de discursos estratégicos, sendo colocada em prática a partir da interação social. Nessa perspectiva retoma-se a ideia de que as organizações são socialmente construídas e legitimadas a partir das interações e práticas sociais, que por sua vez são permeadas da ação comunicativa. Assim sendo, “é por meio da comunicação que o sentido dos eventos organizacionais é produzido e mantido” (RESE; CANHADA; CASALI, 2008, p. 5). Logo, uma gestão estratégica da comunicação não é só uma questão de demarcação de suas atuações, mas um mecanismo necessário para o próprio funcionamento administrativo na visão apontada por Rolando (2011) como uma ação moderna de dar lugar e função a todas as ferramentas de gestão.

Corroborando com esse sentido, Kunsch (2003) vem alertar que ao pensar em comunicação nas organizações o primeiro aspecto a ser considerado é exatamente o sistema comunicacional como cerne do “processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p. 69). Sendo assim, pressupõe-se a ampliação do papel da comunicação nas organizações, em função da conquista de espaço gerencial. Tal ampliação renova aspectos relacionais entre os agentes sociais e entre os diferentes setores da organização. Contudo, é pre-

ciso ressaltar que “a comunicação expande-se para além dos organogramas e transgride no melhor sentido, a rigidez de um sistema de comunicação delineado previamente” (WELS, 2005, p.80), permitindo o arranjo de pelo menos duas redes de comunicação, sendo, na perspectiva de Curvello (2012), uma formal, dependente da existência de canais formais de comunicação que derivam da organização e são por ela autorizados e outra informal, originária das “manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização” (CURVELLO, 2012, p.24).

Toda essa gama de possibilidades de realização da comunicação organizacional força o entendimento macro de um universo complexo de relações e interações no qual as organizações e, particularmente, seus membros estão envolvidos. Por isso, a importância de trazer essa perspectiva à tona para que não se incorra em uma visão equivocada e reducionista do processo, uma vez que para viabilizar a pesquisa faz-se necessário estratificar e tipificar as diferentes facetas da comunicação organizacional e optar metodologicamente por desenvolver o trabalho a partir de alguma delas. Kunsch (2003, p.73) orienta que “para compreender a complexidade do ato comunicativo, um dos caminhos é estudar alguns elementos ou aspectos relevantes presentes na gestão do processo comunicativo nas organizações”.

Assim, adota-se a compreensão de Baldissera e Silva (2012) de que a comunicação organizacional pode ser vista sob três diferentes dimensões, todas articuladas entre si. A primeira chamada de organização comunicante está ligada à fala oficial, autorizada e planejada. A segunda dimensão ultrapassa a primeira à medida que engloba as relações comunicacionais estabelecidas pelos sujeitos de forma direta com a organização.

E por fim, a dimensão da organização falada, estabelecida fora do ambiente organizacional, sem relação direta com a organização, mas tendo-a como referência dos enunciados.

Para esse estudo, adota-se a dimensão da organização comunicada, pois nela estão contidos os veículos de comunicação organizacional como parte das estratégias adotadas pela organização para dizer de si ao seu público.

## 2.1 Veículos de comunicação organizacional

No processo de transmissão de mensagens, um dos primeiros desafios da organização é a definição do canal e do veículo de comunicação que irá utilizar. Argenti (2011) argumenta que essa escolha é muito mais difícil para as empresas do que para as pessoas, devido à variedade de opções disponíveis para as organizações. Nessa mesma linha de entendimento, Kotler e Keller (2006) destacam que a fragmentação e o congestionamento dos canais de comunicação têm tornado cada vez mais difícil a seleção da melhor estratégia.

De acordo com Kunsch (2003, p.87), “para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, [as organizações] se valem de meios e veículos orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos”. Na prática, essa classificação é menos perceptível, uma vez que os produtos comunicacionais se tornam cada vez mais elaborados e multiformes. Se pensarmos, por exemplo, nos sítios eletrônicos na *internet* eles poderiam facilmente ser enquadrados em mais de duas dessas categorias. Contudo, esse arranjo didático dá a dimensão das possibilidades de variações à disposição dos gestores da comunicação nas organizações.



Numa definição básica, “tudo o que, deliberadamente, transmite ou conduz comunicação” (MELLO, 2003, p.233) é considerado veículo de comunicação. De forma sucinta, esse é o entendimento adotado para esse estudo, pois dá relevo ao instrumental planejado da comunicação, aos processos formais, seccionando assim um entendimento mais amplo defendido por Baldissera (2009) de que mesmo que a organização não deseje comunicar, basta alguém atribuir sentido a alguma coisa dela, que isso assume valor de comunicação.

Dentro dos objetivos desse estudo a abordagem de pesquisa foi feita em veículos de comunicação produzidos pela própria instituição analisada, veiculados/distribuídos por meio de suas próprias estruturas de comunicação, descartando-se, pois, outras inserções em mídias de massa externas. Essa escolha se deve ao fato de essa variável externa ser pouco controlável por estar submetida às políticas das organizações midiáticas (WEBER, 2011). Com isso não se vislumbra atribuir mais ou menos valor a uma das formas de comunicação, espera-se apenas alcançar resultados que possam gerar subsídios para o delineamento da estratégia de comunicação no contexto organizacional.

Independentemente de especificidades dos diferentes tipos e instrumentos utilizados na comunicação, os principais autores estudados nessa pesquisa apontam características desejáveis aos veículos de comunicação para que estes estabeleçam empatia com o público a que se destinam de modo a facilitar sua receptividade. No quadro 1 é apresentado um rol exemplificativo dessas características.

Quadro 1 - Características dos veículos de comunicação.

CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS AOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO	
CARACTERÍSTICAS	REFERÊNCIA
Mensagem compreensiva;	Kunsch (2003); Kotler; Fox (2006)
Linguagem adequada;	Kunsch (2003)
Informações completas e transparentes;	Kunsch (2003)
Abordagem atraente;	Argenti (2011); Kotler; Fox (2006)
Abordagem criativa;	Kotler; Fox (2006)
Confiabilidade	Argenti (2011); Kotler; Fox (2006)
Coerência com a ação institucional	Argenti (2011)
Facilidade de acesso	Argenti (2011)
Qualidade	Kotler; Fox (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

### 2.1.1 Os veículos de comunicação utilizados na IFES

Visando a aplicabilidade do estudo, elegeu-se uma IFES como objeto de estudo, a Universidade Federal do Maranhão (UFMA), instituição pública de ensino superior com sede no município de São Luís, Maranhão, Brasil, e com campi em mais sete municípios do interior do estado (Bacabal, Chapadinha, Codó, Grajaú, Imperatriz, Pinheiro e São Bernardo). Tal escolha justifica-se por três razões. A primeira, pela trajetória histórica da instituição, com mais de quarenta anos de atuação no estado do Maranhão. A segunda, de ordem prática, e por conveniência, se deve a facilidade de acesso ao objeto de estudo, com conseqüente redução dos custos da pesquisa. E, por fim, pela contribuição para o desenvolvimento da instituição no tocante ao gerenciamento de suas ações comunicativas.

A UFMA é parte do sistema federal de ensino e de acordo com os critérios desse sistema as universidades “são instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior e caracterizam-se pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão” (CAVALCANTE, 2000, p.20). Esse tripé é destacado na missão da IFES como processo integrado de sua ação visando posicioná-la como centro dinâmico do desenvolvimento local, regional e nacional (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 2013).

Como estratégia para alcançar seus públicos a Assessoria de Comunicação da UFMA (ASCOM/UFMA) lança mão da produção de veículos de comunicação em diferentes plataformas como: a impressa, com jornal e revista; a radiofônica, por meio da produção e veiculação de um programa de rádio na emissora universitária; e a digital, com o portal eletrônico da instituição disponível na *internet* e com a utilização de perfis em redes sociais. Todos esses veículos seguem a política editorial da ASCOM/UFMA e são produzidos com recursos próprios da instituição, desde a pré-produção até a distribuição.

No quadro 2 encontra-se a lista dos principais veículos de comunicação produzidos pela ASCOM/UFMA.

Quadro 2- Veículos de comunicação produzidos pela ASCOM/UFMA

	CATEGORIA	VEÍCULO
ASCOM/UFMA	Impressos	Jornal Cidade Universitária
		Revista Portal da Ciência
	Digitais	Portal na internet: <a href="http://www.ufma.br">www.ufma.br</a>
		Fan page UFMA-Universidade Federal do Maranhão [Oficial] (Facebook).
		Conta @UFMAoficial (Twitter).
		Canal TVASCOM UFMA (Youtube).
		RP News – Boletim Eletrônico
	Radiofônico	Programa Cidade Universitária (Rádio Universidade FM).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

## 2.2 A comunicação organizacional no âmbito do SINAES

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior foi instituído por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, “com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior [...]” (BRASIL, 2004). Dentre as finalidades definidas pela legislação o SINAES deve afetar a eficácia institucional, a efetividade acadêmica, os compromissos sociais das instituições de ensino, valorização da missão pública e afirmação da identidade institucional. Pelo resultado dessa avaliação são estabelecidos os referenciais de regulação e supervisão da educação superior.

Dentre essas dimensões, a Lei nº 10.861 enumera, obrigatoriamente, a comunicação com a sociedade. A avaliação de todas as dimensões citadas devem levar em conta a diversidade e a especificidade das organizações acadêmicas, a partir

de instrumentos diversificados, incluindo a avaliação *in loco*, resultando na aplicação de conceitos ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis por dimensão.

Para a dimensão “Comunicação com a sociedade”, de acordo com o Instrumento de Avaliação Institucional Externa (BRASIL, 2010), são levados em conta: a coerência das ações de comunicação com a sociedade; comunicação interna e externa; e ouvidoria. No tocante à comunicação interna e externa – onde, nesses critérios, está situado o objeto de estudo desta pesquisa – o conceito referencial mínimo é atribuído quando: “os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam adequadamente, são acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES” (BRASIL, 2010, p. 9).

Nesses termos o que se buscou com a percepção sobre os veículos de comunicação foi diagnosticar a imagem desses próprios veículos, não com uma finalidade em si mesma, mas para que se estabeleçam parâmetros iniciais sobre como os alunos de graduação estão interagindo com esses veículos, se os conhecem e se lhes são favoráveis, já que os desdobramentos dessa interação implicam diretamente no modo como se percebe a imagem da própria instituição.

### **3. ESTRATÉGIA DE MENSURAÇÃO**

Uma das formas de se conduzir uma análise da imagem de um determinado objeto é proposta por Kotler (KOTLER; FOX, 1994; KOTLER; KELLER, 2006). Para o autor, a avaliação da imagem é parte fundamental da análise do próprio público, pois analisa suas atitudes e ações em relação ao objeto. Para isso, propõe que o primeiro passo é medir o conhecimento do

público sobre o objeto, no sentido de quão familiar esse objeto é para o público. Essa medida indica a conscientização pública do objeto, chamada de familiaridade. Em seguida, tomando por base aqueles indivíduos familiarizados com o objeto, deve-se aferir o quão favorável é o público para com esse objeto, indicando-se, assim, a chamada receptividade. A combinação dessas análises levará à formação da matriz familiaridade/receptividade que aponta uma ideia do cenário da comunicação no período de tempo que se deu a pesquisa.

De forma complementar, Kotler e Fox (1994) sugerem que a segunda etapa da abordagem seja mensurar a localização da imagem dos objetos ao longo de dimensões relevantes por meio da escala de diferencial semântico. Para Cooper e Schindler (2003, p.202, grifo do autor) essa escala “é baseada na proposição de que um objeto pode ter diversas dimensões de significado conotativo [...] localizado em um espaço de propriedade multidimensional, chamado *espaço semântico*”. Esse método é construído a partir de um conjunto de escalas de classificação bipolares, cujos pontos extremos são limitados por um de dois adjetivos semanticamente opostos. No intervalo de sete pontos entre esses adjetivos, os participantes são convidados a assinalar o espaço em branco mais representativo de como eles descreveriam os objetos em análise (MALHOTRA, 2006).

Para efeitos dessa pesquisa definiu-se como população o conjunto dos alunos de graduação dos diferentes cursos presenciais oferecidos pela Universidade Federal do Maranhão na Cidade Universitária do Bacanga, em São Luís, MA. Foi adotado ainda um critério de exclusão, qual seja, não foram considerados os alunos que ingressaram na universidade no mesmo período em que se deu a pesquisa. Esse critério foi adotado para que todos os respondentes envolvidos estejam, em tese,

pelo menos há um semestre na instituição, tempo considerado necessário para ter contato com os veículos de comunicação da IFES, uma vez que alguns desses têm periodicidade semestral. Sendo assim, excluindo-se os alunos ingressantes, o universo da pesquisa ficou definido em 13.299 (treze mil, duzentos e noventa e nove) alunos.

Visando a viabilidade da pesquisa adotou-se a técnica da amostragem, que consiste, de acordo com Cooper e Schindler (2003), em selecionar alguns elementos em uma população e a partir deles inferir as conclusões sobre toda a população e adotou-se uma margem de 95% de confiabilidade, admitindo-se, portanto, um erro amostral de 5%. Para obter uma representatividade mais elevada possível, adotou-se a amostragem estratificada proporcional à quantidade de alunos em cada Centro e dentro dos Centros a proporção da quantidade de alunos em cada curso, respeitando sempre o critério de exclusão já apresentado, obtendo-se uma amostra final de 374 (trezentos e setenta e quatro) alunos.

A presente pesquisa foi aplicada no período de 25 de março a 23 de maio de 2014, nos centros de ensino da Cidade Universitária do Bacanga – UFMA, na cidade de São Luís, MA, em diferentes turnos. Foram distribuídos 400 (quatrocentos) questionários, dos quais obteve-se um retorno válido de 378 (trezentos e setenta e oito) questionários respondidos.

### 3.1 Matriz Familiaridade Receptividade

Inicialmente, adotando a metodologia proposta por Kotler e Fox (1994), para estabelecer o parâmetro da familiaridade dos respondentes quanto aos veículos de comunicação adotados pela IFES, solicitou-se aos respondentes que indicas-

sem sua familiaridade com os veículos pesquisados projetada numa escala de 5 (cinco) pontos que varia do total desconhecimento ao pleno conhecimento:

Quadro 3 - Escala Familiaridade

FAMILIARIDADE				
Nunca ouvi falar	Ouvi Falar	Conheço um pouco	Conheço razoavelmente	Conheço muito bem

Em seguida, para que se possa descrever o quanto os respondentes são favoráveis aos veículos de comunicação, foi solicitado àqueles que assinalaram ter alguma familiaridade com um ou mais dos veículos, (Conheço um pouco / Conheço razoavelmente / Conheço muito bem) que apontem o grau de recepção sobre os quais têm algum conhecimento, assinalando em uma escala de 5 (cinco) pontos sua opinião, variando em um extremo desfavorável a outro de total aprovação.

Quadro 4 - Escala receptividade

RECEPTIVIDADE				
Muito desfavorável	Pouco Desfavorável	Indiferente	Pouco favorável	Muito favorável

Para confecção dos índices, agrupou-se as respostas obtidas no item que trata sobre a familiaridade, em dois conjuntos, de acordo com sugestão de Kotler e Fox (1994) e de Kotler e Keller (2006). No conjunto dos que desconhecem estão contidos aqueles que assinalaram as respostas de valores 1 e 2 (Nunca ouvi falar e Ouvi falar). Já o conjunto dos que conhecem os veículos de comunicação contém os que assinalaram as respostas de valores 3, 4 e 5 (Conheço um pouco, Conheço razoavelmente e Conheço muito bem), sempre no quesito familiaridade. Os resultados indicam a conscientização do público sobre os objetos estudados.



Dos sete veículos de comunicação em análise, apenas três alcançaram percentual de familiaridade mais elevado: o programa de rádio Cidade Universitária (73,47%), o Portal UFMA (97,88%) e a *fanpage* UFMA [Oficial] (66,76). Os demais atingiram baixos índices nesse quesito, sendo que três deles ficaram na casa dos vinte pontos percentuais: Jornal Cidade Universitária (21,96%), revista Portal da Ciência (20,63%) e perfil @UFMAoficial no Twitter (23,14%); o pior índice foi o registrado pela TV ASCOM/UFMA, o canal no Youtube atingiu apenas 18,72% de familiaridade.

Também de acordo com sugestão de Kotler e Fox (1994) e de Kotler e Keller (2006), agruparam-se as respostas da questão que trata sobre a receptividade, em dois conjuntos. No conjunto dos Não Receptivos está o percentual daqueles que assinalaram as respostas de valor 1 e 2 (Muito desfavorável e Pouco desfavorável). Já o conjunto dos que são Receptivos aos veículos de comunicação contém os que assinalaram as respostas de valores 3, 4 e 5 (Indiferente, Pouco favorável e Muito favorável), sempre no quesito familiaridade. Os resultados indicam a receptividade do público sobre os veículos de comunicação das IFES. Vale ressaltar que nesse caso já não se trata de um percentual sobre o total da amostra, mas sim sobre o percentual daqueles que declararam ter alguma familiaridade, tomados sobre cada um dos veículos de comunicação e descritos no tópico anterior.

Dito isto, observa-se que todos os veículos de comunicação alcançaram altos índices de receptividade, mesmo aqueles que obtiveram resultados insatisfatórios no item familiaridade. Todos atingiram a casa dos 90% de aprovação: Jornal Cidade Universitária – 90,24%; Revista Portal da Ciência 94,67%; Programa de rádio Cidade Universitária – 96,67%; Portal UFMA

96,94%; TV ASCOM/UFMA – 92,65%; *fanpage* UFMA [Oficial] – 92,59%; e perfil no Twitter @UFMAoficial – 96,47%.

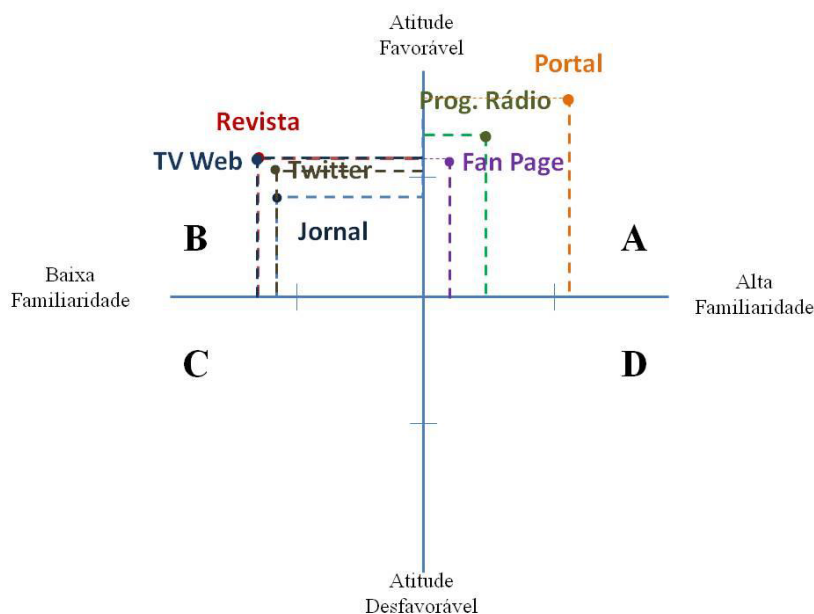
Para a montagem da matriz familiaridade-receptividade, Kotler e Keller (2006, p.539) sugerem a combinação das duas escalas, de modo a “formar uma ideia do desafio que a comunicação deverá enfrentar”.

Com esse fim, foi feita a média das respostas de cada uma das escalas para cada veículo de comunicação estudado. Essas médias se cruzam em uma matriz, com estrutura baseada no plano cartesiano onde o eixo x é o da familiaridade e o eixo y corresponde à receptividade. Como a escala utilizada é do tipo *Likert* com valores positivos, variando em ordem crescente de uma unidade de 1 a 5, esse mesmo intervalo foi aplicado à matriz, com cada eixo variando igualmente de 1 a 5, sendo o ponto médio o valor 3.

Para a localização de cada veículo de comunicação na figura foi estabelecido um ponto no plano, a partir de pares ordenados, onde o primeiro número se refere à média da familiaridade e o segundo ponto à média da receptividade.

De propriedade desses dados, a matriz familiaridade-receptividade dos veículos de comunicação da IFES, no período da pesquisa, é a seguinte:

Figura 3 - Matriz familiaridade-receptividade



Analisando a matriz, a primeira consideração é a de que todos os veículos de comunicação estão acima do eixo médio, refletindo uma imagem favorável dos objetos. Nesse quesito, caso algum dos veículos estivesse classificado nos quadrantes C e D demonstraria uma baixa reputação que em menor (quadrante C) ou maior grau (quadrante D) exigiria da instituição ações corretivas para alavancar esses índices. O pior cenário possível seria se algum dos veículos aparecesse no quadrante D, onde a reputação é fraca e muitos conhecem. Entrementes, os objetos ficaram classificados entre os quadrantes A e B, com uma ligeira vantagem para esse último, com quatro dos sete veículos estudados. No quadrante A estão o Portal UFMA, o programa de rádio Cidade Universitária e a *fan page* no Facebook UFMA [Oficial].

Esses dados positivos indicam que até o momento esses três veículos de comunicação têm uma imagem forte perante o público estudado. Contudo, não são atestados de que nada precisa ser feito. Mesmo estando em posição de destaque, há margem para melhorias. Kotler e Fox (1994) e Kotler e Keller (2006) sugerem que os gestores dos objetos classificados no quadrante A da matriz familiaridade-receptividade devem trabalhar estratégias para manter a boa reputação e o alto grau de conscientização alcançados.

Em relação ao quadrante B da matriz, tem-se que quatro veículos obtiveram essa classificação: a revista Portal da Ciência, o canal no Youtube TV ASCOM/UFMA, o perfil no Twitter @UFMAoficial e o jornal Cidade Universitária. Em suma, os dados apontam que esses quatro veículos são menos conhecidos que os do quadrante A, mas quem conhece, gosta deles. Para os autores desse método de pesquisa, as estratégias para esse cenário devem ser direcionadas no sentido de chamar a atenção de maior número de pessoas para esses objetos, uma vez que os que os conhecem os classificam positivamente (KOTLER, FOX, 1994; KOTLER, KELLER, 2006).

Tomando-se novamente os alertas de Kunsch (2003), de que o sistema comunicacional das organizações está no cerne do relacionamento com o meio externo e o de Argenti (2011), de que a comunicação é um processo contínuo, sempre em desenvolvimento, tem-se que os resultados apontados e o direcionamento proposto pelo método apontam possibilidades de melhoria da comunicação, a partir de estratégias de elevação da conscientização do público sobre veículos com baixa familiaridade, mas boa aceitação, bem como a continuidade de ações pertinentes aos veículos que apresentaram melhor avaliação.

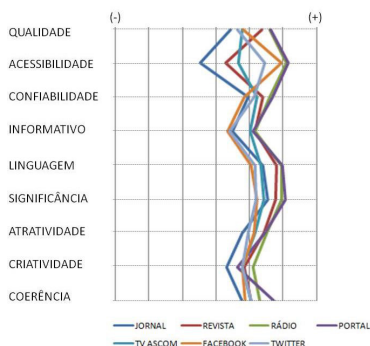
### 3.2 Escala de diferencial semântico

No terceiro bloco do instrumento de pesquisa foi apresentada aos respondentes uma série de nove pares de atributos, referentes a cada um dos veículos de comunicação da IFES. Cada par de atributos estava separado por sete intervalos, sem valores numéricos aparentes, sendo um polo com valor semântico positivo e outro com valor negativo. Para efeitos de cálculo, atribuíram-se valores de 1 a 7 a esse intervalo, sendo o 7 o valor mais próximo ao polo positivo e o valor 1 ao polo negativo.

Os atributos investigados foram estabelecidos de acordo com o quadro 1, quais sejam: qualidade, acessibilidade, confiabilidade, completude das informações, adequação da linguagem, significância, atratividade, criatividade e coerência com as ações institucionais.

Novamente, só participaram dessa etapa da pesquisa aqueles respondentes que manifestaram ter algum conhecimento sobre o veículo de comunicação em questão. Assim, para cada par de atributos estabeleceu-se a média de pontos alcançados pelo total de respondentes. A representação gráfica desses dados está na figura abaixo.

Figura 4 - Representação gráfica dos dados da escala de diferencial semântico



Nessa figura, cada perfil de imagem está representado por uma das linhas verticais. Quanto mais à direita essas linhas estiverem posicionadas, mais próximas do pólo positivo foram as avaliações dos respondentes. Sendo assim, tomando-se por base o ponto central do gráfico, tem-se que todos os pontos dos perfis atingiram índices satisfatórios. Obviamente, trata-se de um perfil médio que não revela exatamente como cada perfil de imagem é, pois certamente há variações entre as imagens percebidas por cada respondente.

No quesito Qualidade, destacam-se a Revista Portal da Ciência, programa de rádio Cidade Universitária e o Portal UFMA. Esse atributo ajuda a justificar o alto índice de receptividade atingido na etapa anterior da pesquisa por esses dois últimos, já que a qualidade é um dos fatores que afetam a percepção, conforme Hernandez e Caldas (2001), bem como para Cruz (2007) a avaliação da qualidade aliada à da quantidade auxiliam o planejamento estratégico da comunicação. Quanto à Revista, mesmo não tendo grande familiaridade do público, demonstra por esses dados que tem uma boa avaliação e deve ser trabalhada para atingir valores maiores de conscientização.

Quando o atributo em questão é a acessibilidade, salta aos olhos o declínio das linhas dos veículos impressos, jornal e revista. Nesse ponto há a maior diferença entre o maior e o menor índice alcançado. Tal resultado leva a pelo menos duas interpretações. A primeira diz respeito mesmo à diferença natural de alcance entre um veículo de comunicação de plataforma impressa e outro da plataforma digital. Nesse caso, o investimento necessário para ampliar a tiragem desses impressos pode ser elevado demais. Por outro lado, vê-se que o público estudado demonstra ter facilidade de acesso à internet, já que a maioria dos outros veículos encontra-se nessa plataforma e ainda assim

obtiveram boa média de acessibilidade. Para Argenti (2011), no desenvolvimento da estratégia de comunicação esse atributo é essencial na questão sobre que canais devem ser explorados para um determinado tipo de mensagem.

Ademais, quando o assunto é a confiabilidade Argenti (2011, p.42) sentencia: “Quando falta boa vontade ou confiança, a comunicação pode virar uma batalha”. Não é o que acontece nesse momento com a IFES estudada. Sua comunicação é vista como confiável pelos alunos. Todos os veículos praticamente convergem para um mesmo ponto no gráfico, com índices positivos e variando muito pouco entre si. O estabelecimento ou não de confiança com o receptor da mensagem pode afetar as reações em relação à comunicação. Kunsch (2003, p. 76) afirma que se o receptor “não acreditar na fonte, naturalmente se armará e tenderá a reagir de forma negativa às mensagens recebidas”. Isso, para a autora, representa uma barreira à comunicação. Barreira essa, que na instituição estudada, não está posta no momento.

Outro gargalo comunicativo apontado pela autora são comunicações incompletas ou parciais, isto é, informações fragmentadas, distorcidas ou sonegadas. Analisando-se o gráfico e tomando como ponto de referência o atributo credibilidade, tem-se um recuo nos índices alcançados pelo atributo informações completas, ainda que o valor médio alcançado seja positivo. A leitura que se pode fazer é a de que, embora os alunos entrevistados confiem nas fontes, eles almejam estar mais bem informados sobre a instituição. Consideravelmente, neste ponto, as redes sociais são as que alcançaram os menores índices, demonstrando que em comparação às demais, elas são as que têm o caráter menos informativo para o público.

O atributo seguinte trata da significância dos veículos de comunicação e tem para o público valor muito próximo ao atributo informativo. Nota-se que nenhum dos veículos se destaca em relação aos demais, indicando que para o público todos tem relevância semelhante, levando-se a crer que a preferência por um ou por outro se dê por outros atributos. O fato de todos atingirem uma boa margem de significância ratifica também a boa receptividade dos veículos já descrita anteriormente.

Outro aspecto que chama atenção no resultado encontrado é que os atributos Atratividade e Criatividade representam uma inclinação para a área negativa no gráfico, quando comparada a atributos como Significância e Linguagem. Esse dado inspira cuidados. Argenti (2011) salienta que as instituições precisam se dar conta de que suas publicações competem com outras mídias nacionais e locais. Precipuamente, atrair a atenção dos leitores e oferecer uma abordagem criativa são elementos de primeira ordem. Kotler e Keller (2006) apontam as estratégias criativas como caminho para traduzir as mensagens em comunicação específica. O que se vê no gráfico é que especialmente o Jornal Cidade Universitária carece de maior atenção nesses quesitos, uma vez que apresenta o declínio mais acentuado em relação aos demais.

Por último há uma leve recuperação dos dados quando o atributo em tela é a coerência com as ações da instituição, fator considerado por Kunsch (2003, p. 174) como preponderante na “construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte”. O maior destaque desse atributo é o Portal UFMA que se recupera de um penúltimo lugar no atributo anterior para o primeiro desta série.

Com essas informações pode-se descobrir como os veículos de comunicação são vistos por um público específi-



co, conhecendo forças e fraquezas da imagem numa análise comparativa, atendendo ao objetivo específico da pesquisa de diagnosticar a imagem conceitual dos veículos de comunicação da IFES.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo verificar a percepção dos alunos de graduação sobre os canais de comunicação de uma Instituição Federal de Ensino Superior, propondo-se, para tanto, mapear e descrever os veículos de comunicação utilizados pela IFES, verificando o conhecimento (familiaridade) e a aceitação (receptividade) do público-alvo sobre esses canais, diagnosticando, por fim, a imagem conceitual dos veículos de comunicação da IFES.

Apurados e analisados os dados, identificou-se que, em linhas gerais, a percepção dos alunos sobre os veículos de comunicação da IFES é positiva. Para a instituição isso é benéfico, pois a maneira como o público recebe a comunicação da organização é afetada também pelo que pensam sobre o veículo dessa comunicação. O público tende a ser mais favorável quanto melhor for a avaliação dos veículos.

Do cabedal de informações obtido, uma das mais significativas para a Assessoria de Comunicação da instituição é a de que nenhum dos seus produtos sofreu com a baixa receptividade entre o público. Além do mais, receptividade baixa pode significar a existência de barreiras comunicacionais com implicações negativas para a imagem da própria instituição, uma vez que o público não demonstra afinidade àquela forma de comunicação.

Nesse estudo, verificou-se ainda a avaliação da imagem conceitual dos veículos de comunicação da IFES, utilizando-se, para isso, o método da escala de diferencial semântico. Depois de estabelecidas as médias das respostas, observou-se um padrão de variação muito próximo entre elas, assinalando que não há distinções relevantes entre o modo como a imagem dos veículos da instituição é percebida por seu público de alunos. A única exceção é quanto à acessibilidade dos veículos impressos que apresenta índices muito inferiores aos demais. Esse dado corrobora e ajuda a explicar a baixa familiaridade dessas mídias expressa na matriz familiaridade-favorabilidade.

Entretanto, mesmo que os resultados obtidos nessa escala tenham demonstrado semelhança, eles apontam que ainda há margem de melhoras para todas as dimensões. Assim, a instituição pode balizar suas ações estratégicas de comunicação visando à melhoria desses índices de modo que eles possam implicar diretamente na percepção do público, auxiliando na manutenção daqueles que já possuem uma boa avaliação e alavancando aqueles que ainda carecem de melhorias.

Pelo fato de se tratar de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a aplicação desse conjunto metodológico ganha ainda mais relevância, pois, nesse âmbito a comunicação organizacional é também uma dimensão avaliativa no processo de credenciamento da instituição junto aos órgãos reguladores. Desse modo, é possível acompanhar de forma proativa o desenvolvimento das ações e estabelecer estratégias que possam culminar com o resultado positivo para a instituição também no sistema nacional de avaliação.

Obviamente, que este estudo visa contribuir apenas com uma parte desse processo, sem dar conta de toda a dimensão da comunicação da organização. Isso exigiria, de início, que a

mensuração da percepção sobre os veículos de comunicação fosse realizada com todos os públicos que afetam a instituição. No entanto, isso inviabilizaria economicamente a realização desta pesquisa. O que se buscou foi oferecer parâmetros para auxiliar o desenvolvimento das estratégias de comunicação organizacional das IFES, compondo um somatório bibliográfico e metodológico que pudesse, na prática, implicar em uma ferramenta factível para o dia-a-dia das assessorias de comunicação.

As possibilidades de ampliações deixam portas abertas para novas pesquisas que podem envolver públicos diferentes com consequentes análises comparativas entre públicos, a aplicação dessa metodologia em outras IFES, possibilitando a formação de um banco de dados sobre aspectos da comunicação organizacional tanto de forma regional, como potencialmente de forma nacional. Há ainda as possibilidades de: desenvolver o método para outras dimensões abordadas pelo SINAES, favorecendo a gestão das ações de planejamento das instituições; reaplicar o mesmo instrumento utilizado em períodos de tempo distintos e verificar a evolução dos dados; e, utilizar o método proposto em outros tipos de organizações, partindo-se de objetivos semelhantes.

## REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Magno Vieira da. *Organizações comunicadas e ethos discursivo: imagens de si ofertadas em sites institucionais*. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MAR-CHIORI, Marlene. (Org.). *Redes sociais, comunicação, organizações*. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. (Série pensamento e prática, v.5), p. 167 – 184.
- BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 25 jun. 2014.
- \_\_\_\_\_. *Ministério da Educação. Instrumento de avaliação institucional externa*. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Brasília, 2010. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/superior/institucional/2010/instrumento\\_avaliacao\\_institucional\\_externa\\_recredenciamento.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/institucional/2010/instrumento_avaliacao_institucional_externa_recredenciamento.pdf)>. Acesso em: 09 jul. 2014.
- BUENSO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. Saraiva, 2009.
- CAVALCANTE, Joseneide Franklin. *Educação superior: conceitos, definições e classificações*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, 2000.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003.
- CRUZ, Cassiana Maris Lima. *Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implantação/reestruturação do jornal institucional*. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v.6, n.11, jan./jun. 2007.
- CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. *Resistência à mudança: uma revisão crítica*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41, n. 2, abr./jun., 2011, p. 31-45.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen FA. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v.69).
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MELLO, José Guimarães. *Dicionário multimídia: jornalismo, publicidade e informática*. São Paulo: Arte & Ciência, 2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes.  
PAULA, Maria Aparecida de. *O que é comunicação estratégica nas organizações*. São Paulo: Paulus, 2007.  
– (Coleção questões fundamentais da comunicação; 8).

RESE, Natália; CANHADA, Diego Iturriet Dias; CASALI, Adriana Machado. *Estratégia como prática social: reflexões sobre o papel da comunicação organizacional*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Associação Nacional dos Pesquisadores em Administração, 2008.

ROLANDO, Stejano. *A dinâmica evolutiva da comunicação pública*. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. 1.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p. 23-37. (Série Pensamento e Prática; v.4).

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. *Guia da UFMA 2013*. São Luís, 2013.

WEBER, Maria Helena. *Estratégias de comunicação de Estado e a disputa por visibilidade e opinião*. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. 1.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. (Série Pensamento e Prática; v.4).

WELS, Ana Maria Córdova. *Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos*. Revista Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v.4, n.7, p. 73-86, jan./jun., 2005.

# Análise dos fatores que influenciam o processo de interação universidade-empresa nos grupos de pesquisa da UFMA<sup>21</sup>

Aureluce Saraiva Baêta<sup>22</sup>

“Grandes aspirações conquistam o mundo. Devemos ter grandes aspirações e avançar até concretizá-las. O que determina o valor de uma pessoa não são as circunstâncias, e sim a maneira como ela as enfrenta. Entusiasmos, fé e ação são molas propulsoras da Vida”.

(Masaharu Taniguchi)

## 1. INTRODUÇÃO

A interação entre universidade-indústria-governo é a chave da inovação numa sociedade baseada no conhecimento e neste contexto existe uma gama de questões culturais, motivadoras, facilitadoras e barreiras que evidenciam a necessidade de se investigar o tema.

Universidades e empresas, dois “atores” com missões aparentemente distintas, aportam para um processo de aproximação que cresce rapidamente, desta forma, o processo de interação tem início quando surge em empresas e em universidades o interesse de trabalhar conjuntamente. Nesse

---

21 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênioUFMA/UFSM, sob a orientação da Prof. Dra. Clândia Maffini Gomes, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Maranhão(FAPEMA).

22 Administradora, Mestre em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS).

sentido, universidade e empresa estão em um ambiente de dependência mútua. A interação entre os agentes - universidade, empresa e governo - é fundamental, não só a nível nacional, mas também em níveis regionais e internacionais, considerando essa relação como forma de aprimorar e viabilizar a competitividade tecnológica da empresa.

Baseado nesses elementos e na literatura sobre o tema, o estudo aqui apresentado enfocou o estudo da interação UE nos grupos de pesquisa (GP) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), tendo-se por objetivo analisar e descrever os principais fatores que influenciam o processo de interação universidade-empresa (U-E) nos grupos de pesquisa da UFMA.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa aplicada, de natureza bibliográfica e documental, quantitativa e descritiva, no período de março a maio de 2014. Utilizou-se o método quantitativo *survey cross-sectional*, junto aos líderes dos GP, das diversas áreas de conhecimento com abrangência aos câmpus de São Luís, Imperatriz, Chapadinha e Codó da UFMA, contemplando 3 áreas e 19 subáreas.. Como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário, que foi respondido por 55 sujeitos de ambos os sexos.

Ao buscar informação com o instrumento de coleta de dados sobre os fatores motivadores de interação U-E junto aos grupos de pesquisa da UFMA, utilizou-se uma escala de concordância de 1 a 5, onde 1 significa discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente, utilizando-se a média como medida de tendência central, além do desvio padrão e do coeficiente de variação como medidas de dispersão.

Poucos estudos analisaram os determinantes de interação universidade-empresa, tendo o pesquisador acadêmico como unidade de análise e a principal razão para focar no

pesquisador acadêmico e nos fatores que influenciam suas interações com a indústria é a necessidade de compreender quem interagem na universidade com a indústria e por quê.

Assim, a partir deste contexto justifica-se a realização desta pesquisa, que além de contribuir com a teoria, vem orientar a definição de políticas públicas de desenvolvimento regional, bem como, definir as características da interação U-E da UFMA, contribuindo para a formulação de suas políticas, estratégias e aperfeiçoamento da gestão de inovação e desenvolvimento tecnológico.

O tratamento e análise das respostas após seleção (exame dos dados), codificação (categorização dos dados) e tabulação (análise estatística em disposição de tabelas) foram efetuadas com análises a partir do *software Microsoft Excell* e do *Statistical Package for Social Sciences (SPSS v 18)*.

## **2. PROCESSO DE INTERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA**

A universidade vem evoluindo em sua missão, caracterizando verdadeiras revoluções. A interação entre a produção científica e a produção tecnológica desempenha papel importante no sistema nacional para a geração de processos inovativos. As universidades produzem conhecimento científico que é absorvido pelas empresas e estas acumulam conhecimento tecnológico fornecendo questões para a elaboração científica (SUZIGAN; ALBUQUERQUE, 2011).

Assim, quando a atividade de pesquisa vinculou-se à universidade, que até então só ministrava o ensino, começa a dar abrigo aos cientistas e transforma a atividade de pesquisa numa qualificação necessária para a carreira docente. Quando a universidade assume uma relação mais próxima com o setor



produtivo uma segunda revolução acadêmica acontece ficando a mesma alicerçada no tripé ensino, pesquisa e extensão (BALDINI; BORGONHONI, 2007; VELHO, 1996). Contemporaneamente, as relações entre a universidade e a indústria, como forma de contribuir para o desenvolvimento econômico e social, através de transferências de conhecimento integra à universidade uma terceira missão (ETZKOWITZ, 2009; PERKMANN et al., 2013).

O processo histórico de evolução das atividades desempenhadas pela universidade faz com que esta deixe de ser fechada em si mesmo e uma vez geradora de novos conhecimentos passe a representar objeto de interesse de aproximação com o setor produtivo, ainda que tenha sido observada certa resistência, de cunho ideológico, dentro de determinados grupos na universidade, contrários à participação da mesma como agente do crescimento econômico (GARNICA, 2007).

Mowery e Sampat (2004) destacam que as principais dificuldades estão focadas na cultura organizacional de cada agente, uma vez que as empresas prezam a limitação de informação e o segredo industrial, enquanto os pesquisadores universitários trabalham pela divulgação e publicação dos resultados de suas pesquisas. Tais diferenças podem gerar discordâncias no estabelecimento de objetivo a ser atingido, o que potencializa conflitos entre as partes e dificuldades para a condução dos trabalhos em direção a um objetivo comum, no caso, a inovação tecnológica (BENEDETTI, TORKOMIAN, 2011), estabelecendo uma cooperação. A cooperação é resultante da ação conjunta da universidade, da empresa e do governo, que desenvolvem parcerias, envolvendo ou não simultaneamente a todos.

A cooperação pode ocorrer de diversas formas, utilizando diferentes mecanismos e canais de interação, como: adequação

de currículos, de cursos e de programas de curso de forma a atender algumas especificidades do mercado de trabalho; realização de eventos e programas de extensão universitária e de estágios curriculares; e, transferência de tecnologia produzida na universidade para as empresas privadas (MELO, 2012).

As atividades que acontecem entre a universidade e as empresas podem ser agrupadas em quatro categorias: a) atividades que estão relacionadas com o ensino; b) utilização da infraestrutura de pesquisa: equipamentos, instalações, recursos humanos; c) prestação de serviço através da extensão universitária; d) transferência dos resultados da pesquisa universitária para empresas, por meio de pesquisa contratada, o licenciamento e a criação de empresas de base tecnológica, entre outros (GASSOL, 2007).

A promoção da inovação tecnológica é hoje ponto central na política de governo para o desenvolvimento dos sistemas de inovação e sua base conceitual é estabelecida pela interação institucional entre governo, academia e indústria (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1995; LUNDVALL, 1992; NELSON, 1988).

A abordagem do sistema nacional de inovação (SNI) desloca o foco da produção para o tema inovação, como um processo interativo no qual empresas são apoiadas por diferentes organizações, de forma que a universidade passou a ocupar um lugar privilegiado e estratégico pela sua capacidade na formação de profissionais altamente qualificados e pela sua infraestrutura científica, relacionada com a dimensão tecnológica (ALBUQUERQUE; SILVA; PÓVOA, 2005; NELSON; ROSENBERG, 1993).

Considerando a importância e visando maior interação U-E em consonância com SNI governos de países industrializados apoiaram diversas iniciativas. Contudo, a evolução das

relações universidade-indústria-governo apresenta padrões diferentes de acordo com o nível de desenvolvimento e do histórico das tradições institucional de cada país (INZELT, 2004).

Uma das características de sistemas de inovação em posição intermediária é que as instituições de pesquisa ainda não conseguem mobilizar contingentes de pesquisadores, cientistas e engenheiros em proporções semelhantes aos dos países mais desenvolvidos e as firmas ainda têm um envolvimento relativamente restrito em atividades inovativas. O que indicaria a existência de um “padrão de interações entre universidades e empresas”, caracterizado pela existência localizada de “pontos de interação” entre a dimensão científica e a tecnológica (SUZIGAN; ALBUQUERQUE, 2011).

## 2.1 Modelos de mudança tecnológica

Transcendendo o desenvolvimento de novos formatos para a produção e distribuição do conhecimento a ideia de modelos organizacionais para a inovação é continuamente reinventada. Tradicionalmente o caminho pelo qual o conhecimento é produzido e operacionalizado foi descrito de modo contínuo da pesquisa básica à pesquisa aplicada e desta ao desenvolvimento tecnológico (REIS, 2008).

Os clássicos adotam o modelo linear para explicar a relação entre ciência e tecnologia e a função de cada agente neste sistema. Neste modelo o processo de inovação inicia na universidade e/ou institutos de pesquisa, passando, posteriormente, às empresas. O Estado deve atuar apenas na primeira etapa; já a iniciativa privada toma lugar da segunda etapa em diante, quando as empresas se responsabilizam pelo progresso da tecnologia (COHEN et al., 2002).

No modelo denominado interativo, a empresa é o centro da inovação. Diferentemente do modelo linear, o fluxo da informação não tem um sentido único, ele transborda e circula através de vários caminhos entre quaisquer agentes (não há um ponto de partida). As empresas buscam agregar as pesquisas realizadas em seu próprio laboratório de pesquisa e desenvolvimento (P&D), enquanto outras são desenvolvidas através de interações com instituições, como empresas parceiras, usuários, fornecedores, institutos de pesquisa e demais atores de um sistema de inovação (TESSARIN; SUZIGAN, 2011). As necessidades operacionais e de mercado servem como base para a geração e o desenvolvimento de ideias, com mecanismos intermediários introduzidos para levar a pesquisa ao campo prático. (ETZKOWITZ, 2009).

Os dois modelos citados têm a mesma meta: basear-se em recursos existentes para criar nichos de inovação tecnológica e garantir um lugar dentro da divisão de trabalho na economia global (ETZKOWITZ, 2009).

A primeira representação esquemática dos sistemas nacionais de inovação foi atribuída a Sábato e Botana (1968), cujo modelo ficou conhecido como “Triângulo de Sábato”, tornando-se marco de referência na área. O Triângulo de Sábato demonstra que a inserção é resultado da ação múltipla e coordenada de três elementos fundamentais: o governo, a estrutura produtiva e a infraestrutura tecnocientífica. No Triângulo de Sábato cada vértice configura-se em múltiplas dimensões e constitui-se em centro de convergência de múltiplas instituições, unidades de decisão, de produção, etc, desse modo, o Triângulo define-se pelas inter-relações que se estabelecem dentro de cada vértice, entre os três vértices e pelas extrarrelações entre cada um dos vértices com o contorno

externo do espaço no qual se situam. No vértice superior do Triângulo encontra-se o governo, e na base, de um lado, o setor produtivo e do outro lado a instituições de ensino e pesquisa (REIS, 2008; SANTOS; PINHEIRO, 2011).

No modelo de Sábato, o governo cria condições institucionais, normativas e de fomento para estímulo e atuação dos demais agentes envolvidos, por exemplo: definir marco regulatório, estabelecer normalizações técnicas, fomentar determinados setores motivados por visões estratégicas ou efeitos multiplicadores em cadeias produtivas e economias regionais, entre outros. Já as instituições de ensino seriam responsáveis por transferir conhecimentos adquiridos, por meio de pesquisas, para o setor produtivo (SANTOS; PINHEIRO, 2011).

No Brasil várias iniciativas ilustram o êxito da triangulação de Sábato, a partir de iniciativas governamentais, tais como, a tecnologia de exploração do petróleo em águas profundas, a indústria naval, a aeronáutica e o ciclo da tecnologia do álcool combustível, denotando que a divisão de competência entre os vértices experimentou momentos de grande aproximação e, aos pouco, as lógicas e os paradigmas dominantes foram, mutuamente, aceitando-se e mesclando-se na origem de uma nova cultura de geração e difusão do conhecimento (SANTOS; PINHEIRO, 2011).

Etzkowitz e Leydesdorff (2000) sugerem um modelo que viabiliza a formação de um padrão espiral de ligações, nos vários estágios do processo de inovação, que permita melhor compreender as relações que se estabelecem nas três esferas institucionais: universidade, empresa e governo, representados por hélices. A hélice tríplice foi gerada a partir de uma análise da relação do governo com a universidade e a indústria em diferentes sociedades e de seus vários papéis na inovação.

Conforme Etzkowitz e Leydesdorff (2000) distinguem três estágios do modelo hélice tríplice: 1) hélice tríplice I, é um modelo estatista de governo que controla a academia e a indústria, configura o Estado-Nação abrangendo a academia e a indústria e dirigindo as relações entre eles; 2) hélice tríplice II, é um modelo vinculado a uma política de livre mercado (*laissez-faire*); 3) hélice tríplice III indica que a interação entre as esferas institucionais da universidade, indústria e do governo está gerando uma infraestrutura de conhecimento que leva a uma sobreposição das esferas. O governo não controla, mas encoraja a interação, ao mesmo tempo, os demais agentes tornam seus papéis mis flexíveis, como resultado, observa-se o surgimento de organizações híbridas nas interfaces onde as esferas se sobrepõem.

A tese da hélice tríplice defende que a universidade pode desempenhar um papel, cada vez mais, relevante na inovação de sociedades baseadas no conhecimento. Esta perspectiva distingue-se da dos sistemas nacionais de inovação, que considera a empresa como tendo o papel principal no processo de inovação, bem como do modelo triangular de Sábato, segundo o qual o Estado é o ator privilegiado (CHAVES, 2009).

Bonaccorsi e Piccaluga, (1994) destacam que as motivações da empresa, para iniciar o processo de interação, têm um impacto direto sobre as expectativas em relação ao desempenho do relacionamento no que diz respeito à criação, transmissão e difusão do conhecimento. O desempenho efetivo do relacionamento depende da correspondência entre as características do processo de transferência de conhecimento e as dimensões estruturais e processuais do próprio relacionamento. O resultado do relacionamento é definido como derivado de uma comparação entre o desempenho previsto

e o desempenho efetivo em termos de criação, transmissão e difusão do conhecimento, observando-se, também, um efeito independente sobre o resultado do relacionamento, com o surgimento de novos objetivos.

O modelo de Bonaccorsi e Piccaluga (1994) representa a estrutura organizacional por meio de uma taxinomia das relações universidade-empresa. Essa taxinomia enfatiza que o relacionamento entre a estrutura organizacional e os processos de gestão das relações U-E não é totalmente conhecido. Uma variedade de processos organizacionais podem ser implementadas em algum arranjo da estrutura interorganizacional e podem modificar as propriedades de eficiência do arranjo em si. O modelo propõe ainda o conceito de desempenho do relacionamento U-E e discute várias operacionalizações possíveis.

A evolução do relacionamento universidade-empresa-governo apresenta características de acordo com do nível de desenvolvimento, tradições institucionais e individuais específicas de um país decorrendo em categorizações que demonstram a intensidade do envolvimento relacional, sendo dependente da infraestrutura nacional de ciência e tecnologia, portanto a cooperação U-E pode se dar de diversas formas. Contudo, para De Negri et al. (2013) o potencial de articulação entre produção científica e setor produtivo é mediado por uma série de fatores, entre os quais as especificidades dos sistemas nacionais de inovação e da própria infraestrutura de pesquisa.

Dessa forma, não existe consenso ou padrão rígido para os tipos de relações que devem ser efetuadas entre as universidades e as empresas.

## 2.2 Motivadores, facilitadores e barreira à interação universidade-empresa

Inzelt (2004) enumera formas de interação que oferecem diferentes métodos de difusão de conhecimento entre os principais atores, geradores, difusores e usuários de conhecimento, em um SNI, incluindo as universidades, redes de empresas, outros órgãos de pesquisa e instituições de apoio, evidenciando tipo, função, nível e padrão de interação.

Bonaccorsi e Piccaluga (1994), com base em estudos de diversos autores da literatura científica, construíram uma taxinomia organizacional das relações universidade-indústria, onde identificaram seis grupos de interação universidade-indústria interorganizacional. A principal variável para a taxinomia é a disponibilização de recursos organizacionais, em termos de pessoal, equipamentos e recursos financeiros que as duas partes estão dispostas a se comprometer com a relação.

Arvanitis, Kubli e Woerter (2008), analisando a importância das formas de relacionamento para transferência de tecnologia, as dividiram em cinco categorias: contato informal; atividades relacionadas à infraestrutura; atividades ligadas a educação; atividades de pesquisa e atividades de consultoria.

Carayol (2003) analisou a interação U-E em vários países da Europa e nos EUA a partir das seguintes variáveis: aspectos organizacionais, consórcio, volume, tempo de duração, inovação, natureza e risco da pesquisa, identificando cinco tipos de interação: 1) revelou-se como a mais simples versão de interação. Por um lado, apresenta baixo volume, risco, inovação e serviços, como contrato de pesquisa, por outro, apresenta pesquisa aplicada e criação de *startup*; 2) apresenta interação estratégica bilateral, com baixo risco e baixa inova-



ção, frequentemente baseada em *framework* de acordos e criação de laboratórios mistos. Os parceiros trabalham juntos, e há presença de investimentos públicos; 3) é a pesquisa básica, com risco e um alto grau de inovação, cujo principal objetivo é aumentar a excelência científica, nesta classificação, identificou-se, ainda, um aporte financeiro significativo da empresa; 4) caracteriza-se pelo alto risco, longa duração, entretanto, baixo orçamento e pesquisa básica orientada e criação de *spin-off*; 5) agrupam-se os grandes grupos de consórcio, associando-se com vários laboratórios de pesquisa e empresas de nível nacional.

Santos (2008) descreveu como formas de relacionamentos de transferência de tecnologia da universidade para a empresa os seguintes tipos a) atividades de interação: serviços tecnológicos; b) serviços de capacitação; c) serviços de formação; d) projetos de P&D: pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental e outros; e) projetos de incubadoras de empresas; f) projetos de empresas júnior.

A interação entre duas ou mais organizações pressupõe a existência de uma relação cooperativa consciente de benefícios e ganhos, que podem depender da natureza das organizações envolvidas, do mercado, dos custos e intensidade das trocas de informações. As universidades têm a capacidade de geração de novos conhecimentos e a interação com empresas viabiliza diferentes formas de agregar valor aos produtos, processos ou serviços, levando mais benefícios para a sociedade. As empresas têm necessidade de inovar e melhorar seus produtos e processos para tornarem-se competitivas (MATEI et al., 2012).

Para D'Este e Patel (2007), grande parte da literatura sobre a transferência de tecnologia universidade - indústria tem-se centrado na capacidade acadêmica de geração e exploração dos direitos de propriedade intelectual (DPI), através

de acordos de propriedade de patentes, *spin offs* acadêmicos e fluxos de renda de licenças e royalties com muitas iniciativas políticas objetivando incentivar pesquisadores universitários a se envolverem com tais mecanismos. Nesse contexto, emergem pontos essenciais para o sucesso ou o fracasso de uma cooperação, desde os interesses e motivos que levaram à busca da parceria, os quais poderão, caso não sejam considerados, confrontar-se com a obtenção de resultados que não os esperados por uma das partes, passando pelo processo de cooperação em si, no qual a existência de barreiras pode provocar conflitos e problemas que dificultarão sua continuidade e a presença de facilitadores pode ampliar ou auxiliar a obtenção de resultados (SEGATTO-MENDES; SBRAGIA, 2002).

Segatto-Mendes e Mendes (2006), em pesquisa realizada em um caso de sucesso de interação U-E em que a atuação conjunta conduziu a ganhos tecnológicos para ambas as partes, identificaram alguns fatores motivadores para a universidade e para a empresa. Para a universidade os motivadores com maior índice de concordância foram: realização da função social da universidade; obtenção de conhecimentos práticos sobre os problemas existentes; e incorporação de novas informações aos processos de ensino e pesquisa universitários. Para a empresa foram: o acesso a recursos humanos altamente qualificados da universidade e a resolução dos problemas técnicos que geraram a necessidade de tal pesquisa.

Arza (2010) expõe a identificação de fatores motivadores do relacionamento U-E ao realizar estudos sobre países em desenvolvimento com foco para a América Latina e esquematizou suas análises classificando as várias motivações para interação em dois grupos principais: motivações econômicas e intelectuais para universidades, motivações passivas e ativas para empresas.

Também a Lei de inovação constitui-se em um facilitador visto que estimula e fixa regras mais claras para uma maior cooperação entre universidade-empresa. A referida Lei reflete a necessidade do País de contar com dispositivos legais eficientes que contribuam para o delineamento de um cenário favorável ao desenvolvimento científico e tecnológico e ao incentivo à inovação (SBRAGIA et al., 2007; STAL; FUJINO, 2005).

Além das vantagens, barreiras também são identificadas para cooperação universidade-empresa. Closs e Ferreira (2012) apontam: na visão da universidade: cultura acadêmica defensiva, sobrecarga de trabalho docente, falta de recompensa ao professor; na visão das empresas: carência de infraestrutura para pesquisa e qualidade nos laboratórios, prazo, comprometimento, segurança e sigilo, carência nos mecanismos de intermediação e no acesso a informações sobre tecnologias.

Reis (2008) relaciona algumas barreiras para a interação universidade-empresa. Para a empresa: aplicação prática reduzida dos trabalhos acadêmicos; Falta de um órgão de gestão do processo; complexidade dos contratos; necessidade de confidencialidade; inexistência de canais adequados para as relações com a empresa; falta de uma estratégia da empresa para as relações com a universidade. Enquanto para a universidade: Falta de uma estratégia da universidade para o relacionamento com a empresa; falta de uma estratégia da empresa para o relacionamento com a universidade; burocracia da universidade; inexistência de canais adequados para a interação; aplicação prática reduzida os trabalhos acadêmicos; existência de preconceito, em ambas as partes.

### 3. RESULTADOS DA PESQUISA

A UFMA possui câmpus em São Luís, Imperatriz, Chapadinha, Pinheiro, Bacabal, São Bernardo, Grajaú e Codó, com 73 cursos de graduação; destes, 48 cursos são oferecidos em São Luís e um total de 46.050 alunos em todo o Estado. Na pós-graduação, possui 29 mestrados e nove doutorados; tem 1.456 docentes, 573 mestres, 730 doutores e 1555 técnicos administrativos (UFMA, 2014).

Entre 1996 e 1997, foi instituído o Programa de Inovação Tecnológica em prol do Desenvolvimento do Homem, tendo como principal objetivo a criação do Núcleo de Desenvolvimento de Inovações Tecnológicas (NUDEPRO), buscando promover, incentivar e apoiar o potencial criativo da UFMA e outras instituições de pesquisas com atuação científica, para desenvolver, caracterizar e transferir produtos e processos inovativos, para a melhoria do bem-estar do homem, em consonância com o meio ambiente. Este Núcleo ficou ativo até 2002 e em 2010 foi transformado em *Departamento de Apoio a Projetos de Inovação e Gestão de Serviços Tecnológicos (DAPI)*.

O pesquisador da UFMA apresenta maturidade pessoal e profissional, que o início da carreira como pesquisador deu-se a partir do ingresso na universidade quando fora investido no cargo de docente de nível superior da UFMA, são em sua maioria do sexo masculino, com doutorado. A maioria dos respondentes tem formação nas áreas das ciências exatas, mais especificamente em química, seguido de física e engenharia da eletricidade. Pode-se perceber ainda que a maioria dos pesquisadores respondentes pertencem ao Departamento de Química, seguido do Departamento de Tecnologia Química e Departamento de Física, congregados no Centro de Ciências

Exatas e Tecnológica. Com relação ao perfil do pesquisador, infere-se que este em sua maioria, atua junto ao CNPq em área ligadas às ciências exatas e tecnologia.

Os grupos de pesquisa da UFMA estão catalogados por área do conhecimento, conforme Catálogo de Pesquisa e Prospecção Tecnológica da UFMA (2012) que sintetiza as seguintes informações: identificação do pesquisador líder e demais pesquisadores, apresentação de uma breve descrição das características do grupo, as linhas de pesquisa, a produção científica, os serviços tecnológicos que o grupo pode oferecer e contato de cada grupo de pesquisa.

A fonte de recursos dos grupos de pesquisa apresenta-se como característica relevante para a interação U-E sendo que a grande maioria dos grupos de pesquisa da UFMA, utiliza-se de fontes públicas de financiamento captados por meio de editais, ou seja, as Fundações de Apoio a Pesquisa nacionais e regional, enquanto é insignificante a captação de recursos de empresas.

Dos grupos de pesquisa da UFMA que declararam ter relacionamento com empresa, concluiu-se que este relacionamento é bastante tênue onde não se estabeleceram conexões consistentes entre a infraestrutura de C&T e o setor produtivo capaz de favorecer o desenvolvimento de atividades inovativas.

Apesar de avanços recentes, a literatura aponta que a produção científica brasileira tem tido um desempenho superior ao dos indicadores de inovação, com também o diagnóstico de que ainda são baixos os níveis de interação entre a pesquisa acadêmica e a produção de tecnologias no setor produtivo. As razões para essa baixa interação podem ser encontradas, por um lado, em análises que enfatizam as características do setor produtivo brasileiro que demanda muito pouco do conhecimento produzido pelas instituições de pesquisa, por outro

lado, em análises que focalizam os instrumentos de política que têm sido usados para fomentar este tipo de interação (DE NEGRI et al., 2013).

Além deste contexto De Negri (2012) enfatizam que existe um gargalo importante à produção de tecnologia no país. Esse argumento está relacionado ao fato de que a base científica brasileira está, em termos temáticos, distante da mundial, ou, em outros termos, que essa base científica está concentrada em áreas mundialmente menos dinâmicas do ponto de vista tecnológico.

Para Suzigan e Albuquerque (2011), a ainda incipiente articulação entre universidade, centros de pesquisa e setor produtivo é explicada como consequência do caráter tardio da constituição do sistema brasileiro de inovação.

Os grupos de pesquisa que declararam ter interação com empresa, a maioria dos respondentes, tem como características de interação entre eles e o setor produtivo as seguintes descritas: as interações do grupo com as empresas são pontuais/ esporádicas, predominantemente de média complexidade e conteúdo tecnológico, o fluxo de conhecimento é predominantemente bilateral entre as empresas e o grupo, utilizam como fonte de recurso bolsas oferecidas pela CAPES, CNPq, FINEP e FAPEMA para a inserção de pesquisadores em empresas e o principal motivo para a não utilização dos incentivos para desenvolvimento de atividades inovativas está relacionado ao fato de que o grupo não se enquadra nos critérios de recebimento dos recursos. Estas características apontam para uma débil interação entre os grupos de pesquisa da UFMA e a empresa.

Como canais de interação entre os grupos de pesquisa da UFMA e as empresas, os grupos de pesquisa da UFMA, na maioria utiliza os seguintes canais: publicações de pesquisa; participação em fóruns, feiras, workshop para troca de infor-

mações com empresas; seminários de pesquisa para a comunidade acadêmica; pesquisa contratada; projeto de pesquisa cooperativa; acordos tipo guarda-chuva com órgãos públicos.

Contribuições sobre a diversidade de relacionamento universidade-indústria estão fundamentadas na literatura sobre uma variedade de canais de interação ciência-indústria que cobrem uma ampla gama de ligações de conhecimento entre organizações de pesquisa pública e empresas, incluindo forma mono direcional do conhecimento científico por empresas como publicações, patentes, recrutamentos de cientista, licenças tecnológicas, serviços de consultoria, entre outros, bem como trocas de conhecimento mais bidirecional, tais como contatos informais e reuniões, contratos de investigação conjunta, copublicações e trocas pessoais (BONACCORSI; PICCALUGA, 1994; CARAYOL, 2003; INZELT, 2004; LEVY; ROUX; WOLFE, 2009).

As modalidades de interação U-E descrita pelos grupos de pesquisa da UFMA foram identificadas em várias pesquisas empíricas. Bonaccorsi e Piccaluga (1994) construíram uma taxinomia organizacional das relações universidade-empresa, identificando seis grupos em nível crescente de envolvimento organizacional onde a principal variável para a taxinomia é a disponibilização de recursos organizacionais, em termos de pessoal, equipamentos e recursos financeiros que as duas partes estão dispostas a se comprometer com a relação. Os seis grupos identificados foram: relações pessoais informais (consultoria individual, publicações de pesquisa trocas informais, fóruns e *workshops*; *spin-offs* acadêmicas); relações pessoais formais (intercâmbio de pessoal, cursos tipo sanduíche, funcionários de empresa como estudante interno); instituições que promovem a interação (associações industriais, unidades de assistência em geral, institutos de pesquisa aplicada, escri-

tório que promove interação; acordos formais com objetivos específicos (pesquisa contratada, projeto de pesquisa cooperativa, formação de trabalhadores); acordos formais do tipo “guarda-chuva” (convênios, empresas patrocinadoras de P&D nos departamentos universitários); criação de estruturas próprias para o relacionamento (contrato de associação, consórcio de pesquisa universidade-empresa, incubadoras tecnológicas).

Carayol (2003) pesquisou em países da Europa e nos EUA, revelando a partir de informações de ambos os lados, acadêmicos e empresas, em relação às suas características, finalidades e as configurações de colaboração, identificou cinco tipos de interação: 1) contrato de pesquisa, pesquisa aplicada e criação de startup; 2) criação de laboratórios mistos; 3) pesquisa básica; 4) criação de *spin-off*; 5) grandes grupos de consórcio.

Santos (2008) descreveu como formas de relacionamentos de transferência de tecnologia da universidade para a empresa os seguintes tipos: serviços tecnológicos, serviços de capacitação, serviços de informação, projetos de P&D, projetos de incubadoras de empresas, projetos de empresa júnior.

A criação de centros de estruturas para o relacionamento caracteriza-se por acordos extensos, formado por iniciativas de pesquisa que são relacionadas em conjunto pela universidade e a indústria em estruturas permanentes criadas especificamente para esse propósito (BONACCORSI; PICCALUGA, 1994). Observou-se a inexistência de estruturas de relacionamento dos grupos de pesquisa da UFMA com *spin-off* e o inexpressivo desenvolvimento de pesquisas que envolvam contrato de associação, consórcio de pesquisa com empresa e incubadora tecnológica.

Os fatores motivadores para interação dos grupos de pesquisa com empresa obtiveram as maiores índices de concordância: ter um registro de patente, para cumprir sua função



social a universidade deve transferir tecnologia para empresa; trazer a realidade do mercado para a sala de aula; inserir graduandos no grupo de pesquisa facilita sua inserção no mercado de trabalho como pesquisador; o acesso a financiamento externo do governo promove uma aproximação da academia com o mercado.

O resultado encontrado está de acordo com estudos realizados por Segatto-Mendes e Mendes (2006), em que as principais motivações foram as seguintes: recursos financeiros adicionais; recursos materiais adicionais; realização da função social da universidade; prestígio que será obtido pelo pesquisador; divulgação da imagem da universidade; obtenção de conhecimentos práticos sobre os problemas existentes; e incorporação de novas informações ao processo de ensino e pesquisa universitária. E os fatores que mais se sobressaíram foram: realização da função social da universidade; obtenção de conhecimentos práticos sobre os problemas existentes; e incorporação de novas informações aos processos de ensino e pesquisa universitários.

Para Bonaccorsi e Piccaluga (1994) os motivadores para as empresas participarem em relacionamentos interorganizacionais tem impacto direto sobre as suas expectativas em relação ao desempenho do relacionamento no que diz respeito à geração, transmissão e propagação de conhecimento. Os autores apontam as seguintes motivações para as empresas iniciarem um relacionamento: obter acesso às fronteiras científicas do conhecimento; aumentar o poder preditivo da ciência; delegar, terceirizar ou dividir atividades específicas relacionadas ao desenvolvimento e a falta de recursos.

Enquanto que Arza (2010) aponta como motivações: resultados da interação para maior eficiência operacional e o aproveitamento dos recursos e o conhecimento disponível nas universidades para desenvolver atividades inovativas nas

empresas. E para as universidades as motivações para interação com empresas são intelectuais, relativos à troca de informações, educação, ideias para novas pesquisas, possibilidade de novas publicações e conseqüente aumento da produtividade acadêmica; econômicos, relativos à obtenção de financiamentos à pesquisa.

Reis (2008) relaciona entre outros as principais motivações para que o relacionamento entre universidade e empresa seja o início de inovação tecnológica, as seguintes: realização da função social da universidade ao transferir conhecimento; aplicação de conhecimentos teóricos à realidade; obtenção de casos reais para aplicação nas aulas; obtenção de recursos financeiros adicionais.

Fernandes et al. (2011), em estudo sobre interação U-E no nordeste brasileiro, defendem que as interações quando se concretizam devem resultar de incentivos externo a região, proporcionados por instrumentos legais federais de promoção da inovação (lei de informática e lei do fundo setorial de energia) ou decorrente da demanda de empresa estatais com a Petróleo Brasileiro S/A (Petrobrás) e das unidades da Empresa Brasileira de Agropecuária (Embrapa), localizadas na Região Nordeste.

Identificou-se como fatores facilitadores do processo de interação: a extensão universitária é importante à medida que o aluno tem contato com a realidade do mercado de trabalho; assim, é importante manter projeto de pesquisa que faça essa interação entre a academia e a sociedade; obter recursos de empresas para desenvolvimento de produtos e/ou processos inovativos é importante para o grupo de pesquisa; os alunos que participam de pesquisas acadêmicas voltadas para a indústria têm mais facilidade de inserção no mercado de trabalho; existe maior possibilidade de contratos de consultoria para o pesquisador quando este interage com a empresa.

O processo de cooperação U-E é dotado de distinção de valores, objetivos e cultura; identificou alguns determinantes facilitadores: obtenção de novos recursos para pesquisa; aumento da relevância da pesquisa acadêmica, ao lidar com necessidades da indústria ou da sociedade, e o conseqüente impacto no ensino; possibilidade de emprego para estudantes graduados; possibilidade de futuros contratos de consultoria para pesquisadores; possibilidade de futuros contratos de pesquisa. Ressalta, ainda, as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos como arranjos favoráveis à cooperação U-E (SBRAGIA, 2006).

Numa revisão de estudos científicos publicados entre os anos de 2005 e 2009, foram ressaltados como fatores facilitadores no processo de cooperação universidade-empresa: a percepção dos distintos objetivos e culturas (em contraposição à dificuldade que sua ausência representa); confiança; linguagem comum; a realização de cursos nas universidades pelos integrantes das empresas; estruturas de apoio para o processo tanto na universidade como na empresa; boas experiências anteriores (CRUZ; SEGATTO, 2009; GARNICA; TORKOMIAN, 2009; SEGATTO-MENDES; MENDES, 2006; SILVA, 2007).

Também, foi um agente facilitador do processo de interação U-E a Lei de Inovação, que fixa regras mais claras e estimula a cooperação entre a universidade e a empresa como estratégia de incremento econômico e regional, facilitando a contratação de grupos de pesquisa pelas empresas e estimulando pesquisadores universitários a empreenderem novos negócios com base em resultados da pesquisa acadêmica e assim, reforçando a importância da inovação tecnológica para o crescimento do Brasil (SBRAGIA et al., 2007; STAL; FUJINO, 2005).

Baldini e Borgonhoni (2007) destacam como fator facilitador da relação U-E o setor de convênio, órgão integrante da

estrutura organizacional, comum na maioria das universidades federais, responsável pela coordenação da relação de convênio, ou seja, por acordos firmados entre universidades e o setor produtivo, que têm por finalidade a realização de atividades de interesse comum e serve como mediador e facilitador da captação de recursos, elaborador de propostas e formalizador das parcerias interinstitucionais.

Como barreiras à interação a pesquisa evidenciou que, a maioria dos líderes dos grupos de pesquisa concorda que a universidade promova ações além do ensino como pesquisa aplicada para o desenvolvimento socioeconômico do Estado não se constituindo em um preconceito em relação ao setor produtivo e, portanto, uma barreira ao relacionamento. Contudo, discordaram da existência de canais de informação para um diálogo entre a academia e o mercado, procedimentos institucionais para o relacionamento com empresas e de estruturas administrativas que favoreçam a relação universidade-empresa, estes fatos constituem-se em barreiras, pois a não percepção de estratégias, procedimentos e estruturas internas consubstanciam-se em fragilidades que dificultam a interação universidade-empresa.

Estudos apontam para as barreiras que podem ser identificadas no processo de interação universidade-empresa, manifestando-se como dificuldades que podem gerar conflitos, entravar o progresso ou, até mesmo, provocar a interrupção do relacionamento. Para Segatto-Mendes e Sbragia (2002) são barreiras: busca do conhecimento fundamental pela universidade, enfocando a ciência básica e não o desenvolvimento ou a comercialização; extensão do tempo do processo; visão de que o Estado deve ser o único financiador de atividades universitárias de pesquisa, para garantir a plena autonomia dos pesquisadores

acadêmicos e a liberdade de publicação dos conhecimentos científicos; filosofias administrativas das instituições; grau de incerteza dos projetos; carência de comunicação entre as partes; instabilidade das universidades públicas; falta de confiança na capacidade dos recursos humanos, por parte de ambas as instituições; excesso de burocracia das universidades

Nesse aspecto, Reis (2008) aponta: falta de uma estratégia da universidade para o relacionamento com a empresa; falta de uma estratégia da empresa para o relacionamento com a universidade; burocracia da universidade; inexistência de canais adequados para a interação; aplicação prática reduzida os trabalhos acadêmicos; existência de preconceito.

#### **4. CONCLUSÕES DA PESQUISA**

Como perfil dos grupos de pesquisa evidenciou-se que o pesquisador apresenta maturidade pessoal e profissional, idade média de 50 anos e tempo de atuação na UFMA de 18 anos, em sua maioria com doutorado, um número acentuado de líderes de pesquisa não está vinculado a programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Os grupos de pesquisa encontram-se catalogados, por área de conhecimento, no Catálogo de Pesquisa e Prospecção Tecnológica da UFMA e atuam em sua maioria nas áreas de ciências exatas e tecnológicas, tendo como fonte de recursos para suas pesquisas recursos públicos de agências de fomento e um número bastante expressivo declararam não ter interação com empresa.

Uma pequena parcela dos líderes dos grupos de pesquisa, declarou ter relacionamento com empresa, portanto, esta se manifesta de forma muito tênue não se estabelecendo

conexões consistentes entre a infraestrutura científica e o setor produtivo, apresentando as seguintes características: são esporádicas/pontuais; média complexidade de conteúdo tecnológico; o fluxo de conhecimento é bilateral entre as empresa e os grupos; utilizam-se de recursos públicos de agências de fomento em forma de bolsa.

Quanto aos canais de interação a maioria utiliza os seguintes canais: publicações de pesquisa; participação em fóruns, feiras, workshop para troca de informações com empresas; seminários de pesquisa para a comunidade acadêmica; pesquisa contratada; projeto de pesquisa cooperativa; acordos tipo guarda-chuva com órgãos públicos. E, ainda, a maioria busca como instituição intermediadora do processo de interação o Sistema “S” (SEBRAE, SESI, entre outros) e no que diz respeito à demanda por estruturas própria para o relacionamento, é sofrível o desenvolvimento de pesquisas que envolvam contrato de associação, consórcio de pesquisa com empresa e incubadora tecnológica.

Os grupos que manifestaram ter relacionamento com o setor produtivo, evidenciaram os fatores determinantes para a interação com empresa: motivadores, facilitadores e barreira. Assim os motivadores ressaltados foram: ter um registro de patente, para cumprir sua função social a universidade deve transferir tecnologia para empresa; trazer a realidade do mercado para a sala de aula; inserir graduandos no grupo de pesquisa facilita sua inserção no mercado de trabalho como pesquisador; o acesso a financiamento externo do governo promove uma aproximação da academia com o mercado.

Os facilitadores apontados pelos grupos foram: a extensão universitária é importante à medida que o aluno tem contato com a realidade do mercado de trabalho, por isso é

importante manter projeto de pesquisa que faça essa interação entre a academia e a sociedade; obter recursos de empresas para desenvolvimento de produtos e/ou processos inovativos é importante para o grupo de pesquisa; os alunos que participam de pesquisas acadêmicas voltadas para a indústria têm mais facilidade de inserção no mercado de trabalho; existe maior possibilidade de contratos de consultoria para o pesquisador quando este interage com a empresa.

Como barreira para a interação com empresa os grupos elencaram os seguintes fatores: a inexistência de canais de informação para um diálogo entre a academia e o mercado; inexistência de procedimentos institucionais para o relacionamento com empresas e de estruturas administrativas que favoreçam a relação universidade-empresa.

Considerando que tradicionalmente as universidades servem ao interesse público através da educação e pesquisa, hoje elas já esperam explorar o valor de sua base de conhecimento, por meio de canais de transferência de conhecimento para alcançar autossuficiência, incentivos governamentais, conseqüentemente, o aumento no número de interações universidade-indústria tem motivado a atenção dos acadêmicos que defendem colaborações estratégicas, em vez de formas discretas de transferência de conhecimento ou tecnologia (PLEWA et al., 2013).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A cooperação entre a universidade e a indústria não acontece repentinamente, o processo é longo e passa por uma maturação e por mudança de mentalidade em ambas as partes, sendo preciso criar confiança entre os agentes, formar

competências, concentrar esforços em aprendizado na indústria, nas universidades e aprender a entender as demandas e os interesses de cada parte envolvida neste relacionamento.

Apesar de os avanços recentes nos processos de interação U-E parecerem relativamente consensuais, que ainda são baixos os níveis de interação entre a pesquisa acadêmica e a produção de tecnologias no setor produtivo, porém qualquer reflexão consistente sobre o tema requer atenção sobre as circunstâncias em que aquela (ou esta dúvida) emerge e transcorre.

Ressalta-se, entretanto, as limitações desta pesquisa, que por se tratar de uma amostra não probabilística, os resultados não podem ser generalizados e inferidos para as demais universidades brasileiras, assim os resultados apresentados referem-se apenas à realidade da universidade pesquisada. Outra limitação trata-se da abrangência da pesquisa, em virtude da dificuldade encontrada em conseguir a participação dos sujeitos.

Como estudos futuros sugere-se pesquisas que contemple a caracterização e a dimensão das interligações dos demais atores que compõe o sistema regional de inovação, bem como estudo aprofundado da gestão dos procedimentos de interação tendo como foco o grupo de pesquisa.

Por fim, as principais contribuições deste estudo são para os grupos de pesquisa um referencial para reflexão sobre entendimento da importância da interação universidade-empresa, sob a dimensão do *academic engagement* e não somente da comercialização, no contexto em que a universidade é parte integrante do SNI.

Para a academia contribui, na medida, que se processa a geração e difusão de conhecimento sobre o tema proposto. Para a inovação este estudo contribui, na medida em que, a



inovação sendo *locus* da empresa e a mesma está baseada em setores tradicionais caracterizados pela baixa produtividade, reduzida escolaridade e renda de trabalho, a motivação para interação é bastante limitada e a presente pesquisa traduz-se em um melhor discernimento para a articulação dos grupos com a base produtiva local no sentido de preverem mecanismos apropriados às peculiaridades e estimulem a criação de competências regionais capazes de contribuir para a transformação deste quadro.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, E. M.; SILVA, L. A.; PÓVOA, L. *Diferenciação intersectorial na interação entre empresas e universidades no Brasil: notas introdutórias sobre as especificidades da interação entre ciência e tecnologia em sistemas de inovação imaturos*. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2005. 20p. (Texto para discussão, 264).
- ARVANITIS, S.; KUBLI, U.; WORTER, M. *University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: what university scientists think about co-operation with private enterprises*. Research Policy, v.37, p.1865-83, 2008.
- ARZA, V. *Channels, benefits and risks of public-private interactions for knowledge transfer: conceptual framework inspired by Latin America*. Science and Public Policy, v. 37, n. 7, p. 473-84, 2010.
- BALDINI, J. P.; BORGONHONI, P. *As relações universidade-empresa no Brasil: surgimento e tipologias*. Cad. Adm., v. 15, n. 2, p. 29-38, jul./dez. 2007.
- BENEDETTI, M. H.; TORKOMIAN, A. L. V. *Uma análise da influência da cooperação Universidade-Empresa sobre a inovação tecnológica*. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 1, p. 145-58, 2011.
- BONACCORSI, A.; PICCALUGA, A. *A theoretical framework for the evolution of university-industry relationships*. R&D Management, v.24, n.3, 1994.
- BRASIL. Presidência da República. Lei n.º 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2013.
- CARAYOL, N. *Objectives, agreements and matching in science-industry collaborations: reassembling the pieces of the puzzle*. Res. Pol., v. 32, p. 887-908, 2003.

- CHAVES, D. C. R. *A universidade empreendedora do séc. XXI: o papel estratégico da propriedade industrial*. 2009. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Portugal, 2009.
- CLOSS, L. Q.; FERREIRA, G. C. *A transferência de tecnologia universidade-empresa no contexto brasileiro: uma revisão de estudos científicos publicados entre os anos de 2005 a 2009*. Gestão da Produção. São Carlos, v.19, n.2, p. 419-32, 2012.
- COHEN, W. M. et al. *Links and impacts: the influence of public research on industrial R&D*. Manag. Sci., v. 48, p. 1-23, 2002.
- CRUZ, E.; SEGATTO, A. P. *Processos de comunicação em cooperações tecnológicas universidade-empresa: estudos de caso em universidades federais do Paraná*. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. 3, art. 5, p. 430-49, 2009.
- D'ESTE, P.; P. PATEL. *University-industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry?* Research Policy v. 36, p. 1295-313, 2007.
- DE NEGRI, F. *Elementos para a análise da baixa inovatividade brasileira e o papel das políticas públicas*. Revista USP, São Paulo, n. 93, p. 81-100, mar./abril/maio, 2012.
- DE NEGRI, F. et al. *Relações universidade-empresa no Brasil: o papel da infraestrutura pública de pesquisa*. Texto para discussão. IPEA, Brasília, nov. 2013.
- ETZKOWITZ, H. *Hélice tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em ação*. Porto Alegre: Edipucrs, 2009.
- ETZKOWITZ, H., LEYDESDORFF, L., *The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a triple helix of university-industry-government relation*. Research Policy, 29, 109-23, 2000.
- ERTZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. *The Triple Helix University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*, Theme paper, Amsterdam, 1995.
- FERNANDES, A. C. et al. *Demanda e oferta de tecnologia e conhecimento em região periférica: a interação universidade-empresa no nordeste brasileiro*. In: SUZIGAN, W.; ALBUQUERQUE, E. M.; CARIO, S. A. F. (Orgs). *Em busca da inovação: interação universidade-empresa no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.
- GARNICA, L. A. *Transferência de tecnologia e gestão da propriedade intelectual em universidades públicas no Estado de São Paulo*. 2007. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2007
- GARNICA, L. A.; TORKOMIAN, A. L. V. *Gestão de tecnologia em universidades: uma análise do patenteamento e dos fatores de dificuldade e de apoio à transferência de tecnologia no Estado de São Paulo*. Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 4, p. 624-38, out.-dez. 2009.
- GASSOL, J. H. *The effect of university culture and stakeholders perceptions on university: business linking activities*. Department of Economics and Business. Universidad Pompeu Fabra Barcelona- SPAIN, 2007.

- INZELT, A. *The evolution of university-industry-government relationship during transition*. Res. Pol., v. 33, n. 6-7, p. 975-95, set. 2004.
- LEVY, R.; ROUX, P.; WOLFF, S. *An analysis of science-industry collaborative patterns in a large European University*. J. Technol. Transf., v. 34, p. 1-223, 2009.
- LUNDVALL, B. A. *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Frances Pinter, London, 1992.
- MATEI, A. P. et al. *Avaliação da qualidade demandada e diretrizes de melhoria no processo de interação Universidade-Empresa*. Produção, v. 22, n. 1, p. 27-42, jan./fev. 2012 doi: 10.1590/S0103-65132012005000002.
- MELO, D. R. A. *relação universidade-empresa no Brasil: o papel da academia em rede de coívenção*. 2012. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2012.
- MOWERY, D. C.; SAMPAT, B. N. *Universities in national innovation systems*. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (Org.). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2004
- NELSON, R. *Institutions supporting technical change in the United States*. In: DOSI, G. et al., eds. *Technical Change and Economic Theory*. London, Pinter, p. 3 12-29, 1988
- NELSON, R.; ROSENBERG, N. (1993) *Technical innovation and national systems*. In: NELSON, R. (ed). *National innovation systems: a comparative analysis*. New York, Oxford: Oxford University, p. 3-21.
- PERKMANN, M. et al. *Academic engagement and commercialisation: a review of the literature on university-industry relations*. Res. Pol., v. 42, p. 423-42, 2013. Disponível em: <[www.elsevier.com/locate/respol](http://www.elsevier.com/locate/respol)>. Acesso em: 4 nov. 2013.
- PLEWA, C. et al. *The evolution of university-industry linkages: A Framework*. Journal of Engineering and Technology Management, v 30, p. 21-44, 2013. Disponível em: <[www.elsevier.com/locate/jengtectman](http://www.elsevier.com/locate/jengtectman)>. Acesso em: 3 mar. 2014.
- REIS, D. R. *Gestão da inovação tecnológica*. São Paulo: Manole, 2008.
- SÁBATO, J.; BOTANA, N. *La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina*. 1968. Disponível em: <<http://www.fcs.edu.uy/enz/licenciaturas/sociologia/cts/Sabato-Botana.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2013
- SANTOS, M. S.; PINHEIRO, I. A. *Governo: um aliado nem sempre lembrado pelas empresas na hora de desenvolver as atividades de P&D*. RAP, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1263-483, set./out. 2011.
- SANTOS, M. E. R. *Modelos y buenas prácticas para la transferencia de tecnología de las universidades hacia las empresas*. In: *Gestión Tecnológica: conceptos y prácticas*. México: PyV, 2008.
- SBRAGIA, R. (Coord.). *Inovação: como vencer esse desafio empresarial*. São Paulo: Clio, 2006.
- SEGATTO-MENDES, A. P.; MENDES, N. *Cooperação tecnológica*

*universidade-empresa para eficiência energética: um estudo de caso.* Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 53-75, 2006.

SEGATTO-MENDES, A. P.; SBRAGIA, R. *O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras.* Revista de Administração, São Paulo v. 37, n. 4, p. 58-71, out./dez., 2002.

SILVA, E. *A experiência de colaboração do departamento de engenharia metalúrgica e de materiais da UFMG com empresas – lições para a Lei de Inovação.* Revista Brasileira de Inovação, v. 6, n. 2, p. 433-459, 2007.

STAL, E.; FUJINO, A. *As relações universidade-empresa no Brasil sob a ótica da Lei de Inovação.* Revista de Administração e Inovação, v. 2, n. 1, p. 5-19, 2005.

SUZIGAN, W; ALBUQUERQUE, E.M. *A interação entre universidade e empresa em perspectiva histórica no Brasil.* In: SUZIGAN, W; ALBUQUERQUE, E.M. CARIO, S.A.F. (Orgs). *Em busca da inovação: interação universidade-empresa no Brasil.* Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2011.

TESSARIN, M. S.; SUZIGAN, W. *O perfil das interações de universidades e empresas no Brasil a partir de alguns segmentos da indústria.* Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos, CODE: IPEA, 2011.

VELHO, S. *Relações universidade-empresa: desvelando mito.* Campinas, SP: Autores Associados, 1996.

# A implementação das novas tecnologias da Informação e suas implicações nos processos de trabalho dos bibliotecários<sup>23</sup>

Maria de Fátima Oliveira Costa<sup>24</sup>

“[...] as pessoas são e sempre serão os elementos-chave de qualquer processo organizacional [...]”.

Marta L. P. Valentim.

## 1. INTRODUÇÃO

No atual estágio de desenvolvimento tecnológico, caracterizado pela rápida difusão das novas tecnologias da informação, as organizações vêm passando por transformações, sobretudo em relação aos processos de trabalho, que tiveram que passar por adequações para absorverem essas novas tecnologias, no sentido de otimizar a eficiência e a eficácia na prestação dos seus serviços.

Percebe-se que as novas tecnologias de informação têm provocado mudanças em todos os setores da sociedade, denominada por Castells (1999), como sociedade informacional. Para esse autor, a sociedade da informação enfatiza o papel cada vez maior da informação na sociedade contemporânea, onde as novas tecnologias da informação integram o mundo em redes globais, com a comunicação mediada por

23 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFSM, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dra. Vânia Medianeira Flores Costa, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

24 Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, RS e Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Maranhão.

computadores, caracterizando assim um período de mudança na sociedade. Constata-se que esse fenômeno vem se refletindo diretamente no ensino superior e na universidade brasileira.

Fazendo parte da estrutura das IES, estão as Bibliotecas Universitárias (BUs), que atuam como mediadoras na produção do conhecimento científico, e como tais, também recebem as influências das tecnologias da informação no seu processo de organização e tratamento da informação (matéria prima do seu trabalho). Para cumprir com essa responsabilidade, as BUs precisam, continuamente, adequar os seus processos de trabalho às inovações tecnológicas impostas, o que altera os métodos de trabalho dos bibliotecários, já estabelecidos.

Com base no exposto e tomando por base o trabalho de Ramos (2004), específico na área de Ciência da Informação e Biblioteconomia, que investigou na PUC-Minas as transformações do processo de trabalho bibliotecário face às novas tecnologias da informação, surgiu a ideia da presente pesquisa, no sentido de analisar estas transformações no Núcleo Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal do Maranhão (NIB/UFMA) a partir do seguinte questionamento: *Quais foram as transformações ocorridas nos processos de trabalho dos bibliotecários em face da implementação da nova tecnologia de informação SIG – Módulos SIPAC e SIGAA na Biblioteca Central do NIB/UFMA?*

Para responder a essa questão a pesquisa objetivou especificamente: identificar as práticas de trabalho utilizadas pelos bibliotecários da Biblioteca Central do NIB/UFMA na implementação do SIGAA/Biblioteca; identificar as práticas de trabalho utilizadas pelos bibliotecários da Biblioteca Central do NIB/UFMA na implementação do SIPAC/Biblioteca; identificar as modificações ocorridas na metodologia do trabalho

bibliotecário em relação a intensidade, tempo e resultados a partir da implementação das novas tecnologias SIGAA e SIPAC na Biblioteca Central do NIB/UFMA; identificar os resultados alcançados no trabalho dos bibliotecários a partir da implementação do SIGAA e SIPAC na Biblioteca Central do NIB/UFMA; propor ações para adequação dos processos de trabalho dos bibliotecários da Biblioteca Central do NIB/UFMA, convergentes com a nova tecnologia SIG - Módulos SIGAA e SIPAC.

Nesse contexto, o referencial teórico da pesquisa está fundamentado em literatura sobre tecnologia da informação, biblioteca universitária e processos do trabalho.

## **2. A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Tecnologia da informação (TI) pode ser entendida como o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação, e a maneira como esses recursos estão organizados num sistema capaz de executar um conjunto de tarefas (BAKER 1979). Nesse entendimento, na busca da eficiência, as bibliotecas vêm fazendo uso dessa tecnologia na execução dos seus serviços.

Para Carvalho (2011), os trabalhadores, especialmente os da área da informação, vêm sofrendo transformações em suas atividades, em decorrência das novas tecnologias da informação e comunicação. Esse autor destaca que houve, também,

[...] mudança de um paradigma centrado na produção econômica para outro com foco na produção de conteúdos informacionais, que ocasionou a emergência de uma sociedade pautada pela informação, na qual o acesso a bens e serviços fica muito atrelado ao grau de conhecimento e capacidade de aprendizagem. (CARVALHO, 2011, p.35).

Assim, as Universidades, cientes do seu papel na produção do conhecimento científico, incorporam a tecnologia da informação como ferramenta de melhoria na prestação de seus serviços, pois de acordo com o pensamento de Lima e Neto (2009), uma das características mais importantes das universidades modernas é a utilização de um bom sistema de informação que registre todas as atividades de vida de sua academia, que é a base para uma boa gestão das universidades.

Dentre os sistemas de informações acadêmicos utilizados por Universidades, destacam-se os *Enterprise Resource Planning* ou simplesmente ERP, que de acordo com os autores Laudon (2004) e Padoveze (2004), são sistemas de informações que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema, cujo principal objetivo é a integração de toda a organização em seus diversos níveis funcionais por meio do armazenamento de informações colhidas em todos os setores empresariais. Em decorrência disso, nas BUs os processos de trabalho foram substancialmente alterados: as bibliografias foram substituídas por bases de dados; os levantamentos bibliográficos, anteriormente, feitos por meio da cópia xerográfica das fichas catalográficas, são realizados em poucos minutos em catálogos digitais; os boletins ou listas de novas aquisições agora são elaborados com ferramentas do *software* (sistema) de gerenciamento da biblioteca e disponibilizados pelo próprio sistema; a consulta ao catálogo, livros e periódicos eletrônicos podem ser feitos de qualquer lugar que tenha acesso à internet, suprimindo assim a distância entre a informação e seu usuário.

Por outro lado, percebe-se que também se altera o perfil do profissional bibliotecário que necessita de novas competências para corresponder às demandas das novas tecnologias de informação. Para Amorim e Amaral (2010, p.9), “o bibliotecário



deve ter destreza e conhecimentos em fontes de informação, proatividade e conhecimento em tecnologia da informação”. Essa relação das novas tecnologias da informação com os processos de trabalho nas bibliotecas universitárias pode ser observada na contextualização histórica dessas bibliotecas.

### **3. A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: do surgimento aos dias atuais**

As Bibliotecas Universitárias (BUs) são segmentos importantes da estrutura das Universidades pelo seu papel fundamental de auxiliá-las no processo de ensino, pesquisa e extensão, atuando como mediadoras na produção do conhecimento científico. Para Silva (2009, p. 16), “as Bibliotecas Universitárias são espaços transdisciplinares que atuam como agentes de produção, circulação e uso de formas particulares de capital cultural e simbólico”. As BUs contribuem para o fortalecimento da produção e da educação científica e tecnológica, por meio das suas práticas voltadas para a prestação de serviços de informação e de socialização do conhecimento.

De acordo com Morigi e Souto (2005), as bibliotecas universitárias surgiram na Idade Média, pouco antes do Renascimento ligadas às ordens religiosas e com o acervo constituído por livros manuscritos. Nesse contexto, Schuch Jr (1998, p. 40) acrescenta que “os monastérios cumpriram com a função de preservar a cultura clássica, copiando e traduzindo, restaurando e conservando as obras dos grandes pensadores pagãos”.

Martins (2002), discorrendo sobre bibliotecas universitárias, destaca como o grande acontecimento medieval a fundação das universidades pela influência que exerceram nos destinos de toda a civilização, e, por consequência nos destinos

do livro, marcando a partir dessa época a evolução da cultura ocidental e a multiplicação dos trabalhadores do livro, destacando-se nesse período a biblioteca da Universidade de Oxford.

No século XV, época marcada por grandes transformações para a cultura ocidental, como a invenção da prensa por Gutenberg em 1455, cuja primeira impressão em papel foi a Bíblia, deu-se o início da democratização da informação. A partir de então, a informação escrita deixou de ser exclusividade de uma classe privilegiada, e começou a atender a necessidade por conhecimento daquela época, o que se tornou cada vez mais crescente. Consequentemente, com o passar do tempo, a produção editorial não atendia mais à demanda por informação da época e no século XVII surgiram os periódicos para suprir a necessidade de comunicação científica das universidades (SILVEIRA, 2014).

No Brasil, de acordo com Schuch Jr (1998), com a chegada de D. João VI, houve medidas de evolução no plano cultural por meio da criação da imprensa, da biblioteca pública e o início do ensino superior para suprir o exército de médicos e engenheiros. Assim, logo em 1808 foi iniciado o curso de Medicina, no Rio de Janeiro e na Bahia; e o curso de Engenharia surgiu em 1810 na Academia Real Militar.

No decorrer do século XX com a evolução tecnológica ocorreram mudanças na estrutura das bibliotecas. Este período é caracterizado como, Biblioteca Moderna ou Automatizada, onde já não bastava oferecer aos usuários apenas um grande acervo diferenciado. A biblioteca passa a utilizar a tecnologia dos computadores nos seus serviços meios e fins, considerados os primeiros passos rumo à biblioteca eletrônica. O empréstimo é automatizado e o foco principal desse período é reduzir o trabalho manual, automatizando os processos. As palavras de

ordem nesse período são: flexibilidade, adaptabilidade, interdependência e cooperação (OHIRA, PRADO, 2002; ANZOLIN, CORRÊA, 2008; SILVEIRA, 2014).

De acordo com Rowley (2002, p. 20), as bibliotecas eletrônicas são definidas como: “[...] um ambiente administrado de materiais multimídia em formato digital, destinado a beneficiar a população de usuários, estruturado para facilitar o acesso a seu conteúdo e equipado com recursos de auxílio à navegação na rede global”. O autor destaca como sua principal característica, ser formada por materiais em formato eletrônico, inseridos num espaço físico para atender às pessoas que recorrem aos seus serviços.

No final do século XX, de acordo com Anzolin e Corrêa (2008), surge uma nova configuração de Bibliotecas, as virtuais/digitais. Pensadas como uma nova estratégia para o resgate de informações onde, por meio da internet, o texto completo de documentos está disponível *on-line*. Assim, a biblioteca ganha nova dimensão: deixa de ter somente um espaço físico e ganha um novo espaço – o ciberespaço.

No século XXI, as Tecnologias de Informação e Comunicação estão cada vez mais presentes na realidade das bibliotecas universitárias, causando mudanças na sua forma de organização e na prestação de serviços aos usuários. De acordo com Silveira, (2014), esse período é caracterizado como Biblioteca Ubíqua e de Uso Autônomo, que significa ambientes sem barreiras de tempo ou espaço e acessíveis em tempo integral. Aqui predomina o uso de *softwares* para adquirir, localizar, emprestar e acessar a informação de forma local ou remota, permitindo a autonomia dos usuários no que se refere à pesquisa e à produção de conhecimento.

Nesse sentido, Carvalho (2011, p. 57), adverte que este avanço tecnológico não irá acabar com os processos de trabalho já existentes, “[...] estes se modificarão e se adaptarão aos novos recursos, e nem tão pouco, os novos e modernos suportes que aos poucos substituem os livros, não os aniquilirão de vez”.

#### **4. OS PROCESSOS DE TRABALHO**

Ao longo do tempo as bibliotecas foram evoluindo e ao mesmo tempo adequando os seus processos de trabalho no sentido de atingir a eficiência das suas atividades. De acordo com Marx (1988), processo de trabalho pode ser entendido como o processo pelo qual matérias-primas ou outros insumos são transformados em produtos com valor de uso, a partir da combinação da atividade humana, do objeto sobre o qual o trabalho atua e dos meios através dos quais o trabalho atua.

Para Gonçalves (2000), Processo é uma atividade que tem entradas e saídas e geram produtos; envolve pessoas, procedimentos e tecnologias. Para melhor compreender a evolução dos processos de trabalho, recorre-se a alguns estudos sobre essa temática, a exemplo do trabalho de Araújo e Sachuc, (2007, p. 54) que afirma:

[...] os seres humanos, desde os caçadores da era paleolítica aos fazendeiros artesãos medievais, operários da linha de montagem do século XX, profissionais da área técnico-científica informacional de hoje, têm no trabalho parte fundamental da sua existência, de sua razão de viver.

No entendimento de Ramos (2004), o trabalho em bibliotecas, assim como o trabalho em escritórios, passou por transformações importantes, desde as bibliotecas dos mosteiros da Idade Média, até as atuais bibliotecas híbridas, que são compostas por coleções com materiais no suporte impresso e materiais no

suporte eletrônico, e as bibliotecas virtuais. Para Rowler (2002, p. 21), “[...]a biblioteca virtual independe de local, é acessada e fornecida pelas redes de comunicações[...]”. Porém, de acordo com o mesmo autor, pode ser oferecida pela biblioteca eletrônica.

Segundo Ortega y Gasset (2006), o trabalho do bibliotecário variou sempre em função, rigorosamente, do que o livro significava como necessidade social. Isso significa que historicamente, o livro cumpriu diversas necessidades sociais ao longo dos séculos, assim para esse autor:

[...] durante a Idade Média, a ocupação com os livros ainda é infra-social, não aparece para o público: está latente, secreta, pode-se dizer, intestina, confinada no recinto secreto dos mosteiros. (...) Ser guardião dos livros não era algo especial. Somente no alvorecer do Renascimento é que começa a delinear-se na área pública, a diferenciar-se dos outros tipos genéricos de vida, a figura do bibliotecário. (...) é precisamente a época em que, também pela primeira vez, o livro é sentido socialmente como necessidade. (...) Neste sentido, digo que até o Renascimento a necessidade do livro não foi vigência social. E como foi então que se tornou vigência social aí vemos surgir imediatamente o bibliotecário como profissão (ORTEGA Y GASSET, 2006, p.16).

De acordo com Martins (2002) a partir da renascença o livro, tornou-se socialmente vigente e necessário, o que contribuiu para o surgimento da profissão de bibliotecário que, ainda sem formação especializada, é um profissional contratado por instituições particulares, quase sempre um erudito ou um escritor. A partir de meados do século XIX, o Estado reconhece o bibliotecário como representante de uma profissão socialmente indispensável. Nesta fase, surge a necessidade de fazer do bibliotecário um funcionário especificamente treinado para as suas funções.

No entendimento de Ramos (2004), o bibliotecário deve selecionar, adquirir, analisar e tratar os materiais bibliográficos, preparando-os com vista à sua utilização pelos usuários. Em síntese, o bibliotecário cria representações, e, a partir delas, instrumentos, de acordo com as características da biblioteca, do público e do próprio suporte da informação, de modo a permitir que o usuário encontre sua informação.

Para este mesmo autor, a partir de 1970, os processos de trabalho em bibliotecas passam por transformações significativas. As bibliotecas brasileiras entram num processo de automatização microeletrônica, que trouxe implicações na forma de executar o trabalho por parte dos bibliotecários, eliminando tarefas relacionadas às tecnologias mecânicas utilizadas anteriormente e criando novas tarefas. Os bibliotecários sofrem a influência das novas tecnologias em seu processo de trabalho, e buscam adaptar-se a essa nova realidade, ao mesmo tempo em que adaptam as tecnologias à sua forma de trabalhar. Daí em diante, para realizar suas atividades, o bibliotecário utiliza ferramentas de trabalho diversas, tais como: bases de dados em linha; códigos de catalogação e linguagens documentárias; dicionários; equipamento de microfilmagem; internet; telefone; leitor de códigos de barras; listas de discussão da área; material de escritório; microcomputador e *softwares* diversos; normas, etc.

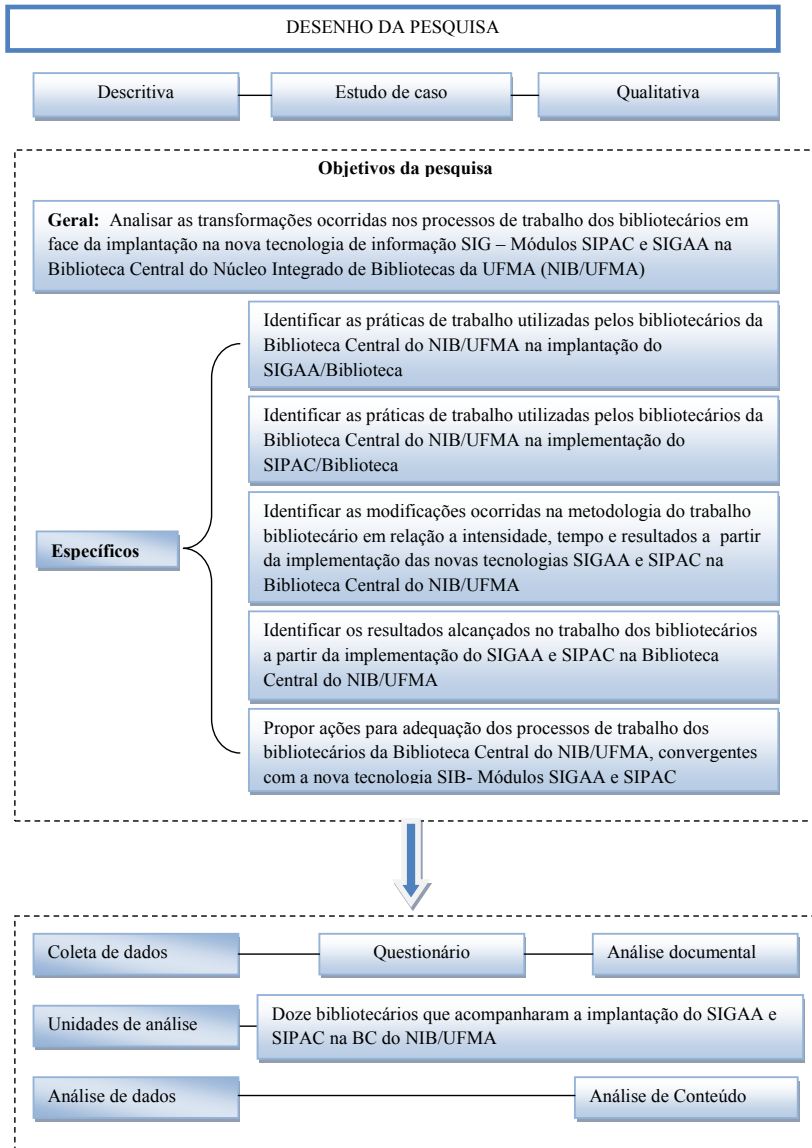
Para Bueno e Messias (2013), a velocidade das mudanças das novas tecnologias exige do bibliotecário o reconhecimento da transnacionalidade do conhecimento e da informação e a compreensão do seu novo papel, que já não é apenas o de intermediário entre a informação e o usuário. É necessário o desenvolvimento de novas habilidades, novas técnicas e no-

vos saberes multidisciplinares que visem facilitar e otimizar a execução do trabalho.

## **5. MATERIAIS E MÉTODOS**

O estudo caracteriza-se como um estudo de caso do tipo descritivo, com uma abordagem qualitativa (GIL, 2010; YIN, 2010), visando analisar as transformações ocorridas nos processos de trabalho dos bibliotecários em face da implementação da nova tecnologia de informação SIG - Módulos SIPAC e SIGAA na Biblioteca Central do NIB/UFMA. A unidade analisada foi a Biblioteca Central do NIB/UFMA e a população concentrou-se nos doze bibliotecários que acompanharam a implantação do SIGAA e SIPAC nos três setores que utilizam essa nova tecnologia: SCFA, duas bibliotecárias; SPT, sete bibliotecárias e; SIB, três bibliotecários. A coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionário com os bibliotecários e por meio da análise documental dos documentos internos do NIB. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo das fontes documentais e do questionário aplicado com os doze bibliotecários conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Desenho do método da pesquisa



Fonte: Elaboração do autor



## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo identificou as práticas de trabalho dos bibliotecários na implementação das tecnologias SIGAA e SIPAC. Estes sistemas são utilizados nos setores abordados por esse estudo: o SCFA, o SPT e o SIB. Constatou-se que na descrição das práticas de trabalho citadas pelos bibliotecários, houve divergências de opiniões, no sentido de que algumas atividades relatadas por alguns, não foram relatadas por outros. Apesar disso, constatou-se que essa ocorrência não inviabilizou o desenvolvimento dos serviços. Nesse sentido, infere-se que a falta de conhecimento no que concerne ao fazer profissional pode ser ocasionado pela falta dos instrumentos de padronização dos serviços.

Foi constatado por meio do cruzamento das atividades registradas no Manual de Serviço do Sistema de Bibliotecas de 1986 com as atividades relatadas pelos bibliotecários e registradas nos relatórios de atividades posteriores à implantação das novas tecnologias, que os processos de trabalho se transformaram em razão da implantação da nova tecnologia, trazendo consequências na forma de executar as tarefas. Nesse sentido, os bibliotecários foram levados a adaptar e a criar novas formas para desenvolver suas atividades, no sentido de corresponder às exigências das tecnologias adotadas.

Constatou-se que no NIB/UFMA o processo de implantação da nova tecnologia de informação SIG - SIPAC e SIGAA, transformou algumas tarefas, eliminou outras mais relacionadas à tecnologia anterior, o SAB, o que ocasionou a criação de novas atividades. Ademais contribuiu para a adoção de novos recursos de trabalho, como o formato MARC que exigiu novas qualificações para ser operacionalizado, como também os novos programas que foram incluídos nos serviços prestados

pelo NIB, por exemplo, os programas especiais, o banco de teses e dissertações e o portal de periódicos da CAPES. Entretanto, nem todos os bibliotecários que atuam nos setores incluídos na pesquisa, foram treinados para a utilização dessas novas tecnologias. Essa situação trouxe algumas dificuldades, considerando que a maioria dos bibliotecários estavam qualificados para atuar em uma outra tecnologia, o SAB, que utilizava alguns trabalhos manuais combinados com tecnologias mecânicas. Gradualmente, no dia a dia de trabalho, esses profissionais foram se familiarizando e aprendendo a utilizar as novas tecnologias da informação, adaptando-as às novas formas de execução das suas atividades. Destaca-se que a implantação das novas tecnologias proporcionou aos bibliotecários e à chefia um maior controle sobre o trabalho e deu à comunidade acadêmica mais acessibilidade e visibilidade dos serviços da biblioteca

Identificaram-se resultados específicos no trabalho dos bibliotecários a partir da implementação dessas novas tecnologias. No SCFA foi constatado que a partir da implantação do SIPAC as atividades são executadas diretamente neste sistema, favorecendo o acompanhamento do processo de aquisição dos materiais informacionais que pode ser acessado tanto pelos bibliotecários do SCFA, na execução das atividades, como pelos professores e departamentos acadêmicos a fim de acompanharem o andamento das solicitações encaminhadas.

No SPT, após a implantação do SIGAA, verificou-se a exclusão de algumas atividades, a modificação e a permanência de outras, o que favoreceu, segundo a opinião de alguns bibliotecários, que os processos de trabalho se tornassem mais ágeis e mais eficientes, com controle de qualidade dos serviços e permitindo que o setor tenha um maior rendimento. Constataram-se, também, algumas divergências nos resultados

do trabalho resultantes da falta de uniformização das rotinas de trabalho, ocasionando a necessidade de ajustes no sistema, como também da atualização dos instrumentos de padronização dos processos de trabalho, a fim de garantir a qualidade na recuperação das informações pelos usuários do NIB.

No SIB, identificaram-se que os resultados alcançados no trabalho dos bibliotecários a partir da implementação das novas tecnologias, foram favorecidos pela integração do Sistema com todos os setores acadêmicos da UFMA. Tal fato contribuiu para que a inscrição dos usuários fosse simplificada por meio do uso de senhas que proporcionam acesso a todos os serviços oferecidos e alguns destes, podem ser realizados de forma *on-line*.

Foram propostas algumas ações para adequação dos processos de trabalho dos bibliotecários convergentes com as novas tecnologias, tais como:

a) readequação do organograma do NIB/UFMA a fim de nortear o desenvolvimento e atualizações dos instrumentos de orientação para as tomadas de decisões;

b) a elaboração e aprovação do novo regimento interno para definir a natureza e a forma de execução das atividades, as quais precisam ser institucionalizadas;

c) atualização do manual de serviços do NIB/UFMA, para organizar e estruturar os processos de trabalho, de modo a garantir a sua uniformidade;

d) elaboração e aprovação da política de formação e desenvolvimento de coleções, para estabelecer os critérios de incorporação e retirada de materiais informacionais do acervo;

e) ajustes no SIPAC e no SIGAA, para a otimização das atividades, principalmente aquelas relacionadas com a emissão de relatórios que mostrem os resultados da execução dessas atividades.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do apresentado concluiu-se que a utilização da nova tecnologia de informação SIG - Módulos SIGAA e SIPAC adotada pelo NIB/UFMA transformou os processos de trabalho, afetando as práticas cotidianas dos bibliotecários, principalmente, porque esses profissionais já estavam qualificados e habituados a atuar com uma outra tecnologia, o SAB, que ainda utilizava algumas rotinas manuais combinadas com tecnologias mecânicas.

Contudo, ressalta-se algumas limitações encontradas no decorrer da pesquisa, destacando-se entre estas, a falta de relatórios de atividades concernentes ao período que antecedeu a implantação do SIG no NIB/UFMA. A análise desses documentos contribuiria com mais subsídios para a identificação das práticas de trabalho dos bibliotecários anteriores à implantação dos Módulos SIPAC e SIGAA. Outro fator de limitação encontrado foi a falta de uniformidade dos relatórios emitidos pelos Módulos SIPAC e SIGAA, relacionados aos dados das atividades desenvolvidas pelo SCFA, SPT e SIB referentes aos anos de 2012, 2013 e 2014. Neste aspecto, as limitações foram potencializadas pela distância dos analistas responsáveis pela implantação do sistema, que não conseguem atender, com mais precisão, às demandas dos bibliotecários do NIB/UFMA.

Entretanto, acredita-se que essa pesquisa, poderá contribuir com o NIB/UFMA ao provocar o estabelecimento, a atualização e a institucionalização dos instrumentos de uniformização das práticas de trabalho dos bibliotecários, compatíveis com as novas tecnologias adotadas. Poderá, também, contribuir com a comunidade, no sentido de despertar o interesse em conhecer as realidades de outras bibliotecas

universitárias, públicas, especializadas, escolares, etc, por meio de novos estudos que investiguem a influência das novas tecnologias da informação sobre o trabalho dos bibliotecários. Provavelmente, serão encontradas situações diversas que comporão um quadro mais completo desse processo de utilização de novas tecnologias pelas bibliotecas.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, I. R.; AMARAL, R. M. do. *Perfil de competências necessárias a função biblioteconômica*. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS, 16., 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, RJ: UFRJ, 2010.
- ANZOLIN, H. H.; CORRÊA, R. L. T. *Biblioteca universitária como mediadora na produção de conhecimento*. [2008]. Disponível em: <[www2.pucpr.br/reol/index.php/DIALOGO?dd1=2448&dd99=pdf](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/DIALOGO?dd1=2448&dd99=pdf)>. Acesso em: 04 jul. 2014.
- ARAÚJO, R. R. de; SACHUK, M. I. *Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas*. Revista de Gestão da USP, São Paulo, v.14, n. 1, p. 53-66, janeiro/março 2007.
- BAKER, M. J. *Industrial innovation: technology, policy, diffusion*. London : Mcmillan, 1979.
- BUENO, A. de F. C.; MESSIAS, L. C. da S. *As novas tecnologias e os impactos nas bibliotecas: habilidades do profissional bibliotecário na atualidade*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, Anais... 25., 2013, Florianópolis.
- CARVALHO, M. L. de. *Inovações tecnológicas e de comunicação e o trabalho dos bibliotecários da Universidade Federal do Amazonas – UFAM*. 2011. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Departamento de Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.
- GONÇALVES, J. E. L. *As empresas são grandes coleções de processo*. RAE, São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- LAUDON, K. C. *Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LIMA, G. A. F.; ROCHA NETO, A. F. *Turma virtual do SIGAA como ferramenta de apoio ao ensino*. Natal: UFRN, 2009.

- MARTINS, W. *A palavra escrita: história do livro, da imprensa e da biblioteca*. 3.ed. São Paulo: Ática, 2002.
- MARX, K. *O Capital: crítica da economia política*. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988. v. 1.
- MORIGI, . J.; SOUTO, L. R. *Entre o passado e o presente: as visões de biblioteca no mundo contemporâneo*. Revista ACB, v. 10, n. 2, 2005. Disponível em: <<http://revista.acb.org.br/racb/article/view/432/551>>. Acesso em: 14 de jul. 2014.
- OHIRA, M. de L. B.; PRADO, N. S. *Bibliotecas virtuais e digitais: análise de artigos de periódicos brasileiros (1995/2000)*. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 1, p. 61-74, jan./abr. 2002.
- ORTEGA Y GASSET, J. *Missão do bibliotecário*. Brasília: Briquet de Lemos, 2006.
- PADOVEZE, C. L. *Sistemas de informações contábeis fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas. 2004.
- RAMOS, J. A. de A. *As inovações tecnológicas e suas implicações sobre os processos de trabalho dos bibliotecários: um estudo de caso no Sistema de Bibliotecas da PUC Minas*. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.
- ROWLEY, J. *A biblioteca eletrônica*. Brasília: Briquet de Lemos, 2002.
- SCHUCH JR., V. *Educação e universidade: raízes históricas e situação brasileira*. Santa Maria, RS: V.F.Schuch Júnior, 1998.
- SILVA, A. M. M. *Bibliotecas universitárias federais da Amazônia: desbravando fronteiras, administrando imprevistos*. 2009. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade Federal do Maranhão.
- SILVEIRA, N. F. *Evolução das bibliotecas universitárias: information commons*. Revista ACB, Florianópolis, v.19, n.1, p. 69-76, jan./jun., 2014.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

# Relação entre o modelo de gestão de pessoas Agency-community e os vínculos de comprometimento e entrenchamento organizacionais: um estudo comparativo entre Universidades Federais<sup>25</sup>

Rogério Castro Destêrro e Silva<sup>26</sup>

“Viva quem vive o  
que de vida vive,  
o bastante para viver.  
A vida só é vida  
se impõe vida,  
Viver é ser !”

(Dagmar Destêrro)

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século passado, perpassando pelo início deste milênio, vêm se consolidando entre os estudiosos da administração, em especial na área de gestão de pessoas, alguns conceitos e práticas relevantes para o mundo das organizações, todos eles aludindo à eficiência na gestão de pessoas. Percebe-se que é latente a necessidade do desenvolvimento e utilização de novos modelos de gestão que procurem trazer uma maior agilidade e flexibilidade às organizações e que favoreçam a inovação e o desenvolvimento de equipes de trabalho.

---

25 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFMS, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vânia Medianeira Flôres Costa, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão - FAPEMA.

26 Assistente em Administração, Rogério Castro Destêrro e Silva. Mestre em Administração, Universidade Federal de Santa Maria (UFMS).

Assim, Grangeiro (2006) afirma que a volatilidade característica da Nova Era Econômica impõe à gestão de pessoas três grandes desafios: os desafios ambientais, organizacionais e individuais. Este último desafio, por referir-se ao fator humano, remete à necessidade de fazer com que as pessoas se identifiquem com a organização e percebam que seu crescimento profissional é, em grande medida, decorrente do desempenho da própria empresa. É nesta perspectiva que construtos como comprometimento e entrincheiramento organizacional e na carreira são cada vez mais recorrentes na literatura especializada; sobre o tema, destacam-se os estudos de Bastos et al. (2008); Rodrigues (2009); Balsan (2011); Ferreira (2011); Rowe, Bastos e Pinho (2011) e Kilimnik (2011).

Rodrigues, Bastos e Godim (2013) apontam para os valores relacionados aos vínculos mantidos pelo indivíduo com o seu trabalho e a organização, que vêm passando por consideráveis transformações, especialmente a partir dos anos 80 do século XX, quando o processo de globalização passou a exigir mais das organizações e estas, por sua vez, passaram a buscar mais profissionais qualificados e responsáveis pelo desenvolvimento cultural, social, econômico e ambiental, adaptáveis às constantes mudanças de cenários.

Leite (2007) comenta que se impõem uma reflexão mais profunda focalizando o funcionário público, em torno do qual se reorganizam as instituições estatais de modo a conhecer o seu perfil, nível, natureza e determinantes do comprometimento, a fim de contribuir para as relações de trabalho. Assim, servidores públicos qualificados e comprometidos são fundamentais para um melhor atendimento dessas exigências, principalmente pelo fato de que tem sido atribuída a eles, uma imagem de “ineficiência decorrente de um excessivo aparato



burocrático e o baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações” (MORAES, MARQUES e CORREIA, 1998, p.2).

Assim sendo, Bastos (2009) enfatiza que o comprometimento organizacional, tanto no cenário internacional quanto no nacional, mantêm-se entre os tópicos mais investigados no domínio do Comportamento Organizacional. Esse autor cita a existência de uma extensa agenda de pesquisa (BASTOS, 1993; BASTOS, 1996; MOWDAY, 1998; MEDEIROS et al., 2002; COHEN, 2003) que sustenta e aprofunda a compreensão de questões conceituais, teóricas e empíricas ainda abertas na área. Inúmeras formas de comprometimento no trabalho têm sido investigadas, considerando-se os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros) e as bases do comprometimento (afetivo, instrumental, calculativo, normativo, afiliativo, entre outras). A esta diversidade o autor agrega o fato de que a própria mensuração do construto não está devidamente equacionada, com uma pluralidade de escalas, nem sempre conceitualmente bem delimitadas.

Diante dessa redundância conceitual, conforme Segala (2013) evidencia-se o construto de entrincheiramento, que representa uma forma de proteção, garantia de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e, também, uma forma de proteção com relação a outras perdas associadas à saída do servidor da instituição. O vínculo estabelecido com o indivíduo não inclui desejo, mas sim uma necessidade, uma vez que o trabalhador permanece, porque sua saída pode gerar danos maiores do que sua permanência nela.

Bastos (2009) adapta o construto do entrincheiramento para o contexto organizacional. Assim, no lugar “entrincheiramento na carreira”, propôs o termo “entrincheiramento or-

ganizacional”, elaborando ainda parâmetros que permitissem mensurar o construto em três dimensões que se encontrariam presentes: 1) ajustamento à posição social; 2) arranjos burocráticos impessoais e; 3) limitações de alternativas.

Para se verificar a relação do comprometimento e do entrincheiramento com o modelo de gestão de pessoas na contemporaneidade, vale esclarecer, inicialmente, que o termo “modelo de gestão de pessoas”, segundo Dias (2005), envolve aspectos que vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas. Abrange tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização.

Rousseau e Arthur (1999) conceberam um modelo que articula duas concepções tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações. A primeira concepção refere-se à noção *agency*, que defende a habilidade dos atores de tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses e envolve expressões de autoafirmação e controle direto sobre o meio ambiente. A segunda concepção, a noção *community*, enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de desenvolver expressões como suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente.

No tocante aos vínculos estabelecidos entre as pessoas e as organizações nas quais elas trabalham, Grangeiro (2006) destaca que o modelo *agency-community* busca reunir duas grandes orientações que ao longo da história disputaram a hegemonia na orientação das políticas e práticas de gestão de pessoas, cujas implicações são relevantes para o entendimento dos construtos comprometimento e entrincheiramento.

Fundamentado no modelo de gestão de pessoas *agency-community* e na importância da compreensão dos construtos

de comprometimento e entrincheiramento organizacional, este estudo tem por objetivo analisar a relação entre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, na percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.

## 2. MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS AGENCY-COMMUNITY

Os modelos de gestão são abstrações que nos ajudam a compreender e a agir sobre a realidade, portanto, é uma simplificação porque a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada pelo modelo com total fidelidade e em todas as suas dimensões (ASTIVERA, 1989). De acordo com Janissek de Souza (2007) e Segala (2013), no sentido de atender às necessidades comuns entre indivíduo e organização e promover contratos de trabalho que conciliem flexibilidade e estabilidade e que proporcionem um vínculo de comprometimento, Rousseau e Arthur (1999), introduziram na literatura, os modelos de gestão *agency e community*. Conforme Grangeiro (2006), os termos *agency e communion* foram desenvolvidos com o objetivo de refletir as duas modalidades fundamentais da existência humana, ou seja, representam os grandes princípios organizadores da vida. Confrontam o *self* e a separação (*agency*) com o foco nos outros e nas relações (*communion*). Essas noções, concebidas conjuntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, auxiliando-as na criação de vantagem competitiva e, sustentam ainda, que o modelo híbrido de gestão *agency-community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características

de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas adotadas pela organização.

Lemos et al. (2013) enfatiza, que no âmbito da gestão de pessoas, a dimensão *agency* refere-se às habilidades dos indivíduos e dos grupos de tomarem decisões e de atuarem em seu próprio interesse. Isto envolve expressões de autodefesa, de autoafirmação, de autodesenvolvimento e de controle direto sobre o ambiente - o protótipo do termo é o empreendedor solitário, o indivíduo autossuficiente, individualista, ou seja, *self-made man*. Ser um indivíduo *agency* envolve não somente a habilidade de fazer escolhas ou de planejar ações, mas a habilidade de dar formas apropriadas ao curso das ações, assim como motivar e ajustar as respectivas execuções (FEATHER, 1982; LOCKE e LATHAM, 1990; BANDURA, 2001; ABELE et al., 2008). Entre os mecanismos pessoais de *agency*, nenhum é mais central do que a crença do indivíduo na sua capacidade de exercer alguma medida de controle sobre seu futuro e sobre eventos do ambiente (BANDURA, 1997).

Com relação à dimensão *community*, aponta para a sua relação com foco nos outros, nas relações e na formação de conexões (HELGESON, 1994). Esta dimensão inclui a participação em grupos e a cooperação, e enfatiza a criação de uniões. O aspecto *community* está mais relacionado ao suporte mútuo e ao relacionamento interpessoal. Se, por um lado, o aspecto *agency* encoraja a visão e a projeção do indivíduo para o mundo externo à empresa, o *community* reforça o olhar para dentro da empresa, para a associação aos colegas de trabalho. A dimensão *community* inclui as redes familiares e de amigos, e refere-se à sensação de ter um lugar na sociedade. Práticas *community* possibilitam que os membros sejam interdependen-

tes, tendo acesso a recursos, a normas e a costumes comuns (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Em um sentido mais amplo, o aspecto *agency* implica que indivíduos e organizações exerçam seus direitos de formarem novos contratos conforme seus interesses, aplicando seus recursos em benefício próprio. Considerando ambientes de negócios altamente instáveis e competitivos, a estratégia de emprego deve proporcionar a máxima flexibilidade aos indivíduos. Enquanto isso, práticas *community* possibilitam que os membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos comuns que propiciem a estabilidade e a redução dos riscos (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

O modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999), a escala *agency-community* (EAC) foi construída com o objetivo de identificar a percepção dos indivíduos sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização onde trabalha, de modo a avaliar como concepções, valores e práticas de gestão adotadas e idealizadas, se aproximam das duas dimensões (SEGALA, 2013).

### **3. COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL**

Para Bastos et al. (2008) e Rodrigues (2009), ao longo da sua vida, o indivíduo desenvolve diversos vínculos com pessoas, grupos e organizações, sendo o comprometimento, um desses vínculos. Ferraz e Siqueira (2006) reforçam que esse vínculo é benéfico tanto para a organização quanto para o empregado comprometido, pois o conceito de comprometimento organizacional está ligado ao bem estar no trabalho e com a satisfação com o mesmo. Para Meyer e Herscovitch (2001), os primeiros

estudos concernentes ao comprometimento organizacional, iniciaram-se com o objetivo de mapear e estabelecer explicações para a relação percebida entre organização e indivíduo.

Bastos (1994) conceitua comprometimento dizendo que o mesmo envolve desejo de permanecer; sentimento de orgulho por pertencer à organização; identificação, apego, envolvimento aos valores, engajamento, empenho e esforço. Rodrigues et al. (2013) destacam que os vínculos com a organização têm sido objeto de interesse de pesquisadores e gestores há pelo menos cinquenta anos. Desde então, pesquisas ocuparam-se em definir os vínculos e em estudar seus antecedentes e consequentes, tanto para o entendimento de seu quadro teórico, como para o desenvolvimento de práticas de gestão. Apesar disso, a agenda de pesquisa da área vem sendo afetada pela mesma limitação presente na maior parte dos estudos sobre comportamento organizacional: a ausência de compreensão do contexto.

O conceito de comprometimento organizacional adquire importância em diversas pesquisas (AYREE et al., 1994; CARSON et al., 1995; BLAU, 2001; BLAU, 2003). Meyer e Herscovitch (2001) aduzem que, de uma forma geral, existem diversas definições de comprometimento, mas todas assumem que esse é uma força estabilizadora resultante de um estado ou esquema mental que direciona e restringe o comportamento do indivíduo a determinado curso de ação relevante para um ou mais objetivos. Para Morrow (1983), Reichers (1985) e Osigweh (1989) o desenvolvimento desse construto é marcado pela fragmentação de conceitos e medidas de comprometimento organizacional, apesar da tentativa de construção de modelos integrativos. Costa (2000) aponta que a diversidade de conceitos é proveniente da sociologia, psicologia e teorias organizacionais.

De acordo com Bastos et al. (2011), Meyer e Allen, em 1991 organizaram sob um mesmo construto, três importantes vertentes de pesquisa já existentes: a que priorizava a natureza afetiva do vínculo (representada pelo trabalho de MOWDAY, PORTER e STEERS, 1979); a que enfatizava a noção de trocas e *side bets* - oriunda dos trabalhos de Becker (1960), Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alutto (1972); e a vertente que encara o vínculo a partir de uma perspectiva de dever ou de obrigação para com a organização, ideia presente nos trabalhos de Kanter (1968) e de O'Reilly e Chatman (1986). Cada uma dessas vertentes estabeleceu as bases conceituais e operacionais de uma das dimensões do que viria a ser denominado de Modelo Tridimensional do comprometimento organizacional, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo tridimensional do comprometimento

BASES CONCEITUAIS	DESCRIÇÃO
Afetivo (affective)	Comprometimento como um apego à organização, resultante de experiências anteriores que promovem sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho;
De continuação (continuance)	Envolve a avaliação dos custos associados à saída da organização, e que resulta da magnitude e o número de investimentos feito pelo empregado na organização e a falta de alternativas no mercado
Normativo (obligation ou normative)	Relacionado à adesão às normas e objetivos da organização, a partir de pressões normativas por ele introjetadas, que ocorrem no processo de socialização primário e após a entrada na organização.

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991).

Bastos et al. (2008) e Rodrigues (2009) sugerem que o comprometimento poderia ser tratado como um construto unidimensional e propõem outro vínculo, o entrincheiramento que

perpassa o enfoque instrumental do trabalhador com a carreira ou organização, enquanto o comprometimento representa um liame afetivo. Cabe destacar, conforme Rodrigues (2009), que o comprometimento de continuação poderia estar ligado à permanência do trabalhador, mas não necessariamente a atitudes desejáveis advindas de um empregado comprometido. Ou seja, a permanência no cargo por necessidade. A mesma autora, afirma ainda que é adequado contestar se o construto entrincheiramento seria uma das prováveis soluções para as questões relacionadas ao modelo tridimensional do comprometimento, de acordo com o raciocínio utilizado nas pesquisas de carreira, ou seja, se a base de continuação poderia vir a fazer parte do entrincheiramento organizacional. Para isso apresentam-se conceitos de entrincheiramento organizacional, que até as pesquisas de Bastos (2009) e Rodrigues (2009) foram estudados com foco na carreira.

Para Carson e Bedeian (1994) e Carson et al. (1995), entrincheiramento na carreira diz respeito à opção de continuar na mesma linha de ação profissional, por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados ou pela percepção de um preço emocional a pagar, muito alto, para mudar. Esses autores adotaram a mesma base teórica que é utilizada para tratar do comprometimento de continuação – a noção de troca instrumental introduzida por Becker (1960) – a fim de fundamentar o sentido de trocas materiais embutido no construto entrincheiramento.

Bastos et al. (2008) propuseram uma adaptação do entrincheiramento para o contexto organizacional, o que os autores chamaram de entrincheiramento organizacional. Cabe salientar que Rodrigues (2009) construiu um quadro teórico, no intuito de definir o “entrincheiramento organizacional” que foi criado com base no construto “entrincheiramento na carrei-



ra” e seus fatores, e em investigações anteriores no âmbito das organizações, que englobam as bases para o entrincheiramento propostas por Mowday et al. Em 1982 e a teoria dos *side bets* de Becker, em 1960. Partindo do exame teórico desses estudos e da definição sugerida para o entrincheiramento organizacional, a primeira consideração da autora foi que o construto em questão é composto pelos fatores “ajustamentos à posição social”, “arranjos burocráticos impessoais” e “limitação de alternativas”, sendo, dessa forma, tridimensional.

Na dimensão ajustamentos individuais a posições sociais, tanto o profissional quanto a organização realizam investimentos a fim de que determinada atividade seja bem desenvolvida, o trabalhador se adapta à posição em que se encontra (BECKER, 1960 apud RODRIGUES, 2009). Segundo Scheible et al. (2013) quando isso ocorre os indivíduos não são motivados a considerar outras alternativas de trabalho.

Quanto aos arranjos burocráticos impessoais, o profissional teme perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, previdência aposentadoria, entre outros. Dessa forma o trabalhador entrincheirado pressente que sua saída da organização lhe causará graves danos e, por isso, permanece trabalhando e não pelo fato de desejar contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009; BASTOS et al., 2009). Já a limitação de alternativas, o indivíduo sente a sensação de estar entrincheirado na organização, devido à ausência de alternativas, pois verifica que não há espaço no mercado de trabalho, por conta da sua idade ou limitação de conhecimentos (RODRIGUES, 2009).

Após a apresentação das principais concepções teóricas sobre o modelo de gestão de pessoas *agency-communi-*

ty, comprometimento e entrincheiramento, na sequência apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste estudo.

#### **4. MÉTODO DO ESTUDO**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, exploratória de natureza quantitativa, realizada por meio de um estudo de caso comparativo entre duas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras. No que se refere à estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, o qual, de acordo com Gil (2002), permite uma análise profunda e exaustiva de determinado fato ou fenômeno.

A escolha das instituições para este estudo comparativo justifica-se por estarem em diferentes regiões do Brasil, com culturas e oportunidades distintas. São instituições inovadoras que estão despontando no cenário nacional devido ao processo de expansão universitária que está ocorrendo por meio da ampliação do número de vagas, criação de novos cursos, implantação de cursos à distância e instituição de novos polos de ensino em outras regiões do Estado do Rio Grande do Sul (IES A) e do Estado do Maranhão (IES B).

No caso da IES A foram replicados os dados do instrumento de pesquisa Segala (2013), por se tratar de um estudo comparativo. A IES A conta com 2.739 técnico-administrativos, sendo que 704 estão distribuídos em dez unidades de ensino. A população deste estudo foi composta por 704 servidores técnico-administrativos lotados nos centros de ensino da IES A, excluídos 60 lotados em Centros distantes do Campus sede, devido à dificuldade de acesso, ficando constituída por 644 servidores.

A IES B conta com 1.711 servidores técnico-administrativos, sendo que 305 estão distribuídos em 40 unidades de ensino. A população deste estudo foi composta por 305 servidores técnico-administrativos lotados nos centros de ensino, excluídos 90 servidores de Centros distantes do Campus sede, ficando constituída por 215 servidores.

De acordo com Segala (2013) a aplicação dos questionários na IES A considerou as taxas de não retorno e realizou um cálculo amostral utilizando-se da técnica de amostragem probabilística aleatória, com um parâmetro de 95% de confiança em função do erro amostral ( $e$ ) = 5%, chegando a um total de 242 questionários.

Por ser um comparativo, os mesmos procedimentos foram adotados na aplicação dos questionários na IES B. Considerando as taxas de não retorno dos questionários foi realizado um cálculo amostral utilizando-se a técnica de amostragem probabilística aleatória, com um parâmetro de 95% de confiança em função do erro amostral ( $e$ ) = 5%, chegando a um total de 139 questionários a serem aplicados. Retornaram válidos 162 questionários.

Para a coleta de dados utilizou-se um instrumento de pesquisa dividido em três partes. A primeira parte do questionário denominada dados de identificação é composta por cinco questões referentes aos dados ocupacionais e pessoais dos respondentes. A segunda parte do questionário, denominada comprometimento e entrincheiramento organizacional, é constituída pelo modelo de avaliação de comprometimento e entrincheiramento proposto por Bastos et al. (2008), composta de 46 itens. Por fim, a terceira parte do questionário, denominada modelo de gestão de pessoas *agency-community*, foi constituída pelo modelo de avaliação de gestão de pessoas *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999),

composto de 29 itens. A confiabilidade das escalas foi medida por meio do índice de *Alpha de Cronbach*. Cabe destacar que, neste estudo os *alfas* variaram de 0,61 a 0,94 para os construtos, o que garante uma boa confiabilidade da pesquisa.

Para análise dos dados, para fins de comparação, adotou-se os mesmos procedimentos que constam no instrumento utilizado por Segala (2013). Os dados obtidos a partir dos questionários foram quantitativamente analisados, com o auxílio dos softwares “Windows Excel”, “*Statistical Package for Social Science*”, versão 18 e pelo “*Statistical Analysis System*”, versão 9. A existência de relação entre as variáveis foi verificada com o Teste de Correlação de Pearson que, segundo Lopes et al. (2008, p.140), tem como objetivo encontrar o grau de relação entre duas variáveis, conhecido como *r de Pearson*.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para verificar e caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa utilizou-se o método estatístico descritivo, por meio da distribuição de frequências e cálculos das médias. Para dar maior consistência ao comparativo, as características da amostra participante do estudo encontram-se na Tabela 1, a mesma utilizada por Segala (2013).

Observa-se, na Tabela 1, que, na IES B, a maioria da amostra é do sexo masculino (56,79%). Quanto à idade, os dados coletados revelam que mais da metade dos entrevistados (55,56%) estão na faixa etária acima dos 46 anos ou mais. No quesito escolaridade, há um predomínio dos que possuem graduação (50,62%); os que ocupam cargos de nível médio são 80,86%, com relação ao tempo de serviço na organização, a maioria está acima dos 21 anos (58,02%).

Tabela 1 - Características da amostra

VARIÁVEIS	TOTAL IES A (N=268)	TOTAL IES B (N=162)
PESSOAIS		
SEXO (%)		
Masculino	49,25	<b>56,79</b>
Feminino	50,75	43,21
FAIXA ETÁRIA (%)		
Até 30 anos	11,19	20,37
31 a 45 anos	27,24	24,07
46 anos ou mais	<b>61,57</b>	55,56
ESCOLARIDADE (%)		
1º Grau	1,12	0,62
2º Grau	11,19	22,22
3º Grau	36,57	50,62
Pós-Graduação	<b>51,12</b>	26,54
OCUPACIONAIS		
CARGO (%)		
Nível Apoio	7,46	2,47
Nível Médio	64,55	<b>80,86</b>
Nível Superior	27,99	16,67
TEMPO DE SERVIÇO		
Até 8 anos	32,09	34,57
De 9 a 20 anos	19,40	7,41
Acima de 21 anos	48,51	<b>58,02</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de comparar os dados entre a IES A e a IES B, nas Tabelas 2 e 3, respectivamente, apresenta-se as demonstrações das correlações resultantes do teste estatístico aplicados entre as médias das variáveis estudadas nas duas instituições.

Tabela 2 - Matriz de correlação entre os construtos – IES A

	COMP	COM AFE	COM INS	COM NOR	ENT	ENT APS	ENT LA	ENT ARR	COMM	AG
COMP	1,000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p=0,0018	p=0,0069
COM AFE	r=0,53866	1,000	p=0,0021	p<0,0085	p<0,0001	p<0,0001	p=0,0013	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05
COM INS	r=0,78539	r=0,23944	1,000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05	p>0,05
COM NOR	r=0,80274	r=0,20599	r=0,37363	1,000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05	p=0,0137
ENT	r=0,73586	r=0,40476	r=0,61755	r=0,61755	1,000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05	p=0,0187
ENT APS	r=0,65654	r=0,41218	r=0,42536	r=0,67084	r=0,84772	1,000	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05	p=0,0194
ENT LA	r=0,47584	r=0,20315	r=0,52969	r=0,34398	r=0,63431	r=0,39059	1,000	p<0,0001	p>0,05	p=0,0090
ENT ARR	r=0,51903	r=0,27545	r=0,56229	r=0,34327	r=0,79385	r=0,46289	r=0,37655	1,000	p>0,05	p>0,05
COMM	r=0,19000	r=0,23676	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05	1,000	p<0,0001
AG	r=0,16463	p>0,05	p>0,05	r=0,15043	r=0,14351	r=0,14269	r=0,15927	p>0,05	r=0,68399	1,000

Fonte: Segala (2013).

Legenda:

COMP – Comprometimento; COM AFE – Comprometimento Afetivo; COM INS – Comprometimento Instrumental; COM NOR – Comprometimento Normativo; ENT – Enrincheiramento; ENT APS – Enrincheiramento Ajustamento à Posição Social; ENT LA – Enrincheiramento Limitação de Alternativas; ENT ABI – Enrincheiramento Arranjos Burocráticos Impessoais; COMM –Modelo *Community*; G – Modelo *Agency*.

Tabela 3 - Matriz de correlação entre os construtos – IES B

	COMP	COM AFE	COM INS	COM NOR	ENT	ENT APS	ENT LA	ENT. ABI	COMM	AG
COMP	1,000	p=0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p=0,004	p>0,05
COM AFE	r=0,6482	1,000	p=0,002	p=0,009	p>0,05	p=0,004	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
COM INS	r=0,8126	r=0,2459	1,000	p=0,0001	p=0,001	p=0,001	p=0,001	p=0,001	p=0,009	p>0,05
COM NOR	r=0,7032	r=0,2059	r=0,4080	1,000	p=0,0001	p<0,001	p=0,0001	p=0,0001	p>0,05	p=0,0001
ENT	r=0,6919	p>0,05	r=0,7340	r=0,6007	1,000	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p>0,05
ENT APS	r=0,7252	r=0,2247	r=0,6360	r=0,7167	r=0,9147	1,000	p<0,001	p<0,001	p=0,015	p<0,001
ENT LA	r=0,4714	p>0,05	r=0,6494	r=0,3379	r=0,7900	r=0,5808	1,000	p<0,001	p=0,006	p>0,05
ENT ABI	r=0,5558	p>0,05	r=0,6732	r=0,4136	r=0,9095	r=0,7067	r=0,6878	1,000	p=0,001	p>0,05
COMM	r=0,2257	p>0,05	r=0,2043	p>0,05	r=0,2500	r=0,1909	r=0,2168	r=0,2637	1,000	p<0,001
AG	p>0,05	p>0,05	p>0,05	r=-0,2821	p>0,05	r=-0,3053	p>0,05	p>0,05	r=0,5243	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

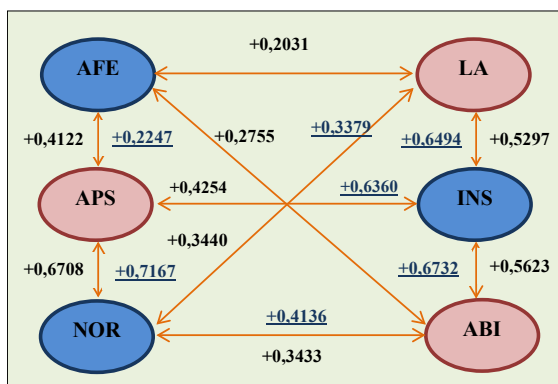
COMP – Comprometimento; COM AFE – Comprometimento Afetivo; COM INS – Comprometimento Instrumental; COM NOR – Comprometimento Normativo; ENT – Enrincheiramento; ENT APS – Enrincheiramento Ajustamento à Posição Social; ENT LA – Enrincheiramento Limitação de Alternativas; ENT ABI – Enrincheiramento Arranjos Burocráticos Impessoais; COMM –Modelo *Community*; G – Modelo *Agency*.

Com base nos dados das Tabelas 2 e 3 apresenta-se, a seguir, as correlações encontradas entre as bases do comprometimento e entrincheiramento, entre o modelo *agency* e as bases do comprometimento entrincheiramento e o modelo *community* e as bases do comprometimento e entrincheiramento e suas respectivas comparações.

### 5.1 Correlação entre as bases do entrincheiramento organizacional e dimensões do comprometimento organizacional

Analisando os dados da IES B, constata-se que o entrincheiramento ajustamento à posição social, apresentou uma correlação positiva moderada com o comprometimento afetivo ( $r = 0,2247$ ,  $p = 0,004$ ), com o comprometimento instrumental ( $r = 0,6360$ ,  $p = 0,001$ ) e com o comprometimento normativo ( $r = 0,7167$ ,  $p < 0,001$ ) sendo esta última, a mais forte correlação. Na Figura 2 ilustra-se as correlações encontradas entre as bases do comprometimento e o entrincheiramento organizacional.

Figura 2 - Correlação entre as bases do comprometimento e do entrincheiramento



Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: ■ IES A; ■ IES B.

Entre o entrincheiramento limitação de alternativas e o comprometimento afetivo, ( $r = -0,0362$   $p = 0,648$ ) houve um relacionamento negativo; com o comprometimento normativo ( $r = 0,3379$ ,  $p < 0,0001$ ) e com o comprometimento instrumental ( $r = 0,6494$ ,  $p = 0,001$ ), apresentou correlação positiva moderada. O entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais apresentou uma correlação sem significância com o comprometimento afetivo ( $r = 0,0603$ ,  $p = 0,446$ ), sendo o  $p = 0,446$ , o que, segundo Lopes et al. (2008) significa uma ausência de relacionamento; com o comprometimento normativo ( $r = 0,4136$ ,  $p = 0,0001$ ) e com o comprometimento instrumental ( $r = 0,6732$ ,  $p = 0,001$ ), uma correlação positiva moderada.

Na Figura 2, a análise comparativa dos dados revela que o fator ajustamento à posição social apresentou uma correlação positiva moderada nas duas instituições, com o comprometimento afetivo, o comprometimento instrumental e o normativo, sugerindo que indivíduos que tem o sentimento de dever com os objetivos da organização estão diretamente ligados aos custos emocionais associados às mudanças e perdas de reconhecimento social (RODRIGUES, 2009).

Quando relaciona-se a limitação de alternativas com o comprometimento afetivo, o que mais chama a atenção nos resultados encontrados é o relacionamento negativo encontrado na IES B e a correlação positiva fraca apresentada na IES A, entretanto, quando relaciona-se esse mesmo fator, ao comprometimento normativo, tanto a IES B, quanto a IES A, apresentam uma correlação positiva moderada sugerindo que o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, (WIENER, 1982).

Com relação ao comprometimento instrumental, ambas apresentam uma correlação positiva moderada indicando a permanência dos indivíduos na organização analisando custos



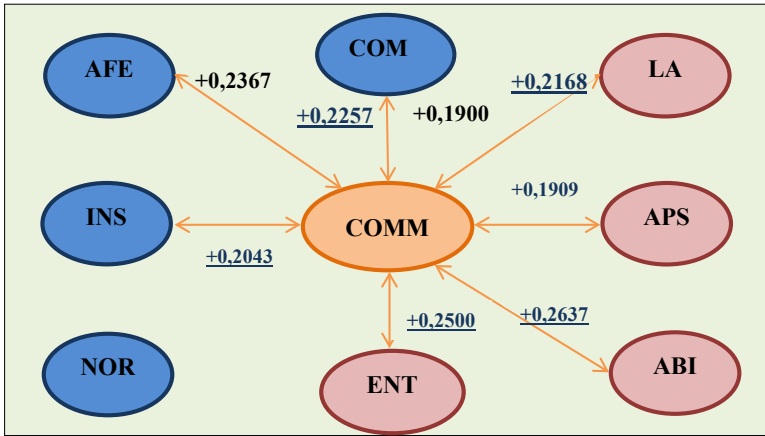
versus benefícios associados a sua saída (BECKER, 1960). Por fim, enquanto o fator arranjos burocráticos impessoais apresenta, na IES B, uma ausência de relacionamento com o comprometimento afetivo, nesse mesmo fator, a IES A demonstrou uma relação fraca. Com o comprometimento instrumental, a IES B apresentou uma correlação positiva forte e a IES A, moderada e com relação ao normativo, ambas apresentaram correlações positivas moderadas.

Essas análises reforçam resultados já encontrados em outras pesquisas e indicam, como já era esperado, o quanto o profissional receia perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, previdência aposentadoria, entre outros (BASTOS et al. 2008; RODRIGUES, 2009).

## 5.2 Correlação entre o modelo *community* e as dimensões do comprometimento e do entrincheiramento organizacional

Com relação ao construto comprometimento, conforme a Figura 3, os dados encontrados na IES B mostram que o modelo *community* obteve-se um relacionamento positivo fraco somente com o comprometimento instrumental ( $r = 0,2043$ ,  $p = 0,009$ ); com o comprometimento afetivo não apresentou significância ( $r = 0,1298$ ,  $p = 0,100$ ) e com o normativo ( $r = 0,1478$ ,  $p = 0,061$ ), também não. É importante observar, que esse aspecto está relacionado ao suporte mútuo e ao relacionamento interpessoal e que práticas *community* possibilitam que os indivíduos sejam interdependentes, tendo acesso a recursos, normas e costumes comuns (ROSSEAU e ARTHUR, 1999). Na Figura 3 ilustra-se as correlações encontradas entre o modelo *community*, o comprometimento e o entrincheiramento organizacionais.

Figura 3 – Correlações entre o modelo community, comprometimento e entrincheiramento



Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: ■ IES A; ■ IES B.

Com relação ao construto entrincheiramento, chama a atenção o fato de que todas as correlações na IES B foram positivas fracas, sendo: o fator ajustamento à posição social ( $r = 0,1909$ ,  $p = 0,015$ ); limitação de alternativas ( $r = 0,2168$ ,  $p = 0,006$ ) e arranjos burocráticos pessoais ( $r = 0,2637$ ,  $p = 0,001$ ). Esses resultados reforçam os conceitos de alguns autores de que há uma forte tendência dos indivíduos para a formação de conexões, participação em grupos, além de enfatizar a criação de uniões e compromisso (ROSSEAU e ARTHUR, 1999).

Com relação ao comprometimento, os dados das duas instituições mostram que o modelo *community* teve um relacionamento positivo fraco com o comprometimento instrumental na IES B e com o afetivo na IES A. Todas as outras dimensões do comprometimento, das duas instituições, apresentaram uma ausência de relacionamento, o que reforça o conceito de alguns autores envolvendo o aprendizado conjunto, a afilia-

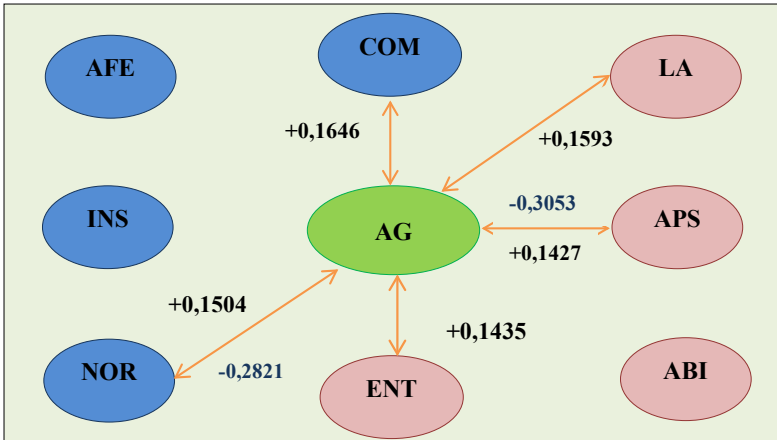
ção, o apego e a identificação com os objetivos da organização (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982; GRANJEIRO, 2006).

Quanto às correlações do modelo *community* com as bases do entrincheiramento, chama a atenção o fato de que, enquanto a IES B apresentou todas as correlações positivas fracas, na IES A houve uma total falta de relacionamento entre o modelo e as bases, o que sugere que, em ambas as instituições, há uma tendência dos indivíduos a transitarem mais pela relação tipo *community*, que vem sendo o modelo científico mais adequado para uma organização inovadora. Tais gestores parecem concordar com a noção mais voltada para a valorização das relações e interações humanas no contexto de trabalho como um dos diferenciais que podem levar à inovação, à promoção do crescimento e ao desenvolvimento profissional (JANISSEK DE SOUZA, 2007).

### 5.3 Correlação entre o modelo *agency* e as dimensões do comprometimento e do entrincheiramento organizacional

O modelo *agency* apresentou, na IES B, as seguintes correlações quanto ao comprometimento: com relação ao comprometimento afetivo ( $r = 0,0921$ ,  $p = 0,244$ ); ao instrumental ( $r = 0,336$ ,  $p = 0,671$ ) e com relação ao comprometimento normativo, obteve-se uma correlação negativa moderada ( $r = -0,2821$ ,  $p = 0,0001$ ). Na Figura 4 apresenta-se as correlações encontradas entre o modelo *agency*, o comprometimento e o entrincheiramento.

Figura 4 – Correlações entre o modelo agency, comprometimento e entrincheiramento



Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: ■ IES A; ■ IES B.

Na Figura 4 verifica-se que, na IES B, com relação ao entrincheiramento organizacional, o modelo *agency* apresentou as seguintes correlações: o ajustamento à posição social ( $r = -0,3053$ ,  $p < 0,001$ ) apresentou uma correlação negativa, limitações de alternativas ( $r = 0,1055$ ,  $p = 0,182$ ) e os arranjos burocráticos impessoais ( $r = -0,0397$ ,  $p = 0,616$ ), apresentaram uma ausência de relacionamento.

Comparando os dados entre as duas instituições, com relação ao comprometimento, observamos que a IES B apresentou uma correlação negativa com relação ao comprometimento normativo, enquanto que a IES A, nessa mesma dimensão, a correlação foi positiva fraca. Com relação ao comprometimento afetivo e instrumental, ambas as instituições apresentaram uma ausência de relacionamento. De acordo com Segala (2013), isto significa que à medida que se tem um

modelo de gestão *agency*, mais regulatório, este se relaciona com um comprometimento, baseado também em deveres e normas com a organização.

Na comparação do modelo *agency* com as bases do entrincheiramento, a IES B mostrou uma ausência de correlação com o fator limitação de alternativas, enquanto a IES A, apresentou uma correlação positiva fraca. Quando relacionado com o fator ajustamento à posição social o modelo *agency* apresenta uma correlação negativa moderada na IES B e uma fraca na IES A; ao passo que, nos arranjos burocráticos impessoais, ambas apresentaram ausência de relacionamento. Observa-se que as duas instituições apresentaram ausência de relacionamento e correlações fracas. No caso da IES B, há uma correlação negativa, entre o modelo *agency* e as bases do entrincheiramento, o que sugere que, em ambas, há um baixo número de trabalhadores que poderiam ser considerados, segundo Janissek de Souza (2007), como autônomos, que tomam suas próprias decisões, de acordo com interesses individuais e que constroem a suas carreiras independentes da ação interna na organização e, assim, considerados inadequados para promoverem a inovação.

Sintetizando, o modelo *community* apresentou um relacionamento positivo fraco somente com o comprometimento instrumental na IES B e com o afetivo na IES A, com as outras dimensões não apresentou significância em ambas as instituições. Quanto ao entrincheiramento, o modelo *community* apresentou todas as correlações positivas fracas na IES B e uma ausência total de relacionamento na IES A.

Já o *agency*, nas duas instituições, verificou-se um relacionamento negativo na IES B e um fraco na IES A, com o comprometimento normativo. Quanto ao entrincheiramento,

o modelo *agency* apresentou uma correlação negativa com o entrincheiramento ajustamentos à posição social na IES B e nos outros fatores uma ausência de relacionamento. Já na IES A, as relações são positivas com a limitação de alternativa e ajustamento à posição social e uma ausência de relacionamento com os arranjos burocráticos impessoais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o analisar a relação entre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, na percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação. Os dados permitiram identificar correlações significativas entre as bases do entrincheiramento organizacional e as dimensões do comprometimento organizacional, o que mais chama a atenção são os resultados entre o entrincheiramento limitação de alternativas e arranjos burocráticos impessoais que, quando relacionados ao comprometimento afetivo, apresentaram correlações sem significância na IES B e fracas na IES A.

Quanto às correlações entre o modelo *community* e as dimensões do comprometimento observou-se que, na IES B, ele obteve um relacionamento positivo somente com o comprometimento instrumental, enquanto que, na IES A, teve um relacionamento positivo somente com o comprometimento afetivo. Tanto a preocupação dos servidores em avaliar os custos associados a deixar a organização quanto essa ligação de fundo individual de afetividade e emoção com o grupo (SIMON et al., 2012), apresentadas pela IES B e IES A, respectivamente, evidenciam que há uma tendência em compartilhar uma relação do tipo *community*, entretanto, é preciso que haja um

alinhamento dos modelos de gestão das instituições pesquisadas com princípios e práticas de gestão de pessoas mais modernas. Assim sendo, o reforço dos programas de qualificação profissional nas instituições pesquisadas e a conscientização da importância da adoção de um modelo de gestão que esteja alinhado ao planejamento estratégico e às perspectivas dos servidores dessas instituições, já representa um investimento e preocupação por parte dos gestores com seus colaboradores.

Quando correlacionar esse modelo com as dimensões do entrincheiramento organizacional, verificamos que todas as correlações foram positivas e fracas na IES B, enquanto que, a IES A, apresentou uma absoluta falta de relacionamento, evidenciando que há uma tendência dos indivíduos a transitarem mais pelo modelo *community* e confirmando que esse é o modelo científico mais adequado para uma organização inovadora. Segundo Janissek de Souza (2007), os gestores parecem concordar com a noção mais voltada para a valorização das relações e interações humanas no contexto de trabalho como um dos diferenciais que podem levar à inovação, à promoção do crescimento e ao desenvolvimento profissional.

O modelo *agency* quando correlacionado com as dimensões do comprometimento, apresentou, nas duas instituições, um relacionamento somente com o comprometimento normativo, sendo que, na IES B, foi negativo, enquanto que na IES A foi fraco. Quando relacionado com as bases do entrincheiramento apresentou uma correlação negativa com o entrincheiramento ajustamentos à posição social na IES B e nos outros fatores uma ausência de relacionamento. A IES A, por sua vez, apresentou relações positivas com a limitação de alternativa e ajustamento à posição social e uma ausência de relacionamento com os arranjos burocráticos impessoais.

Conscientes de que inacabado é próprio da sua condição inovadora, pois um modelo de organização de trabalho quando esgota suas potencialidades cede lugar a outro modelo qualitativamente superior que, por sua vez, também não será definitivo, é que se espera que este trabalho contribua para futuros estudos relacionados aos temas aqui abordados.

## REFERÊNCIAS

- ABELE, A. E.; UCHRONSKI, M., SUITNER, C.; WOJCISZKE, B. *Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence*. *European Journal of Social Psychology*, v. 38, p. 1202-1217, 2008.
- ASTIVERA, A. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- AYREE, S.; CHAY, Y.; CHEW, J. *An investigation of predictors and outcomes of career commitment in three career stages*. *Journal of Vocation Behavior*, v. 44, p. 1-16, 1994.
- BALSAN, L. A. G. *Comprometimento Organizacional e Enrincheiramento como variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior*. 2011. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.
- BANDURA, A. *Social cognitive theory: an agentic perspective*. *Annual Review of Psychology*, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, v. 52, p. 1-26, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman, 1997.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. 313 f. Tese (Doutorado em Psicologia)–Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Comprometimento no trabalho: o caminho da pesquisa e os seus desafios metodológicos*. In: TAMAYO, A. et al. *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 105-127.
- \_\_\_\_\_. *Comprometimento, consentimento ou entrincheiramento? Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais*. Relatório final apresentado ao CNPQ. Salvador, 2009.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A.; MENEZES, I. G. *Comprometimento organizacional*. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.



- BASTOS, A. V. B.; BRITO, A. P. M. P.; AGUIAR, C. V. N.; MENEZES, I. G. *Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro*. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Org.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- BECKER, H. S. *Notes on the concept of commitment*. *The American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BLAU, G. J. *On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment*. *Human Resource Management Review*, v.11, n.3, p.279-298, Fall 2001.
- BLAU, G. J. *Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 76, p. 469-488, 2003.
- CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. *Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties*. *Journal of Vocational Behavior*, v. 3, n. 44, p. 237-262, 1994.
- CARSON, K.; CARSON, P.; BEDEIAN, A. *Development and construct validation of a career entrenchment measure*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 68, p. 301-320, 1995.
- COHEN, A. *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- COSTA, V. M. F. *As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- DIAS, D. V. *Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro*. 2005. 388 f. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- FEATHER, N. T. *Expectations and actions: expectancy-value models in Psychology*. Hillsdale: Erlbaum Fernandez-Ballesteros, 1982.
- FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. *Bem-estar no trabalho: estudo com uma amostra de professores*. In: GRUPO INTERINSTITUCIONAL DE PESQUISA BEM-ESTAR, SUPORTE E TRABALHO, 4., 2006, Uberlândia, Anais... Uberlândia: GIBEST, 2006.
- FERREIRA, M. A. L. *Empregabilidade e side-bets: uma realidade dos estudantes de mestrado*. 2011. 80 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)—Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa, 2011.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANGEIRO, R. R. *Modelo de gestão Agency-Community : proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores*. 2006. 177 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)—Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.
- HELGESON, V. S. *Relation of agency and communion to well-being: evidence and potential explanations*. *Psychological Bulletin*, v. 116, n. 3, p. 412-428, 1994.
- HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p. 555-557, 1972.

- JANISSEK-DE-SOUSA, J. *Teoria Implícita de Organização Inovadora em Empresas com Padrões Diferenciados de Adoção de Práticas de Gestão*. 2007. 274 f. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- KANTER, R. M. *Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities*. *American Sociological Review*, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.
- KILIMNIK, Z. M. *Transformações e Transições nas Carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- LEMOS, A. H.; SANTOS, D.; DUBEUX, V. *Práticas de Gestão de Pessoas Individualistas ou Coletivistas: O que Brasileiros e Norte-americanos Demandam?* Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 80-100, 2013.
- LEITE, C. F. F. *O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual*. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 22-26.
- LOCKE E.; LATHAM, G. P. A. *Theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.
- LOPES, L. F. D.; MULLER, I.; SOUZA, A. M.; ANSUJ, A. P.; MOREIRA JUNIOR, F. J.; STRAZZABOSCO, F.; BORTOLUZZI, O. A. *Estatística geral*. Caderno didático 3ª ed. Santa Maria: UFSM, 2008.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. *Comprometimento organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil*. In. ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *A three-component conceptualization of organization commitment*. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. *Commitment in the workplace: toward a general model*. *Human Resource Management Review*, v. 11, p. 299-326, 2001.
- MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. *Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo*. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- MORROW, P. C. *Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment*. *Academy of Management Review*, v. 8, p. 486-500, 1983.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.
- MOWDAY, R. T. *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- O'REILLY III, G.; CHATMAN, J. *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. *Journal of Applied Psychological*, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.
- OSIGWEH, C. A. B. *Concept fallibility in organizational science*. *Academy of Management Review*, v. 14, p. 579-594, 1989.
- REICHERS, A. E. *A review and reconceptualization of organizational commitment*. *Academy of Management Review*, v. 10, p. 465-476, 1985.

- RITZER, G.; TRICE, H. M. *An empirical study of Howard Becker's side-bet theory*. *Social Forces*, v. 47, p. 475-479, 1969.
- RODRIGUES, A. C. A. *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. 2009. 212 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B.; GODIM, S. M. G. *Comprometimento, entrincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público*. *Revista Científica Hermes*, v. 8, p. 23-46, 2013.
- RODRIGUES, A. C. A.; GODIM, S. G. M.; BASTOS, A. V. B.; SAKAMOTO, R. *Como se Constroem e se Desenvolvem o Entincheiramento e o Comprometimento com a Organização: Análise Qualitativa de Diferentes Trajetórias Profissionais*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. *Building agency and community in the new economic era*. *Organizational Dynamics*, Spring, v. 27, n.4, p. 7-18, 1999.
- ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. *Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior*. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 973-992, nov./dez. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext). Acesso em: 10 mai. 2013.
- SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. *An Examination of Human Resource Management Practices' Influence on Organizational Commitment and Entrenchment*. *Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 57-76, Jan./Mar. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84124875005>. Acesso em 25 de fev. 2014.
- SEGALA, V. *Relação entre o modelo de gestão de pessoas agency-community com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional*. 2013. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.
- SIMON, J.; COLTRE, S. M., *O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar*. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 13, n. 1, p. 4-23, 2012.
- WIENER, Y. *Commitment in organizations: a normative view*. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982

# Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria<sup>27</sup>

Conceição Feitosa<sup>28</sup>

“A água é mais leve que a busca  
da borboleta”

(Henriqueta Evangeline)

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo das três últimas décadas do século passado, uma série de mudanças ocorreu no cenário mercadológico global, como facilitação da troca e o acesso à informações, acirramento da competitividade, e constantes atualizações na maneira de gerir determinado negócio. Os impactos dessas mudanças estenderam-se, desde a economia, passando pelo campo da política, da esfera jurídica, e alcançando o ambiente empresarial. Tais mudanças constituem fatores influentes na gestão de pessoas de organizações, sejam elas públicas ou privadas, incitando também, a utilização de ferramentas que possam auxiliar os gestores na administração e condução de suas atividades.

---

27 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFMS, sob a orientação do Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

28 Secretária Executiva, Professora da Rede Pública Estadual, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria e Graduada em Letras pela Universidade Federal do Maranhão.

No que se refere as organizações públicas, foco deste capítulo, ressalta-se que elas têm características próprias, em relação às demais, como: submissão às rotinas e regras, diretrizes voltadas ao estabelecimento de hierarquias de poder, burocratização nas ações, etc. Características essas que trazem contextos diferentes para a implantação de processos inovadores no que diz respeito, em especial, às novas políticas de recursos humanos (FETZNER et al., 2010).

A tendência da gestão de recursos humanos, no entendimento de Banov (2012), é trabalhar processos de seleção e avaliação, levando em consideração as competências dos colaboradores, principalmente, em resposta ao ambiente competitivo que se instaura na contemporaneidade. Neste ambiente, as organizações em geral buscam novos modelos de gestão, com o objetivo de alinhá-las às metas organizacionais, e condicionando-as à missão, visão e valores da mesma. Com base nisso, Carvalho e Nascimento (2002) mencionam que faz-se necessário que se desenvolvam indicadores de gerenciamento que permitam as organizações possam acompanhar a execução das atividades, ao longo do tempo, e se os objetivos previamente traçados pela alta administração estão sendo, efetivamente, alcançados ou não. Dessa forma, uma das ferramentas de apoio gerencial é a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho pode ser entendida como um método que visa continuamente estabelecer um vínculo com os colaboradores referente aos resultados desejados pela organização. Com ela, busca-se determinar os objetivos a serem alcançados pelos indivíduos, tanto quanto fornecer *feedback* aos mesmos, mediante o acompanhamento do processo de trabalho realizado (PONTES, 2002).

A avaliação de desempenho, no serviço público federal, é regularizada pelo Decreto 7.133/2010 (assinado pelo Presidente Lula), que regulamenta os procedimentos gerais para a viabilização dos processos avaliativos de desempenho, fornecendo subsídios ao pagamento das respectivas gratificações (de desempenho) aos servidores do Poder Executivo Federal. O referido Decreto dispõe que as avaliações serão utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de capacitação e do aperfeiçoamento profissional (BRASIL, 2010).

Depreende-se, do exposto, a necessidade de uma análise mais atenta às questões que se relacionam à avaliação de desempenho, no setor público (ODELIUS e SANTOS, 2007). O presente trabalho tem, assim, o objetivo verificar a percepção de servidores da IES (Instituição de Ensino Superior) tomada para estudo nesse trabalho em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado para identificação de pontos críticos e possibilidades de melhoria.

A avaliação de desempenho foi aplicada no setor público, inicialmente, por questões relacionadas ao cumprimento de uma determinação legal e/ou, também, com objetivos mais voltados à progressão na carreira, numa ótica meritocrática (BARBOSA, 2010). Isso, de certo modo, para Rodrigues et al. (2009), deixa algumas lacunas, no que toca aos reais objetivos da avaliação de desempenho, sendo uma dessas o fato de que o processo acaba constituindo-se como um fim em si mesmo, ou seja, os resultados obtidos nem sempre são utilizados pelas instituições para melhorá-las, como um todo, dentro do escopo de uma avaliação de desempenho. Uma outra lacuna diz respeito ao fato de as pessoas que participam da avaliação, não raro, desconhecem seus reais objetivos, situando-os,

muito mais, como algo que serve de parâmetro para aumentos salariais (BARBOSA, 2010). Outrossim, conforme Rodrigues et al. (2009), é de se supor, ponto pacífico, que as chefias não se sentem muito à vontade para avaliar os seus subordinados. Em face desses apontamentos é que esse estudo, basicamente, se justifica. Com o presente trabalho, serão constituídos indícios de como está o processo de avaliação de desempenho em uma instituição pública, bem como a identificação de pontos fracos e possibilidades de melhoria nesse processo.

## **2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS, CRÍTICAS E ABORDAGENS**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta relevante no gerenciamento da equipe de trabalho de uma organização, para o monitoramento das atividades realizadas e alcance dos objetivos estabelecidos. Dentre os seus pressupostos básicos dessa ferramenta está o fato de que o desempenho e o funcionamento excelente, de uma empresa ou instituição, dependem, em larga escala, do desempenho de cada pessoa e de sua atuação junto ao grupo de trabalho (TAKESHI et al., 2001).

O conceito de avaliação de desempenho recebe definições variadas, na literatura específica do assunto. Todavia, autores como Lucena (1992), Pontes (1996), Bergamini e Ramos (1998) e Reis (2010) entendem-na como sendo um instrumento que proporciona: (1) o desenvolvimento dos recursos humanos na organização, (2) a verificação de resultados desejados e aqueles que são verdadeiramente obtidos dentro da organização e (3) o acompanhamento permanente do desempenho dos colaboradores de uma organização.

Rabaglio (2004) conceitua a avaliação de desempenho como um instrumento que mede a estimativa, tanto do aproveitamento, como do potencial individual dos indivíduos no seu meio de trabalho. Reitera-se, portanto, que um dos grandes objetivos da avaliação de desempenho é o de funcionar como uma ferramenta para a análise real do desempenho laboral de cada trabalhador. Por isso mesmo, não será demais repetir que, durante o processo de sua aplicação, a estratégia adotada pela organização deva levar em conta os objetivos, a visão, a missão e os valores da empresa, de modo que os dados obtidos sejam tabulados, sintetizados, interpretados e otimizados, em prol da melhoria contínua do processo de gestão de pessoas (GURGEL, 2009).

A análise das discrepâncias entre o comportamento real e o ideal é também foco essencial da avaliação de desempenho, que considera igualmente as necessidades e as possibilidades do funcionário e da organização para a consecução das metas, padrões e expectativas definidas por ambas as partes (NEWS-TRON, 2008). No entanto, há de se considerar determinados pontos e efeitos que influenciam na avaliação de desempenho. Lucena (1992) e Leme (2006) descrevem em seus trabalhos certos aspectos que podem fazer com que essa ferramenta de gestão não resulte em um objeto real de verificação do desempenho dos indivíduos em uma organização. De forma a facilitar a visualização desses aspectos descritos por Lucena (1992) e Leme (2006), elaborou-se a tabela 1, na qual eles são descritos.



Tabela 1 – Aspectos críticos na implementação da avaliação de desempenho

AUTORES	ASPECTOS CRÍTICOS
Lucena (1992)	- A falta de comprometimento maior da alta administração com os objetivos da avaliação de desempenho;
	- Ausência de feedback após a avaliação, o que não permite ao avaliado obter conhecimento acerca dos aspectos a serem melhorados em seu próprio desempenho;
	- Avaliação realizada com os últimos acontecimentos no ambiente de trabalho do colaborador.
Leme (2006)	- Receio das pessoas no que diz respeito à participação, muitas vezes por causa da própria cultura da organização e pela ansiedade em relação ao novo (insegurança);
	- Falta de esclarecimentos e informações, em relação aos objetivos da avaliação de desempenho, bem como a falta de conexão entre o método adotado e os objetivos pretendidos;
	- A subjetividade que permeia a avaliação de desempenho, o que pode levar o avaliador a se deixar contaminar por suas próprias percepções, abrindo espaços para que preconceitos e juízos de valor assumam o lugar dos padrões organizacionais;
	- Dificuldades na comunicação, impedindo assim que os avaliados compreendam os reais motivos pelos quais estão sendo avaliados e como serão avaliados;
	- Resistência dos avaliadores, no caso, as chefias, em avaliar os colaboradores de maneira negativa (quando for o caso), trazendo à tona resultados acima da média.

Fonte: Lucena (1992) e Leme 2006.

Na avaliação de desempenho em uma organização, outro ponto a ser considerado é a forma como esta será realizada, no que se refere a sua abordagem. De acordo com Caetano (2008), com base em critérios e medidas que possam mensurar alguns atributos, pode-se ter quatro instrumentos de medida: 1) centrados na personalidade; 2) centrados no comportamento; 3) centrados na comparação com os outros e 4) centrados nos resultados.

A primeira abordagem, centrada na personalidade, têm a ver com escalas baseadas em traços, ou seja, características de comportamento. Trata-se de uma medição de competências e uma abordagem de avaliação de desempenho focada na personalidade. Caetano (2008) ressalta que essa abordagem tem como principal objetivo saber se os indivíduos avaliados possuem certos traços de personalidade considerados importantes para o desempenho profissional e para o crescimento da organização.

A segunda abordagem, centrada no comportamento, surge como uma resposta às abordagens centradas na personalidade e que, baseadas na análise do comportamento, criaram uma série de instrumentos diversificados para a investigação e aplicação prática da avaliação de desempenho. Caetano (2008) aponta que a abordagem centrada em comportamento difere da centrada na personalidade por se basear em comportamento e não em traço.

A abordagem centrada na comparação com os outros partem do princípio da comparação entre o desempenho entre pessoas, num mesmo tipo de trabalho. Por isso, baseiam-se na comparação entre indivíduos. Caetano (2008) falam que as referidas abordagens, por não terem dependência com a abordagem em comportamentos, podem ser discricionárias e não permitirem um retorno adequado ao avaliado.

Por fim, a abordagem centrada nos resultados utilizam os resultados obtidos com relação ao desempenho do avaliado e analisam de que maneira esses mesmos resultados estão alinhados com os objetivos previamente estabelecidos pela organização. É feita, por um determinado período, é realizada em confronto com padrões de desempenho previamente determinados ou, ainda, em oposição aos objetivos definidos

anteriormente (CAETANO, 2008). Esta é, segundo o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (BRASIL, 2013), Caetano (2008), Teixeira (2005), a abordagem mais utilizada pelas organizações, pois permite que a organização tenha uma percepção do desempenho do avaliado em relação aos objetivos propostos num determinado período de tempo.

### **3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

No serviço público federal, a avaliação de desempenho é uma obrigatoriedade legal, exigida, desde 1977, pelo Decreto 80.602. O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pelo decreto 5.825, de 2006, reforça a obrigatoriedade da avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho, no âmbito do serviço público federal, historicamente, sempre esteve muito ligada à questão da promoção funcional dos servidores, o que pode ser confirmado ao se analisar o percurso desse instrumento avaliativo, na esfera estatal brasileira, desde a sua instituição, em meados dos anos 1936, em decorrência da Lei 284 de 28 de outubro de 1936 (GRILLO, 1982). Essa Lei instituiu a questão do mérito, por meio da adoção do concurso, para ingresso na vida pública e determinou as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos, culminando com a aprovação do regulamento de promoções – baseadas, a partir daí, na avaliação de desempenho dos funcionários ligados à administração pública federal.

Segundo Nassuno (1998), a necessidade de avaliação de desempenho dos servidores públicos, ganhou dimensões maiores, nas décadas antecedentes aos anos 90, principalmente pela necessidade na melhoria dos resultados institu-

cionais das organizações públicas, levando em consideração as pressões do contexto competitivo e o sentimento de insatisfação da sociedade em relação ao precário atendimento no serviço público.

A avaliação de desempenho dos servidores públicos federais tem sido feita, em grande parte, com o propósito maior de concessão de promoções, ficando em segundo plano aspectos como melhoria da performance do funcionário e sua produtividade, a revisão do trabalho executado, no objetivo de melhorá-lo continuamente, efetivação de treinamentos. (PAGÈS et al, 2008). É o que confirma também o Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, sobre a Avaliação de Gestão de Recursos Humanos no Governo do Brasil (BRASIL, 2010). Por isso, muitas vezes o processo conhecido como avaliação de desempenho acha-se desvinculado de uma estrutura maior, alinhada à política de recursos humanos da instituição, numa esfera macro.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, ressalte-se que, mesmo com as melhorias significativas, incorporadas nas últimas décadas, nessa ferramenta, para mensurar o desempenho dos servidores, os prêmios por desempenho passaram a fazer parte do salário permanente do servidor, de forma aleatória, sem levar em consideração o desempenho por atividade excepcional no serviço. O Relatório da OCDE alerta, ainda, que o governo federal deveria dar ênfase às competências, no processo de gestão de pessoas, aplicando-se aos sistemas de recrutamento, gestão por desempenho e promoção. Principalmente (ainda segundo o Relatório da OCDE), porque as competências devem fornecer um quadro de referências comum para toda a administração, mesmo sabendo-se que,

para implantá-las, no sistema público, há a necessidade de um investimento considerável de tempo e esforços, que exigirá do governo federal uma mudança cultural, como ocorreu, por exemplo, na França, no Reino Unido e na Bélgica.

Não obstante, há de se considerar que avaliar o desempenho de servidores nas instituições federais de ensino superior deve ser realizada, mesmo que não haja a indicação sobre a abordagem e técnica a ser utilizada. O Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, não estabelece qual o modelo de avaliação de desempenho deva ser adotado nas IES, mas apenas conceitua a ferramenta no Art. 3º:

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006).

Cita-se nesse sentido, que em 2013, foi publicado o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013). O principal objetivo desse manual é orientar gestores, servidores e colaboradores dos órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, quanto à aplicação da sistemática para avaliação de desempenho. Segundo o referido manual, o modelo sugerido para ser adotado na Administração Pública Federal é o centrado nos resultados, pois torna a avaliação de desempenho mais objetiva, podendo-se comparar os resultados obtidos com as metas previamente estipuladas na instituição.

Como mencionado anteriormente, nesse trabalho será avaliado esse sistema de avaliação de desempenho com base na percepção dos técnicos administrativos de determinada IES. Com isso pode-se identificar pontos críticos de análise e de melhoria do processo de avaliação no setor público. No tópico a seguir, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a execução dessa pesquisa e alcance do objetivo proposto.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de alcançar o objetivo deste trabalho realizou-se um estudo de natureza quantitativa com a aplicação de uma *survey*. A pesquisa *survey* possibilita a obtenção de informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas representativas de uma população determinada, por meio de um instrumento de coleta de dados (GIL, 2008).

A população definida para a aplicação da *survey* se constitui de servidores técnico-administrativos da IES estudada, que no período da coleta de dados, era de 810 servidores ativos. Os servidores foram convidados, de forma espontânea, a participarem da pesquisa. A amostra obtida para a representatividade da população, com nível de significância de 95% e de erro amostral de 5%, foi de 270 respondentes.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários compostos por questões múltiplas destinadas aos servidores técnico-administrativos da IES estudada e foram entregues pessoalmente a cada servidor, no período de maio a agosto de 2014. A operacionalização do questionário foi realizada por blocos, conforme descrito na sequência:

- Bloco 1 – composto pelos dados de identificação (sexo, grau de instrução, idade, tempo de serviço na instituição, car-

go, se já participou do processo de avaliação de desempenho e quantas vezes);

- Bloco 2 – composto por 8 afirmativas relativas a fatores que influenciam o desempenho no trabalho. De acordo com Bergamini (1998) fatores, tais como: produtividade, relacionamento interpessoal, interesse pelo trabalho, equilíbrio pessoal, qualidade do trabalho, influenciam o desempenho dos indivíduos no trabalho.

- Bloco 3 – composto de 22 afirmativas sobre a percepção que os avaliados tem em relação à avaliação de desempenho.

- Bloco 4 – composto de 17 afirmativas sobre o processo de avaliação de desempenho na IES estudada.

Para a mensuração das opiniões dos respondentes, utilizou-se uma escala do tipo *Likert* de 10 pontos. Com o intuito de alcançar o objetivo deste trabalho realizou-se um estudo de natureza quantitativa com a aplicação de uma *survey*.

Como procedimentos de análise dos dados, realizou-se inicialmente a análise descritiva da amostra e de outros dois blocos do questionário (bloco 2 e 4). Adicionalmente, buscou-se explorar os dados obtidos das respostas ao bloco 3 através da análise fatorial exploratória, que segundo Hair *et al.* (2009), permite analisar a estrutura de inter-relações (correlações) existentes entre um grande número de variáveis, possibilitando definir conjuntos de variáveis que são fortemente inter relacionadas, conhecidos como fatores. Tendo como base os referidos autores, foi verificada, primeiramente, a possibilidade da aplicação da fatorial exploratória com o teste de esfericidade de Bartlett e o cálculo do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A seguir, avaliou-se as comunalidades das variáveis excluindo as variáveis que apresentaram valores menores que 0,5 para essa medida. Para a especificação do número de fatores adotou-se

como critério de estimação o total da variância explicada, e como método rotacional utilizou-se a rotação *Varimax*. No tópico e sub tópicos a seguir são apresentados os resultados desse trabalho.

## 5. RESULTADOS E ANÁLISE

### 5.1 Análise descritiva dos dados

Apresentam-se, a seguir, informações sócio culturais dos respondentes, com o objetivo de evidenciar características relacionadas à participação por sexo, grau de instrução e idade. Além disso, buscou-se verificar outros aspectos como o tempo de serviço na instituição e a quantidade de vezes em que os servidores pesquisados participaram da avaliação de desempenho.

Sobre esses aspectos sociais, estes devem ser considerados como tais, uma vez que existem diferenças específicas entre as pessoas e essas diferenças influenciam em seus respectivos comportamentos o que, segundo Bergamini e Ramos (1998), implica no reconhecimento de variáveis individuais tais como aptidões, características de personalidade, características físicas, interesse e motivação, idade e sexo, instrução e experiência. Na Tabela 2 são exibidos os itens avaliados e os resultados dessa parte do trabalho.



CONCEIÇÃO FEITOSA

Tabela 2 – Informações Sócio-Culturais dos Participantes

SEXO	Masculino	46,3%	CARGO	Auxiliar de Adm	5,2
	Feminino	51,5%		Matemático	0,4
	Não informaram	2,2%		Transcritor - braile	0,4
	Total	100%		TAE	13,3
GRAU DE INSTRUÇÃO	1º grau completo	1,1%		Pedagogo	1,9
	2º grau incompleto	0,7%		Administrador	3,3
	2º grau completo	18,1%		Contador	1,9
	Superior completo	21,9%		Secretário Exec.	5,2
	Especialização	43,7%		Psicólogo	0,7
	Mestrado	10,4%		Tec. Laboratório	4,1
	Não informaram	4,1%		Redator	0,4
	Total	100%		Assistente em Administração	33,0
IDADE	18-25	29,3%		Médico	2,2
	26-35	28,9%		Tec. Em tec. da Inf.	1,5
	36-45	15,2%		Intérprete de Libras	2,2
	46-55	17,8%		Arquivista	0,4
	56-60	5,6%	Fisioterapeuta	0,4	
	61-65	0,4%	Assistente Social	1,1	
	Mais de 65	0,7%	Fonoaudiólogo	0,4	
	Não informaram	2,1%	Terapeuta	0,4	
	Total	100%	Assistente de Alunos	0,4	

TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO	Até 3 anos	28,5%		Economista	0,7
	4-10	37,0%		Bibliotecário	4,8
	11-20	5,2%		Nutricionista	0,4
	21-25	10,7%		Estatístico	0,7
	26-30	15,6%		Designer	0,7
	31-35	0,4%		Engenheiro	1,9
	Mais 35	0,4%		Arquiteto	1,9
	Não informaram	2,2%		Revisor	0,4
	Total	100%		Motorista	1,5
	VOCÊ JÁ FOI SUBMETIDO A ALGUM PROCESSO FORMAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?	Sim		98,5%	Vigilante
Não		1,1%	Mecânico	0,4	
Não informaram		0,4%	Contínuo	0,4	
Total		100%	Jornalista	1,1	
SE SIM, QUANTAS VEZES?	nenhuma	0,4%	Tec. Em Fotografia	0,4	
	até 3	33,4%	Não informaram	4,8	
	3 a 10	36,6%	Total	100%	
	Mais de 10	28,5%			
	Não informaram	1,1%			
	Total	100%			

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa

A respeito da Tabela 2, alguns aspectos devem ser evidenciados, como o fato de de 43,7% dos técnicos ter uma especialização, 58,2% ter no máximo 35 anos e a maioria ser do zexo feminino (51,5%). Quanto ao grau de instrução dos servidores, verifica-se que existe certa heterogeneidade no grupo, indo desde o primeiro grau completo até o nível de mestrado. Mesmo assim, percebe-se que predomina a formação em nível de terceiro grau completo, chegando ao

percentual agregado de 76,00%, se somados os percentuais dos que informaram possuir mestrado (10,4%), dos que têm especialização em alguma área (43,7%), e dos que possuem graduação universitária (21,9%). Quanto a idade dos servidores, pode-se verificar que há uma grande maioria que tem a possibilidade de oportunidades de crescimento na carreira e que possivelmente vislumbram a chance de ascensão na instituição. Já quanto ao sexo, vislumbra-se a tendência crescente do mercado, que é da inserção da mulher nos ambientes de trabalho administrativos e de suporte.

A avaliação de desempenho já vem sendo utilizada na IES estudada há algum tempo, e, nesse período, alterações foram realizadas no processo, visando otimizá-lo. A este respeito, é bastante relevante verificar que a enorme maioria dos servidores pesquisados informou que já participou de algum processo formal de avaliação nesse sentido (98,9%) e que boa parte já participou 1 a 3 vezes (33,4%) ou mais de dez vezes (28,5%), vide a Tabela 3. Esses dados revelam o empenho da instituição em colocar em prática o processo avaliativo, seguindo, pelo menos, a conformidade das normas legais apresentadas anteriormente.

## 5.2 Análise dos fatores influenciadores do desempenho

Os fatores influenciadores do desempenho no trabalho são aqueles que afetam positiva ou negativamente os indivíduos em suas atividades laborais. É útil conhecer esses fatores, sob a ótica dos servidores da IES pesquisada, uma vez que revelam a representação e importância dos mesmos para que o servidor obtenha uma melhor performance nos seus afazeres. Apresenta-se na Tabela 3, os itens avaliados e

o destaque para aqueles que mais se sobressaíram, segundo a percepção dos respondentes, no que diz respeito aos aspectos que efetivamente influenciam o desempenho profissional no ambiente de trabalho.

Tabela 3 – Fatores que influenciam o desempenho no trabalho

FATORES	Média
Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.	4,27
O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.	5,70
O compromisso da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.	8,09
A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.	8,48
A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.	6,32
A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.	6,52
Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.	8,72
Um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.	8,88

Fonte: dados da pesquisa

Observando-se a Tabela 3, percebe-se que, ao responder acerca dos fatores que influenciam o desempenho no trabalho, os participantes da pesquisa destacaram, perfazendo a média de 8,88, que a existência de um plano de carreira

que viabilize o crescimento profissional é um fator de grande importância para o desempenho positivo dos servidores na instituição. Conjugando-se as ideias contidas na pirâmide das necessidades de Maslow com a questão do plano de carreiras e crescimento funcional, infere-se que os profissionais pesquisados almejam não apenas a segurança de um emprego estável, mas também pretendem que esse emprego lhes oportunize possibilidades de encarecimento, numa perspectiva de auto-realização onde venham a ser aquilo que devem ser (BERGAMINI e RAMOS, 2008).

Ao se analisar a Tabela 3, verifica-se uma média alta (se comparada com as demais) de 8,72 referente ao item “todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho”. Essa clareza exposta nessa afirmação implica “[...] em primeiro lugar, esclarecer as metas da organização a que se pertence e as regras do jogo” (ALECIAN e FOUCHER, 2007, p. 51). Depreende-se do exposto que a existência de objetivos claros e perfeitamente conhecidos da parte dos servidores e a manutenção de condições de trabalho adequadas onde conforto e ergonomia, por exemplo, estejam presentes, favorecem a performance dos trabalhadores incrementando-lhes a disposição para o alcance dos objetivos buscados pela organização (GURGEL, 2009).

No outro extremo das médias de respostas apresentadas pelos indivíduos pesquisados, encontra-se o item *para trabalhar bem todo servidor precisa ser constantemente supervisionado* com a média de apenas 4,27. Analisando-se este item entende-se que a ideia de supervisão e, portanto, de controle, parece não ser muito agradável aos servidores, podendo gerar certa resistência da parte dos mesmos. A Teoria X e Y de

Douglas McGregor apresenta dois estilos antagônicos de liderança, baseados em tipologias de comportamentos praticados pelos indivíduos. De um lado, a Teoria X mostra o trabalhador sob um ponto de vista mecanicista, estático, sujeito a uma supervisão constante e firme a fim de que produza adequadamente. Por outro lado, a Teoria Y define o trabalhador como alguém proativo e desejoso de responsabilidade. Assim, seguindo-se esta linha de raciocínio, entende-se a partir de todo o exposto, que mesmo não ocorrendo uma supervisão constante ou punitiva sobre os servidores, estes são capazes de trabalhar de maneira produtiva, desde que as metas e os objetivos da organização estejam claros e que as condições de trabalho sejam adequadas, e também desde que haja oportunidades de crescimento na carreira (PONTES, 2002; ARAÚJO, 2006; GURGEL, 2009; BARBOSA, 2010).

A segunda menor média apresentada, 5,70, é a que argumenta que o servidor é motivado, principalmente por recompensas financeiras. Esta média diminuída atesta a visão dos respondentes segundo a qual nem sempre as pessoas se sentem motivadas apenas por questões salariais. É interessante respaldar estas considerações atentando-se para o que dispõe Frederick Herzberg, quando este afirma que fatores como salário e benefícios são importantes - pois não há como uma organização funcionar sem que essas questões estejam definidas – todavia não são, por si só, capazes de gerar motivação efetivamente. “Por isso, Herzberg chamou-os de fatores higiênicos, isto é, um investimento em higiene pode eliminar um déficit mas não propicia um ganho” (HERZBERG apud LUCENA, 1992, p. 10).

### 5.3 Análise Fatorial sobre a avaliação de desempenho

Teoricamente pode-se dizer que a percepção daqueles que são avaliados, acerca da avaliação de desempenho, constitui um aspecto importante para que se entenda as nuances que podem ser percebidas como pontos fracos e fortes a serem trabalhados no próprio processo avaliativo. Esses pontos, muitas vezes são interpretados e utilizados à luz da produtividade conforme declara Bergamini e Ramos (1998, p. 33): “Por essa razão é que a Avaliação de Desempenho vai informar à direção da empresa em que medida os recursos humanos de seu pessoal estão sendo utilizados para o bem da produtividade”.

Dada importância desses aspectos, realizou-se ainda, a análise fatorial do construto “Percepção sobre a avaliação de desempenho” que compõe o instrumento desta pesquisa, cujo objetivo principal foi verificar os fatores preponderantes neste item. Segundo Hair Jr. et al., (2009), a partir desse teste é possível analisar a estrutura de inter-relações de um grande número de variáveis estabelecendo as que possuem inter-relações fortes, os chamados fatores.

Para verificar a aplicação da análise fatorial utilizou-se o teste KMO de medida de adequação da amostra. O resultado expresso neste teste (0,796) demonstra um bom grau de ajuste para aplicação da técnica multivariada análise fatorial, sendo ratificado pelo teste Bartlett de Esfericidade ao nível de significância 0,000 (Tabela 4).

Tabela 4 – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,796
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1503,3958
	Df	231
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Além dos testes acima (KMO e Bartlett) terem sido satisfatórios, a comunalidade também revelou que 18 das 22 variáveis apresentaram bons resultados.

Por meio da Análise de Componentes Principais, foi observado que 59,47% do total da variância pode ser explicada por 06 fatores a partir da análise dos autovalores maiores que 1,0. Estes resultados podem ser observados na Tabela 5.

Tabela 5 - Percentual de Variância Explicada

COMPONENTE	VALORES PRÓPRIOS INICIAIS		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,004	22,744	22,744
2	2,539	11,539	34,283
3	1,922	8,736	43,019
4	1,403	6,375	49,395
5	1,136	5,163	54,558
6	1,081	4,914	59,472

Fonte: Dados da pesquisa

Após a execução da análise fatorial pode-se reduzir o conjunto de 22 variáveis iniciais em um conjunto de 6 fatores, representando o construto *Percepção sobre avaliação de desempenho*. O primeiro fator é composto de 6 itens; o segundo fator é composto por 4 itens; o terceiro fator é composto por 4 itens; o quarto fator é composto por 3 itens; o quinto fator é composto, também por 3 itens e por fim o quinto fator é composto por 2 itens. A Tabela 6 mostra as variáveis que formam cada fator, com suas respectivas cargas.



Tabela 6 – Decomposição dos fatores resultantes

FATOR	VARIÁVEIS	CARGA FATORIAL
Fator 1 (Aplicação da avaliação de desempenho)	- Os formulários que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho	0,719
	- Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis	0,675
	- Os formulários de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função	0,644
	- Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados	0,625
	- A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal	0,553
	- A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho	0,516
Fator 2 (Finalidade da avaliação de desempenho)	- A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor	0,793
	- A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações	0,673
	- A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações	0,581
	- Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho	0,528

Fator 3 (receios sobre a aplicação da avaliação de desempenho)	- O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo	0,750
	- Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho	0,720
	- O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos	0,616
	- É desagradável o fato de ser avaliado	0,558
Fator 4 (Objetivos da avaliação de desempenho)	- A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.	0,648
	- É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMA.	0,634
	- Os formulários de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado	0,552
Fator 5 (Como avaliar o servidor)	- A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.	0,709
	- Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	0,706
	- A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.	0,595
Fator 6 (Quem deve avaliar o servidor)	- A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado..	0,846
	- Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata	0,413

Fonte: Dados da pesquisa

No fator 1 (variáveis 17, 18, 20, 25, e 32), predominam as assertivas relacionadas a: forma prática como deve ser aplicada a avaliação de desempenho, formulários e entrevistas (18, 20 e 23); critério e validade da aplicação da avaliação de desempenho (17, 25 e 32). Por envolver questões relacionadas ao modo como deve ser realizada a avaliação de desempenho nomeou-se esse fator de Aplicação da avaliação de desempenho.

O fator 2 possui variáveis relacionadas a: produção, qualidade, queixas e sugestões (31, 34 e 35); ganhos salariais (22). Por envolver questões sobre a finalidade da avaliação de desempenho, nomeou-se esse fator de Finalidade da Avaliação de Desempenho.

O fator 3 é composto pelas variáveis relacionadas a: constrangimentos (16, 19 e 21); favorecimentos e preterições (24). Nomeou-se esse fator, pelas relações apresentadas, de Receios sobre a aplicação da avaliação de desempenho.

O fator 4 engloba as variáveis relacionadas a: formas de progressão (28); grau de satisfação (37) e objetividade (29). Nomeou-se este fator de Objetivo da avaliação de desempenho, levando-se em consideração à demonstração dessas relações.

No fator 5 predominam as variáveis relacionadas a: grau de conhecimento que o avaliador tem de seu avaliado (33), assim como o grau de conhecimento que a chefia tem sobre a avaliação de desempenho, seus objetivos e suas finalidades (27 e 36). Considerando essas relações, nomeou-se esse fator de Como avaliar o servidor.

No fator 6 predominou as variáveis: quais os agentes envolvidos no processo de avaliação de desempenho (26, 30). Dessa forma, nomeou-se o 6 fator de Quem deve avaliar o servidor.

#### 5.4 A percepção da avaliação de desempenho na IES estudada

Conforme exposto nos resultados até o momento apresentados, os servidores manifestaram seus entendimentos acerca dos fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho e também manifestaram suas percepções sobre a avaliação de desempenho enquanto tal, na condição de ferramenta avaliativa utilizada em prol da gestão de pessoas.

De certa forma, pode-se dizer que os respondentes entendem que há fatores que de fato motivam (influenciando a performance dos trabalhadores) as pessoas no ambiente laboral e que a avaliação de desempenho é importante e viável, podendo ser útil, inclusive, para que se possa detectar quais são os fatores que realmente exercem essa influência na produtividade do servidor. Não é desconhecido que a avaliação de desempenho, seja a realizada na IES estudada, seja a realizada em outra instituição similar, ou na esfera privada, procura atender a algumas expectativas da organização, embora isso dependa, em grande parte, de como se encontra estruturado e amadurecido o processo. “A rigor, a avaliação de desempenho vem atender a uma série de expectativas [...]” (BERGAMINI e RAMOS, 1998, p. 39).

No que se refere à Avaliação de Desempenho na IES estudada, elaborou-se a Tabela 7, na qual são apresentados os resultados a respeito da avaliação de desempenho realizada na própria IES.

Tabela 7 – Avaliação de desempenho na IES pesquisada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA IES PESQUISADA	MÉDIA
Fui suficientemente capacitado para participar da avaliação de desempenho da UFMA.	4,39
O meu chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados.	5,32
A avaliação de desempenho da UFMA resulta em resultados práticos no meu dia-a-dia.	3,88
O meu chefe me avalia levando em consideração o desempenho do meu trabalho e da instituição.	6,06
Vários chefes na UFMA avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles.	6,74
A avaliação de desempenho na UFMA serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados.	<b>6,87</b>
Não há grandes modificações no comportamento dos servidores da UFMA devido aos resultados da avaliação de desempenho.	<b>7,12</b>
A avaliação de desempenho tem resultado em ganhos de eficiência em toda a instituição.	3,83
A avaliação de desempenho da UFMA consegue agregar os objetivos da instituição com os objetivos dos servidores.	3,61
Conheço os resultados da avaliação de desempenho da UFMA.	<b>3,23</b>
Discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho.	<b>3,07</b>
Estou muito satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMA.	<b>3,35</b>
A condução do processo de avaliação de desempenho da UFMA é o fator mais frágil da avaliação.	5,27
Os meus pontos fortes são detectados na avaliação de desempenho.	4,65
O método de avaliação de desempenho (avaliação 360°) da UFMA é o ponto fraco da avaliação.	4,71
A falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação.	<b>7,02</b>
A avaliação de desempenho na UFMA está claramente alicerçada nos objetivos da instituição.	4,70

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa

Ao ser realizada uma avaliação da Tabela 7, verifica-se que alguns aspectos chamam a atenção devido às médias apresentadas. Pode-se perceber que o item com maior pontuação média é aquele que afirma que não há grandes modificações no comportamento dos servidores da IES devido aos resultados da avaliação de desempenho (7,12). Também chama a atenção o item cuja pontuação média de 7,02 declara que a falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação. Esses dois itens denotam que, se por um lado os servidores não enxergam a ocorrência de mudanças significativas em seus próprios comportamentos por conta da avaliação do desempenho, por outro lado isso pode ter a ver com o fato de que essa falta de percepção de resultados evidentes desmotiva os servidores a se manterem comprometidos com a sistemática da avaliação.

Outro ponto destacado na Tabela 8 diz respeito ao fato de que a avaliação de desempenho na IES estudada serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados. Esta afirmação acentua uma finalidade econômica da avaliação de desempenho, segundo a ótica dos pesquisados, com uma média de 6,87, atrelando-a à majoração salarial dos servidores.

Por outro lado, deve-se ressaltar itens que obtiveram baixa pontuação nas médias apresentadas, se comparados com as médias dos demais itens. O primeiro deles (discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho) tem a média de 3,07; o segundo (conheço os resultados da avaliação de desempenho) apresenta a média de 3,23. Depreende-se que há pouca visibilidade ou divulgação em relação aos resultados da avaliação de desempenho e que, em paralelo a isso, esses resultados são pouco discutidos com a chefia imediata, o que pode, por um lado, ser um outro indicativo relacionado à des-

motivação e à falta de clareza em torno dos objetivos desse processo, e pode, por outro lado, ser um indicativo dos motivos pelos quais uma pequena parcela de respondentes alega estar muito satisfeita com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMA (média de 3,35).

Não obstante a falta de um preparo adequado, por meio de cuidadoso planejamento e da troca de opiniões e experiências entre os participantes e a gestão da organização, pode ensinar uma avaliação cujos resultados são obscuros ou cuja aplicação se dê muito mais como uma ação para cumprir procedimentos, distante de seus reais objetivos, do que como um processo amplo que possibilite a tomada de decisões em prol da melhoria contínua. Convém destacar que avaliação de desempenho é um processo que atinge uma organização como um todo e vai apresentar vantagens em todos os seus níveis, quando feita, evidentemente, dentro da técnica, e utilizada para fins administrativamente adequados. “Não se trata de uma simples distribuição de formulários entre os supervisores, bem como o sistema não se esgota quando de sua leitura superficial por parte dos encarregados de pessoal, e administradores” (BERGAMINI, 1998, p.35). Certamente que a elucidação dos aspectos que envolvem cada passo e cada etapa da avaliação é algo que facilita, da parte dos empregados, o entendimento e o envolvimento efetivo nos diversos níveis em que a avaliação ocorra.

## 6. CONCLUSÕES

Falar em avaliação de desempenho implica esmiuçar uma ferramenta de gestão de pessoas utilizada nas organizações modernas, principalmente nas empresas da iniciativa privada, assim como também em um bom número de organizações li-

gadas ao poder público. Não é de hoje que se fala em avaliar o comportamento e a performance dos colaboradores nas empresas. Há tempos que se utilizam, por exemplo, testes psicológicos para se obter informações acerca do perfil do profissional que concorre a uma determinada vaga ou que almeja uma promoção funcional. Sendo assim, o objetivo desse capítulo foi de objetivo verificar a percepção dos servidores da IES estudada em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado.

Sob este objetivo, pode-se verificar primeiramente que a avaliação de desempenho serve não apenas para avaliar o desempenho do colaborador tomando como base indicadores de desempenho, mas também, para que se percebam lacunas e dificuldades no dia a dia de trabalho dos indivíduos. Essas dificuldades, uma vez percebidas e constatadas, podem ser trabalhadas mediante capacitação técnica ou comportamental, mediante o acompanhamento da supervisão, mediante estratégias motivacionais, ou mediante procedimentos que visem a melhoria do clima interno na organização – dentre outras iniciativas. A partir dos resultados desse trabalho, pode-se destacar alguns dos pontos que merecem a atenção e que podem efetivamente ser considerados como oportunidades para melhoria:

1) No que se refere aos fatores que influenciam o desempenho no trabalho

- a implementação de um plano de carreiras que assegure promoções funcionais mostra-se como sendo um aspecto bastante considerado pelos servidores;

- os profissionais pesquisados consideram que a instituição deve determinar claramente o que espera deles e oferecer boas condições de trabalho como forma de promover condições que venham a facilitar o alcance dos objetivos organizacionais.



2) A respeito da avaliação de desempenho

- É importante que os critérios de avaliação de desempenho sejam objetivos e estejam claramente definidos;
- A avaliação de desempenho é percebida como válida à medida em que o subordinado tem a oportunidade de avaliar as condições de trabalho e a performance de sua chefia;
- É necessário que tão logo ocorra a sua aplicação, medidas práticas sejam estabelecidas visando analisar os resultados obtidos, de modo a que sejam implementadas ações coerentes.

3) Referente à avaliação de desempenho na IES estudada

- Boa parte dos pesquisados admite que não há mudanças importantes no comportamento dos servidores em função dos resultados da avaliação de desempenho;
- A inexistência de resultados claros da avaliação desmotiva os profissionais;
- Existe a ideia segundo a qual o objetivo da avaliação de desempenho é o de premiar economicamente os avaliados, ou seja, a avaliação teria a finalidade precípua de servir como referência para os aumentos nos salários dos servidores, anualmente, numa ótica meritocrática;
- Apesar de perceberem que a finalidade da avaliação de desempenho tem sido alinhada com a questão de ganho econômico, há clara manifestação de que ela não deve ter como objetivo único embasar o processo de reajustes salariais do servidor.
- Os respondentes que consideram satisfatório o sistema de avaliação de desempenho da instituição são em menor número;
- Não são percebidas mudanças importantes no comportamento dos servidores em virtude da avaliação;
- Há falta de resultados claros, o que desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o processo de avaliação;

- Na instituição a avaliação de desempenho é vista como algo voltado ao ganho econômico dos servidores;

- Poucos respondentes afirmaram que discutem com suas chefias os resultados da avaliação;

- Há um número menor de servidores que afirmam estar muito satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho da UFMA.

Diante do exposto convém ponderar que embora a avaliação de desempenho já venha sendo utilizada na UFMA há algum tempo, trata-se de um processo que pode ser ainda melhorado, inclusive nos quesitos que dizem respeito ao processo de comunicação entre líderes e liderados, o que serviria para esclarecer melhor os objetivos, as características, as dúvidas dos participantes e, sobremaneira, poderia servir para alinhar expectativas e resultados apresentados.

Os resultados apresentados neste trabalho realizada apresentam percepções relevantes de servidores de uma determinada IES, indicando pontos críticos ou como oportunidades de melhoria para o ambiente de trabalho da mesma instituição. Com esses resultados amplia-se também a gama de pesquisas empírica que contribuem para a consolidação de um corpo teórico sobre o assunto, e abre-se espaço para o avanço quanto ao tipo de pesquisa a ser realizado quando se trata de avaliação de desempenho.

## REFERÊNCIAS

- ALECIAN, S.; FOUCHER, D. *Guia de Gerenciamento no setor público*. São Paulo: Revan, 2007.
- ARAUJO, L. C. G. de. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BANOV, M. R. *Recrutamento, seleção e competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas: 2012.
- BARBOSA, X. A. *A avaliação 360º como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ*. Rio Grande do Sul: LUME/UFRGS, 2010. Disponível em: <https://www.google.com.br/#-q=xana+alves+barbosa+a+a-avalia%C3%A7%C3%A3o+360>. Acesso: 25 set. 2013.
- BERGAMINI, C. W.; RAMOS, B. D. G. *Avaliação de desempenho na empresa*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. *Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento, 2013*. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual\\_Orientacao\\_para\\_Gestao\\_Desempenho.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf). Acesso: em 08 de ago.de 2014.
- BRASIL. Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010. *Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho, 2010*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 14 de jan. 2014.
- BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. *Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 64-65. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm)> Acesso em: 14 de jan. 2013.
- CAETANO, A. *Avaliação de desempenho: o essencial que os avaliadores e avaliados precisam saber*. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.
- CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. P. A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002. v. 1.
- FETZNER, M. A. et al. *Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo*. Revista de Administração Contemporânea. 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso 15 de jun. 2013
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GURGEL, C. R. *Avaliação de desempenho funcional e as novas tendências*. Teresina-PI, 2009. Disponível em: [www.ufpi.br/mesteduc/eventos/.../avaliacao\\_desempenho.pdf](http://www.ufpi.br/mesteduc/eventos/.../avaliacao_desempenho.pdf)>. Acesso em: 05 de jun. 2013.
- GRILLO, A. N. *Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na*

- Administração pública*. Revista de Administração, v. 17, n. 1, p.24-38, jan/mar. 1982.
- HAIR, F.J.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LEME, R. *Avaliação de desempenho com foco em competência*. Rio de Janeiro: QUALITMARK, 2006
- LUCENA, M. D. da S. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1992.
- NASSUNO, M. *Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios*. Brasília: ENAP, 1998.
- NEWSTROM, J. *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- O DELIUS, C.SANTOS, P. R. G. *Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados*. Periódico PUC Minas, 2007.
- PAGÈS, M. et al. *O Poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de avaliação com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- REIS, G. G. *Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- RODRIGUES, M. F. B. et al. *Análise do método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina*. 2009. Florianópolis: Repositório/UFSC. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/39615>. Acesso em: 25 de set. 2013.

# Qualidade de vida no trabalho e valores organizacionais: a percepção dos técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior<sup>29</sup>

Alyne Virgínia de Queiroz Lima<sup>30</sup>

A promoção da qualidade de vida no trabalho é inseparável de um conhecimento rigoroso do contexto de trabalho no qual estão inseridos os trabalhadores. Conhecer o que eles pensam e como eles avaliam esse contexto é central e incontornável para se agregar ao trabalho a qualidade de vida tão almejada.

(Mário César Ferreira)

## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) surgiu a partir da preocupação com a humanização nos ambientes de trabalho, dando ênfase às pessoas e às relações delas com o trabalho (COSTA, 2008). Desta forma, as organizações passaram a investir em pesquisas e implantação de programas de qualidade de vida no trabalho, com vistas a valorizar seus trabalhadores e melhorar a produtividade.

---

29 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFMS, sob a orientação da Profa. Dra. Vania de Fátima Barros Estivalete, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

30 Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, Especialista em Saúde Mental e Atenção Psicossocial pela Universidade Estácio de Sá e Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Maranhão. E-mail: alynequeiroz@yahoo.com.br

De acordo com Vasconcelos et al. (2012, p. 80), dentre os benefícios da qualidade de vida no trabalho para as organizações têm-se: “redução da rotatividade, menor absenteísmo, aumento da produtividade, redução da fadiga, atitude favorável no trabalho, satisfação no trabalho, desenvolvimento da saúde e segurança”. Desse modo, as ações de qualidade de vida no trabalho se inseriram como uma importante ferramenta de gestão de pessoas, proporcionando melhorias nos ambientes de trabalho.

Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009), as ações de qualidade de vida no trabalho também começaram a ser inseridas no âmbito do serviço público, uma vez que as mudanças impostas pelo mundo do trabalho também afetaram o Estado. Alguns desafios impostos aos órgãos governamentais os obrigam a pensar no bem-estar dos servidores públicos, na satisfação dos usuários e na prestação de serviços com eficiência, adotando, assim, práticas de gestão voltadas para a promoção da qualidade vida no trabalho.

Conforme Vieira (2004), as instituições de ensino superior também se inserem nesse contexto, necessitando atender aos desafios sociais e mercadológicos a partir do desenvolvimento de novas ações de gestão de pessoas. A universidade enquanto organização e dentro de uma configuração cultural, política, social e econômica deve estar aberta às mudanças.

Aliado à questão do investimento em qualidade de vida no trabalho, ao gerir as ações de gestão de pessoas de uma instituição, não se pode desconsiderar o sistema de valores de seus membros. A teoria dos valores humanos, desenvolvida por Schwartz (2005) e explorada por diversos estudiosos, tem grande aplicabilidade nas organizações por se tratar de um ambiente favorável para a apresentação de comportamentos e

atitudes dos indivíduos, baseados nos seus sistemas de valores (TAMAYO et al., 2000).

Conforme afirma Taveira (2006), quando a organização opta pela implantação de programas de qualidade de vida no trabalho deve-se primeiramente analisar os valores e as expectativas dos funcionários quanto ao modelo de QVT que será adotado, bem como inseri-los nesse processo, considerando, ainda, as peculiaridades da cultura organizacional. A autora ressalta que os resultados podem ser desastrosos e frustrantes quando não se considera os valores da instituição.

As mudanças ocasionadas pela implantação de programas de QVT esbarram em resistências dos funcionários, principalmente, quando não se considera os valores organizacionais, pois as empresas tendem a adotar ações de pouca importância para estes (TAVEIRA, 2006). Desse modo, este estudo possui relevância científica por contribuir para o desenvolvimento da literatura acerca das duas temáticas, de qualidade de vida no trabalho e dos valores organizacionais, preenchendo possíveis lacunas teórico-empíricas.

Como objetivo geral este estudo se propõe a investigar a relação entre a qualidade de vida no trabalho e os valores organizacionais segundo a percepção dos técnico-administrativos da Universidade Federal do Maranhão. No que se refere aos objetivos específicos, esta pesquisa visa: caracterizar o perfil dos entrevistados, identificar o nível de QVT dos servidores participantes da pesquisa e verificar a disposição hierárquica dos valores organizacionais.

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: *como a qualidade de vida no trabalho se relaciona com os valores organizacionais na percepção dos técnico-administrativos da UFMA?*

## 2. MODELOS METODOLÓGICOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O campo teórico e metodológico acerca da qualidade de vida no trabalho é bastante diversificado e contribui para que não haja uma unanimidade entre as instituições, quer sejam públicas ou privadas; gestores, dirigentes e profissionais do trabalho responsáveis por executar os programas de qualidade de vida no trabalho. Diante disso, o próprio conceito, a política institucional (diagnóstico, objetivos, metas e avaliação) e as ações em QVT poderão variar de acordo com o que se delimita como importante para o indivíduo na sua relação com o trabalho ou até mesmo que seja mais conveniente para as organizações (FERREIRA et al., 2009). Oportunamente, faz-se necessário conhecer alguns dos principais teóricos nessa área e seus modelos metodológicos, conforme será relatado a seguir.

Walton (1975) em seu artigo intitulado *Criteria for Quality of Working Life* expõe oito categorias que caracterizam a qualidade de vida no trabalho. Cada uma delas possui aspectos específicos. Ao se analisar de forma mais sistemática a qualidade de vida no trabalho, o autor sugere que sejam utilizados uma combinação de métodos empíricos como observações, levantamentos, entrevistas em profundidade para identificar os aspectos mais significativos que afetam a QVT.

Assim, os oito critérios de qualidade de vida no trabalho para Walton (1975) seriam: 1) Compensação Adequada e Justa; 2) Condições de Trabalho; 3) Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver as capacidades humanas; 4) Oportunidade de Crescimento e Segurança; 5) Integração Social; 6) Constitucionalismo; 7) Trabalho e o Espaço Total de Vida e 8) Relevância Social.



Outras referências para os estudos em qualidade de vida no trabalho são os pesquisadores Hackman e Oldham (1975 apud PEDROSO; PILATTI, 2012), que abordam os aspectos de motivação interna, satisfação no cargo e enriquecimento do cargo. As Dimensões Essenciais do Trabalho elaboradas por Hackman e Oldham (1975 apud PEDROSO; PILATTI, 2012) são: 1) Variedade da Tarefa; 2) Identidade da Tarefa; 3) Significância da Tarefa; 4) Autonomia; 5) *Feedback*.

Westley (1979) em seu artigo *Problems and solutions in the Quality of Working Life* diferencia a noção entre enriquecimento do cargo e a abordagem sociotécnica, bem como aponta quatro problemas que devem ser solucionados para que o indivíduo tenha qualidade de vida no trabalho. Tais problemas foram gerados pela natureza das organizações de trabalho na sociedade industrial, sendo eles: insegurança, injustiça, alienação e anomia.

Ainda segundo Westley (1979), a busca por maior segurança e equidade no emprego surgiu em virtude do desenvolvimento do sistema fabril, da concentração do poder e riqueza nas mãos dos proprietários, tendo como consequência a coerção e a exploração do trabalhador. Com vistas a solucionar esses dois problemas (insegurança e injustiça) houve maior consciência por parte do trabalhador com o surgimento dos movimentos socialistas e do trabalho organizado. O objetivo dessa articulação era dar maior poder aos trabalhadores e aumentar a participação nos lucros.

Werther e Davis (1983) também trazem sua contribuição na qualidade de vida no trabalho, principalmente na questão de reformulação do cargo. Para os autores, um desafio para o departamento de pessoal melhorar a qualidade de vida no trabalho seria tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.

Eles afirmam que as pessoas possuem uma boa qualidade de vida no trabalho quando o cargo é interessante, desafiador e compensador. Os autores consideram que os cargos são elos entre as pessoas e a organização, por isso torna-se necessário atentar para o desenho de um projeto de cargo que atenda às necessidades reais dos trabalhadores.

Nadler e Lawler (1983) no seu artigo *Quality of Work Life: Perspectives and Directions* explicam os critérios de sucesso para um programa de QVT. Quanto às atividades que devem ser incluídas no conceito de qualidade de vida no trabalho estão: participação dos funcionários de diferentes níveis na solução de problemas da organização; reestruturação do trabalho, incluindo enriquecimento do cargo, modificações nas tarefas e procedimentos, dentre outros; melhoramento no sistema de recompensas e, por último, melhoramento no ambiente de trabalho, a partir de mudanças de horários, condições físicas, regras, dentre outras.

Diante do exposto percebe-se que os modelos internacionais clássicos de qualidade de vida no trabalho possuem semelhanças ao tratar de aspectos essenciais para o bem-estar dos trabalhadores nos ambientes organizacionais. Assim, esses autores enfocaram as dimensões a serem conceituadas e mensuradas acerca do ambiente laboral e que impactavam na qualidade de vida no trabalho. Algumas dimensões em comum nos modelos desses autores referem-se à questão da remuneração, das condições físicas e de segurança, além de possibilidades de desenvolver capacidades intelectuais e da identificação com a tarefa realizada, dentre outras.

### 3. VALORES ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E APLICABILIDADE

Os valores são concebidos como metas, critérios e princípios que orientam a vida dos indivíduos, hierarquizados de acordo com seu grau de importância (PORTO; TAMAYO, 2003). O conceito de valores organizacionais é definido por Tamayo (1996, p. 164) como “[...] princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

As principais características dos valores organizacionais descritas por Tamayo (2008) são: 1) Os valores representam a forma de conhecer uma realidade organizacional: tal conhecimento pode ter sido adquirido coletivamente ou transmitidos por intermédio de outros membros da organização. 2) Funcionam como necessidades orientadoras de um determinado comportamento: as organizações ao priorizarem alguns valores influenciam no comportamento dos empregados, visto que estes se esforçarão para alcançá-los. 3) São elementos estruturantes da empresa: orientam o alcance dos valores da organização por meio da subordinação dos valores individuais dos empregados. 4) Somente assumem status de valores ao serem compartilhados.

Tamayo (1996) sinaliza que as organizações, para resolverem seus problemas, deverão escolher entre um dos polos das seguintes dicotomias: autonomia *versus* conservação; hierarquia *versus* estrutura igualitária e harmonia *versus* domínio. No que se refere à primeira dicotomia, tem-se a primazia da conservação as organizações que priorizam a manutenção do *status quo*, impedindo comportamentos que rompam com as

tradições, costumes e normas vigentes. O seu oposto, a autonomia, visualiza os indivíduos como entidade autônoma, permitindo que estes alcancem seus interesses e estabeleçam suas metas em conformidade com as metas da organização. Nessas empresas é permitido que o indivíduo utilize sua criatividade, iniciativa, ideias novas, dentre outras.

Quanto à segunda dicotomia, as organizações podem priorizar a hierarquia por meio de certos valores culturais, como autoridade, poder social, influência, fiscalização, enfatizando a “[...] legitimidade na definição e distribuição hierárquica de recursos e de papéis sociais na organização” (TAMAYO, 1996, p. 168) ou podem escolher o outro polo da estrutura igualitária que se refere à preocupação com o bem-estar geral dos indivíduos e da organização, em que cada membro é responsável e qualificado para executar suas funções. Como exemplos de valores culturais típicos deste polo têm-se a justiça social, a igualdade, a responsabilidade e a equidade.

Por fim, a última dicotomia estabelece que as organizações poderão priorizar o domínio sobre os recursos materiais de mercado, tecnológicos e de conhecimento, exercendo controle e exploração do meio ambiente a fim de atingir seus próprios interesses e domínio de mercado. Ou, no outro extremo, tem-se a união harmoniosa das organizações com o ambiente. Citando como exemplos desses valores, a proteção da natureza, cooperação, integração interorganizacional, dentre outros (TAMAYO, 1996).

Destacam-se duas medidas para os valores organizacionais: o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) e o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (IPVO). Assim, tais escalas podem ser aplicadas às organizações brasileiras de acordo com os diversos públicos existentes. A partir de então,

alguns pesquisadores têm se interessado pela temática dos valores utilizando as escalas adaptadas a nossa realidade. Esse tipo de instrumento criado especificamente para essa realidade tornou-se uma importante ferramenta para as políticas e ações de gestão de pessoas. Vale ressaltar que nestas pesquisas o que se busca medir é a prioridade axiológica dos indivíduos ou grupos e não os valores em si (PORTO, 2005).

#### **4. BASES EMPÍRICAS ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E OS VALORES ORGANIZACIONAIS**

Ferreira, Souza e Silva (2012) elaboraram um modelo de qualidade de vida no trabalho com o intuito de contribuir para a compreensão dos fatores que interferem na sua concepção. Logo, a qualidade de vida no trabalho sofre influências externas e internas ao indivíduo. Os fatores externos referem-se às características do ambiente de trabalho e incluem naturezas da tarefa, do ambiente físico, do ambiente interpessoal e do ambiente organizacional. Enquanto que os fatores internos relacionam-se aos indicadores físicos manifestados por sintomas psicossomáticos e indicadores psicológicos que compreendem aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais.

Pires (2004) realizou um estudo em uma organização pública cujo objetivo era investigar a relação entre os valores individuais e organizacionais, como também um programa de qualidade de vida no trabalho. Como principais conclusões, o autor afirma que o modelo da organização, com seus valores, interferem na forma como os trabalhadores vivenciam um programa de qualidade de vida no trabalho (PQVT). A relação entre os valores organizacionais e o PQVT ocorreu de forma negativa, em virtude dos valores encontrados na organização

(Conformidade, Tradição e Domínio), que ocasionam entraves advindos da burocratização, centralização do poder e manutenção do *status quo*; tendo como consequência, a dificuldade de implantar práticas inovadoras como é o caso do PQVT.

Deus (2006) desenvolveu um estudo com o objetivo de analisar a mediação entre os valores organizacionais e as bases de poder e qualidade de vida no trabalho em quatro organizações. O valor predominante nessas organizações foi o de Autonomia, que se relacionou de forma positiva com a qualidade de vida no trabalho, uma vez que os trabalhadores priorizam o desenvolvimento de suas funções com responsabilidade e maior participação na tomada de decisões, enquanto que o valor de Tradição se relacionou de forma negativa com a percepção de qualidade de vida no trabalho.

Taveira (2006) realizou um estudo com o objetivo de comparar a percepção entre valores organizacionais e qualidade de vida no trabalho na percepção de trabalhadores de uma empresa prestadora de serviços para os mercados de mineração e construção civil. Os valores que se relacionavam positivamente com a qualidade de vida no trabalho, segundo a autora foram: Realização, Bem-estar, Autonomia e Preocupação com a Coletividade.

Bedani (2013) afirma que as diversas pesquisas que empregam o Modelo de Tamayo, como as apresentadas acima, chegaram à concluir que as culturas orientadas por valores sociocêntricos, adotam posturas mais humanizadas que favorecem a adoção de práticas de qualidade de vida no trabalho. Enquanto que as organizações cujo perfil axiológico predominante consiste nos valores de Tradição, Conformidade e Domínio, não priorizam ações voltadas para as pessoas, impactando de forma negativa na QVT.

Desse modo, mediante os resultados encontrados nos estudos acima percebe-se que alguns valores organizacionais se correlacionam de forma positiva e outros de forma negativa com a qualidade de vida no trabalho. Dentre aqueles que influenciam positivamente na qualidade de vida no trabalho estão os valores de Realização, Autonomia, Bem-estar e Preocupação com a Coletividade, enquanto aqueles que exercem influência negativa estariam os de Conformidade, Domínio e Tradição.

## **5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo define-se como uma pesquisa descritiva que tem por objetivo descrever determinadas características da população, bem como identificar possíveis relações entre variáveis, ou determinar, ainda, a natureza dessa relação (GIL, 2010). Consiste em um estudo de caso. Yin (2010, p. 39) o define como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Por fim, essa pesquisa engloba, ainda, a abordagem de natureza quantitativa que se refere aos tipos de instrumentos de coleta de dados e ao tratamento destes por meio de técnicas estatísticas, da mais básica como percentual, médias, desvio-padrão, até a mais complexa, como coeficiente de correlação (RICHARDSON et al., 1999).

Esta pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal do Maranhão, Campus São Luís. Esta desenvolve ações de qualidade de vida no trabalho desde 2003, sendo o setor, responsável por promover essas atividades, denominado de Serviço de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida e está vin-

culado à Coordenação de Atenção a Saúde do Servidor, ao Departamento e Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Possui uma equipe multiprofissional composta por três assistentes sociais, dois psicólogos, uma fisioterapeuta, uma fonoaudióloga, uma terapeuta ocupacional e dois técnicos de apoio administrativo. As principais atribuições desse setor são: promover atividades inerentes ao ambiente de trabalho com enfoque biopsicossocial, ações preventivas evitando o surgimento de doenças ocupacionais e atividades de integração de novos funcionários e readaptação daqueles que desenvolveram alguma doença em função ou não de sua atividade laboral (UFMA, 2013).

Em relação ao presente estudo a amostra consistiu em técnico-administrativos pertencentes aos setores administrativos e acadêmicos da UFMA do Campus de São Luís. Foram distribuídos 400 questionários aos técnico-administrativos do Campus São Luís, no período de fevereiro a maio de 2014, obtendo-se o retorno de 301 questionários, os quais compuseram a amostra da pesquisa. Assim, o percentual de devolução dos questionários foi de 75,25%.

Utilizou-se dois instrumentos de coleta de dados, um sobre qualidade de vida no trabalho e outro sobre valores organizacionais. Quanto ao primeiro instrumento, foi adotado o TQWL-42 que significa *Total Quality of Work Life* e o sufixo 42 o número de questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho elaborado por Pedroso e Pilatti (2012). O instrumento é baseado nos modelos clássicos de QVT de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Nadler e Lawler (1983), sendo dividido em cinco grandes Esferas intituladas: 1) Biológica/Fisiológica, 2) Psicológica/Comportamental, 3) Sociológica/Relacional, 4) Econômica/Política e 5) Ambiental/Organizacional. Cada Esfera possui quatro Aspectos analisados.



Todas as questões do TQWL-42 são fechadas, utilizando Escala do tipo Likert, compostas por 5 pontos, variando de 1 a 5. Cada Esfera da referida escala possui 8 questões. O instrumento possui ainda duas questões de autoavaliação da qualidade de vida no trabalho. Ressalta-se que existem sete questões invertidas (PEDROSO; PILATTI, 2012).

Quanto ao segundo instrumento foi utilizado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais construído por Oliveira e Tamayo (2004) baseado na teoria dos tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (2005). Ainda segundo os referidos autores, este instrumento é recomendado para “[...] fins de diagnóstico, planejamento de processos de mudança e outras atividades organizacionais” (p.138).

O instrumento consiste de 48 descrições de perfis de organizações no qual os participantes da pesquisa deveriam avaliá-las em uma escala, numérica, que varia de 1 a 6. Foram identificados 8 fatores, sendo eles: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-estar, Tradição, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade (PORTO, 2005). No entanto, visando padronizar os instrumentos optou-se por adaptar o IPVO para uma escala Likert de 5 pontos, conforme modelo utilizado por Andrade (2010).

Além disso, algumas questões relacionadas ao perfil dos participantes constaram no formulário dos instrumentos, compondo sua parte inicial, sendo elas: idade, estado civil, sexo, escolaridade, cargo, local de trabalho e tempo de serviço na instituição. Desta forma, o instrumento final foi composto por 97 questões, sendo 7 questões de identificação do perfil dos participantes, 42 relacionadas a qualidade de vida no trabalho e 48 relacionadas aos valores organizacionais.

Seguindo o modelo de análise de resultados de QVT sugeridos por Pedroso e Pilatti (2012), calculou-se a estatística descritiva para os Aspectos e Esferas, sendo que os valores foram calculados por meio da média, do desvio-padrão, do coeficiente de variação, dos valores mínimo e máximo e da amplitude. No entanto, para este artigo serão apresentados os resultados referentes apenas aos 21 Aspectos.

A média é definida como o valor médio de um conjunto de valores, sendo esta uma das medidas mais utilizadas de tendência central. O desvio-padrão é um índice que descreve a variabilidade dos valores de distribuição de uma amostra a partir da média (HAIR JR. et al., 2009). A amplitude é um conjunto de dados calculados a partir da diferença entre o valor maior e o menor valor da escala (FREUND, 2006). O coeficiente de variação (CV) é uma medida relativa de dispersão que serve para comparar, em termos relativos, o grau de concentração em torno da média. Pode ser expressa em termos decimais ou percentuais, sendo classificado como Baixa Dispersão ( $CV \leq 15\%$ ), Média Dispersão ( $15\% < CV < 30\%$ ) e Alta Dispersão ( $CV \geq 30\%$ ), conforme explica Medri (2011).

Para realização automática dos cálculos do questionário de QVT utilizou-se uma planilha do Excel disponível pelos autores Pedroso e Pilatti (2012) no sítio eletrônico: <<http://www.brunopedroso.com.br/tqw142.html>>. Para análise dos resultados dos valores organizacionais; também realizou-se o cálculo de estatística descritiva, contendo os mesmos itens: média, desvio-padrão, valores máximo e mínimo, coeficiente de variação e amplitude. Para tanto, utilizou-se o programa estatístico *Statistical Package of Social Science* (SPSS) 16.0 disponível na UFMA para realização dos cálculos dessas medidas.

Para avaliar a consistência interna realizam-se medidas de diagnóstico, o coeficiente de confiabilidade, sendo o Alfa de *Cronbach* a medida mais utilizada. O Alfa varia de 0 a 1. O limite inferior desse coeficiente é de 0,6 (HAIR JR. et al., 2009). Calcularam-se os Alfas referentes às Esferas de QVT e aos valores organizacionais por meio do software SPSS.

Para investigar a relação entre a qualidade de vida no trabalho e os valores organizacionais realizou-se a Correlação de Pearson que tem por função mensurar a associação linear entre duas variáveis métricas. Quanto maior esse coeficiente, mais forte o nível de associação (HAIR JR. et al., 2005). Cohen (1988) estabeleceu que os valores do referido coeficiente que se encontram entre 0,1 a 0,29 são considerados pequenos; os que estão entre 0,30 a 0,49 são ditos como médios e aqueles acima de 0,50 são descritos como grande.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A amostra consistiu de 44,9% de mulheres e 55,1% de homens, sendo que o maior percentual está na faixa etária de 31 a 40 anos com 26,5%. O estado civil predominante foi de casados com 47,8%, seguido dos solteiros com 40,6%. Em relação à escolaridade, a maioria dos participantes possui Especialização com 41,9%, seguido do Ensino Superior Completo com 25,8%.

Quanto ao cargo ocupado, tem-se que a maioria dos entrevistados encontra-se em Nível Superior com 44,1%, seguido do Nível Médio com percentual de 31,4%. Dentre os cargos de Nível Superior dos respondentes, têm-se: psicólogos, assistentes sociais, técnico em assuntos educacionais, pedagogos, economistas, contador, etc. No que se refere ao setor de atuação, o maior percentual de técnicos participantes da pesquisa

encontram-se lotados nas Pró-Reitorias com 44,8%. O segundo maior local de atuação dos respondentes foi os Centros Acadêmicos com 22,1%.

Quanto ao tempo na UFMA a maioria está em estágio probatório com 31,5%. O segundo maior percentual está entre os técnicos que estão com 31 anos ou mais de tempo de serviço com 24,4%. Resultado semelhante foi encontrado em um estudo realizado por Pinto, Boas e Pereira (2013) com técnico-administrativos de uma Universidade Federal de Minas Gerais, em que a maioria da amostra encontrava-se em estágio probatório com um percentual de 32,9%.

Na Tabela 1 tem-se um resumo das médias, desvio-padrão, coeficiente de variação, valor mínimo e máximo e amplitude das duas questões agrupadas por Aspecto de qualidade de vida no trabalho.

Optou-se por analisar as cinco maiores e as cinco menores médias dos Aspectos apresentados acima. Assim, tem-se que os Aspectos Serviços de Saúde e Assistência Social, Recursos Financeiros, Benefícios Extras, Tempo de Lazer e Jornada de Trabalho apresentaram as menores médias. Tais resultados demonstram que esses Aspectos possuem o menor nível de satisfação na percepção dos técnico-administrativos. Enquanto que as maiores médias pertencem aos Aspectos Capacidade de Trabalho, Autoestima, Significância da Tarefa, Relações Interpessoais e Segurança no Emprego, sendo avaliados de forma satisfatória, corroborando os dados apresentados anteriormente por meio da frequência de respostas e porcentagem válida.

Tabela 1 - médias, desvio-padrão, coeficiente de variação, valor mínimo e máximo e amplitude dos aspectos de qvt

ASPECTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	AMPLITUDE
Capacidade de Trabalho	4,15	0,63	15,20	2,00	5,00	3,00
Autoestima	4,06	0,64	15,85	2,00	5,00	3,00
Significância da Tarefa	4,05	0,65	16,08	1,50	5,00	3,50
Relações Interpessoais	3,99	0,75	18,82	1,00	5,00	4,00
Segurança de Emprego	3,97	0,68	17,05	1,50	5,00	3,50
Feedback	3,81	0,64	16,83	2,00	5,00	3,00
Identidade da Tarefa	3,73	0,71	18,92	1,50	5,00	3,50
Disposição Física e Mental	3,48	0,72	20,77	1,50	5,00	3,50
Autoavaliação da QV	3,46	0,85	24,68	1,00	5,00	4,00
Tempo de Repouso	3,44	0,81	23,62	1,00	5,00	4,00
Liberdade de Expressão	3,36	0,93	27,67	1,00	5,00	4,00
Autonomia	3,27	0,80	24,35	1,00	5,00	4,00
Condições de Trabalho	3,26	0,89	27,39	1,00	5,00	4,00
Desenvolvimento Pessoal e Profissional	3,19	0,94	29,61	1,00	5,00	4,00
Variedade da Tarefa	3,19	0,83	26,05	1,00	5,00	4,00
Oportunidade de Crescimento	3,15	0,85	26,83	1,00	5,00	4,00
Jornada de Trabalho	3,05	0,97	31,79	1,00	5,00	4,00
Tempo de Lazer	2,93	0,93	31,74	1,00	5,00	4,00
Benefícios Extras	2,82	0,83	29,42	1,00	5,00	4,00
Recursos Financeiros	2,78	0,89	32,16	1,00	5,00	4,00
Serviços de Saúde e Assistência Social	2,46	0,89	36,11	1,00	5,00	4,00

Verifica-se que em relação ao desvio-padrão os seus valores são altos para os Aspectos de menores médias. Indicando que as respostas na distribuição dos valores da amostra não estão próximas da média de distribuição, ou seja, existe um nível de concordância baixo quanto ao nível de satisfação de tais Aspectos de qualidade de vida no trabalho. Enquanto os valores do desvio-padrão são mais baixos para os Aspectos de maiores médias sinalizando que esses valores de distribuição estão mais próximos da média, ou seja, existe um nível de concordância alto quanto ao nível de satisfação em tais Aspectos de qualidade de vida no trabalho.

Quanto ao coeficiente de variação verifica-se que quatro Aspectos de QVT possuem valores acima de 30%, indicando alta dispersão (Serviços de Saúde e Assistência Social, Recursos Financeiros, Tempo de Lazer e Jornada de Trabalho). Todos esses Aspectos possuem as menores médias conforme apresentados anteriormente. Já o coeficiente de variação dos demais Aspectos se encontram entre 15% e 30% sendo classificados como média dispersão. Observa-se, ainda, que os valores mínimos das menores médias são todos iguais a 1 e os valores máximos iguais a 5, resultando em uma amplitude total de 4 (Aspectos Serviços de Saúde e Assistência Social, Recursos Financeiros, Benefícios Extras, Tempo de Lazer e Jornada de Trabalho).

Enquanto que as maiores médias tiveram valores mínimos iguais a 2, resultando em uma amplitude igual a 3 (Aspecto Capacidade de Trabalho e Autoestima). Também valores mínimo de 1,5 resultando em uma amplitude igual a 3,5 (Significância da Tarefa e Segurança de Emprego); e ainda um valor mínimo igual a 1, resultando em uma amplitude igual a 4 (Relações Interpessoais). Todos os valores máximos dos Aspectos de maiores médias também foram iguais a 5.

Hérmendez Sampieri, Fernandez Collado e Baptista Lucio (2013, p. 309) afirmam que “quanto maior for a amplitude, maior será a dispersão dos dados de uma distribuição”. Desse modo, os valores encontrados para a amplitude foi maior para todos os Aspectos de menores médias e maior desvio-padrão (Serviços de Saúde e Assistência Social, Recursos Financeiros, Tempo de Lazer e Jornada de Trabalho), corroborando serem estes os dados a apresentarem a maior dispersão.

Na Tabela 2 tem-se um resumo das médias, desvio-padrão, coeficiente de variação, valores mínimo e máximo e amplitude das questões agrupadas por valores organizacionais.

Tabela 2 - Médias, Desvio-Padrão, Coeficiente de Variação, Valores Mínimo e Máximo e Amplitude dos Valores Organizacionais

VALORES ORGANIZACIONAIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	AMPLITUDE
Prestígio	3,7486	0,84153	22,44	1,00	5,00	4,00
Conformidade	3,3981	0,78187	23,00	1,00	5,00	4,00
Tradição	3,1913	0,79326	24,85	1,00	5,00	4,00
Preocupação com a Coletividade	3,0484	0,91466	30,00	1,00	5,00	4,00
Realização	3,0132	0,93776	31,12	1,00	5,00	4,00
Autonomia	2,7416	0,89528	32,65	1,00	5,00	4,00
Bem-estar	2,5162	0,89469	35,55	1,00	5,00	4,00
Domínio	2,3749	0,86033	36,22	1,00	5,00	4,00

Optou-se por analisar as três maiores e as três menores médias dos valores organizacionais apresentados acima. Assim, verifica-se que os valores Domínio, Bem-estar e Autonomia apresentaram as menores médias. Tais resultados demonstram

que esses valores são percebidos com menos intensidade pelos técnico-administrativos. Enquanto que as maiores médias pertencem aos valores Prestígio, Conformidade e Tradição sendo avaliados com mais intensidade pelos respondentes, corroborando os dados apresentados anteriormente por meio da frequência de respostas e porcentagem válida.

Verifica-se, ainda, que, em relação ao desvio-padrão, os seus valores são altos para Autonomia, Bem-estar e Domínio, indicando que as respostas na distribuição dos valores da amostra não estão próximas da média de distribuição, ou seja, existe um nível de concordância baixo quanto à presença desses valores na instituição. Enquanto os valores do desvio-padrão são mais baixos para os valores organizacionais Tradição, Conformidade e Prestígio de maiores médias sinalizando que esses valores de distribuição estão mais próximos da média, ou seja, existe um nível de concordância alto quanto à presença desses valores na instituição.

Os valores organizacionais de Tradição e Conformidade pertencem à dimensão Conservação definida por Schwartz (2005), sendo que no seu sentido oposto estaria a dimensão Abertura à Mudança que incluem os valores organizacionais de Bem-estar e Autonomia. Estas dimensões mantêm relações antagônicas entre si e por esse motivo ao dar prioridade às tradições, normas, respeito às regras e aos costumes antigos características dos valores Tradição e Conformidade, deixa-se de valorizar a criatividade, a inovação, o bem-estar e satisfação dos empregados características dos valores de Autonomia e Bem-estar.

A priorização pelos valores organizacionais de Tradição e Conformidade pode estar associada ao fato de a UFMA ser uma instituição pública. Conforme ressaltam Pires e Macêdo (2006) as principais características das organizações públicas,



são: ênfase às regras e rotinas, valorização da hierarquia, relações paternalistas, apego ao poder, dentre outras, que interferem nos processos internos, na adesão por novas tecnologias, inovação, empreendedorismo, mudanças na maneira de administrar e políticas de RH.

Pires (2004) também enfatiza que os valores organizacionais de Tradição e Conformidade são condizentes com as organizações públicas em virtude destas se caracterizarem pela preservação das tradições, normas e costumes antigos, preferência pela manutenção do *status quo*, utilização das mesmas soluções para os problemas enfrentados, desvalorização da criatividade e inovação.

A percepção baixa da existência do valor organizacional Domínio, na UFMA, também tem associação com a característica de ser uma instituição pública. Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que as organizações que priorizam esse valor possui como interesse central o poder, *status*, domínio de mercado, competitividade, obtenção do lucro, sendo estes fatores mais presentes em organizações privadas.

A percepção alta de existência do valor organizacional Prestígio demonstra que a amostra concebe a UFMA como uma instituição que exerce boa influência na sociedade, sendo admirada pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), haja vista ser esta a principal universidade pública do Estado do Maranhão.

Quanto ao coeficiente de variação verifica-se que os valores organizacionais Autonomia, Bem-estar e Domínio possuem valores acima ou igual a 30%, indicando alta dispersão. Todos esses valores organizacionais possuem as menores médias conforme apresentados anteriormente. O coeficiente de variação dos valores organizacionais Tradição, Conformidade

e Prestígio se encontram entre 15% e 30% sendo classificados como média dispersão.

Observa-se, ainda, que os valores mínimos de todos os valores organizacionais são iguais a 1 e os valores máximos iguais a 5, resultando em uma amplitude total de 4. Esses resultados também comprovam a variabilidade dos dados apresentados, uma vez que as respostas utilizadas para os valores organizacionais ocuparam toda a extensão na Escala Likert (1 a 5).

Com vistas a verificar a confiabilidade dos construtos teóricos dos questionários TQWL-42 e do IPVO calculou-se o Alfa de *Cronbach*. Os resultados encontrados foi 0,918 para o questionário de qualidade de vida no trabalho e 0,969 para o questionário dos valores organizacionais. Assim, os dois Alfas encontram-se acima do valor limite de 0,6, sendo classificados de acordo com intensidade de associação como Excelente (0,9 a 1). Tais resultados demonstram que ambos os questionários, utilizados para medir a qualidade de vida no trabalho (TQWL-42) e os valores organizacionais (IPVO), possuem consistência interna bastante satisfatória.

Com o objetivo de verificar as relações entre a qualidade de vida no trabalho e os valores organizacionais, calculou-se a Correlação de Pearson, conforme resultados apresentados na Tabela 4. Esse coeficiente pode variar de -1 a 1, sendo que o sinal sugere a direção positiva ou negativa do tipo de relacionamento encontrado, bem como o valor da força entre as variáveis em análise (HAIR JR. et al., 2005). Cohen (1988) estabeleceu que os valores do referido coeficiente que se encontram entre -1 a 0,9 são classificados como nulos, 0,1 a 0,29 são considerados pequenos; os que estão entre 0,30 a 0,49 são médios e aqueles acima de 0,50 são descritos como grande.

Tabela 3 - Correlação de Pearson entre os fatores de QVT e valores organizacionais

Correlação de Pearson	Autonomia	Tradição	Conformidade	Bem-estar	Realização	Domínio	Prestígio	Preocupação com a Coletividade
Biológica e Fisiológica	0,380**	0,233**	0,346**	0,484**	0,401**	0,306**	0,326**	0,402**
Psicológica e Comportamental	0,532**	0,250**	0,432**	0,534**	0,563**	0,300**	0,355**	0,529**
Sociológica e Relacional	0,369**	0,083	0,211**	0,374**	0,340**	0,158**	0,177**	0,373**
Econômica e Política	0,432**	0,145*	0,317**	0,487**	0,442**	0,341**	0,285**	0,367**
Ambiental e Organizacional	0,486**	0,172**	0,357**	0,493**	0,518**	0,311**	0,303**	0,471**
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).								
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).								

Legenda:

- Valor nulo (-1 a 0,9)
- Valor pequeno (0,1 a 0,29)
- Valor médio (0,3 a 0,49)
- Valor grande (0,5 a 1)

Observa-se que as relações entre as Esferas de QVT e os valores organizacionais possuem valores nulos, pequenos, médios e grandes. Os maiores escores com valores positivos e grandes estão entre a Esfera Psicológica e Comportamental e os valores organizacionais de Autonomia (0,532), Bem-estar (0,534), Realização (0,563) e Preocupação com a Coletividade (0,529). Outra relação positiva e grande ocorreu entre a Esfera Ambiental e Organizacional e o valor organizacional de Realização (0,518). Tais resultados são semelhantes ao estudo de Taveira (2006) em que os valores de Bem-estar, Autonomia,

Realização e Preocupação com a Coletividade tiveram correlações fortes com a maior parte dos critérios de QVT.

A Esfera Psicológica/Comportamental incluem os Aspectos de QVT de cunho mais subjetivo, como a percepção de si mesmo (Autoestima), o sentimento de orgulho em trabalhar em uma determinada organização (Significância da Tarefa), o retorno do desempenho (*Feedback*) e o uso da criatividade, desenvolvimento de suas competências técnicas e comportamentais, dentre outros (Desenvolvimento Pessoal e Profissional).

Esses Aspectos demonstraram possuir afinidade com o valor organizacional de Autonomia que está presente nas organizações que valorizam o crescimento e sucesso profissional de seus empregados, estimulando o uso da criatividade e da inovação. Assim, o Aspecto Desenvolvimento Pessoal e Profissional de QVT inclui tais características.

O valor organizacional de Realização que é concebido a partir de políticas e ações que estimulem o desenvolvimento profissional e reconhecimento social da competência dos funcionários também demonstrou correlação forte com a Esfera Psicológica/Comportamental de QVT, principalmente, ao considerar o Aspecto Desenvolvimento Pessoal e Profissional que também possui a característica de estimular o crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

O valor organizacional de Realização também possui uma correlação alta com a Esfera Ambiental e Organizacional que incluem os Aspectos Condições de Trabalho (condições adequadas para a realização do trabalho), Oportunidade de Crescimento (possibilidade de ascender profissionalmente), Variedade da Tarefa (realizar o trabalho de diferentes formas) e Identidade da Tarefa (realizar as tarefas do início ao fim).

Assim, a Realização, como um valor, se faz presente na organização que prioriza o aperfeiçoamento do colaborador, estimulando o seu sucesso e sua competência, sendo que estas características podem ser percebidas nos Aspectos Oportunidade de Crescimento, por estimular a ascensão profissional dos colaboradores por meio de promoções no cargo ou de um plano de carreiras; e Variedade da Tarefa, por exigir que uma atividade seja realizada de diferentes formas a partir das habilidades e competências dos empregados.

O valor organizacional de Bem-estar que objetiva promover satisfação ao colaborador por meio de políticas e ações inovadoras que favoreçam a percepção positiva do empregado em trabalhar naquela organização, estimulando-os a desenvolver suas atividades com entusiasmo e criatividade possui afinidade principalmente com os Aspectos Autoestima, Significância da Tarefa e Desenvolvimento Pessoal e Profissional.

Por fim, o valor organizacional de Preocupação com a Coletividade prioriza a manutenção das relações sociais saudáveis entre empregados e sociedade em geral, por meio de valores promoção da justiça e igualdade no trabalho, tolerância, respeito, sinceridade e honestidade. Assim, este valor organizacional parece se relacionar diretamente com o Aspecto *Feedback*, visto que é importante para o colaborador obter informações sinceras sobre seu desempenho a partir da sua convivência com os pares e chefias.

Verifica-se, ainda, que o valor organizacional de Tradição apresentou os menores escores e sua correlação com os fatores de QVT são consideradas apenas como nulas ou pequenas. Esses resultados são condizentes com outros estudos em que o valor de Tradição teve uma correlação fraca com a QVT, tais como em Pires (2004) e Deus (2006). Além disso, os

valores organizacionais de Domínio e Conformidade também apresentaram correlação pequena com a Esfera Sociológica e Política de QVT e apenas correlação média com as demais Esferas corroborando a afirmação de que os valores organizacionais de Domínio, Conformidade e Tradição não priorizam ações voltadas para as pessoas e por isso exercem uma influência negativa na qualidade de vida no trabalho (BEDANI, 2013).

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inserção da qualidade de vida no trabalho nos ambientes organizacionais públicos e privados surgiu a partir da demanda dos trabalhadores por locais de trabalho mais humanizados que oferecessem segurança, saúde e assistência; condições de trabalho satisfatórias, melhores sistemas de recompensa, dentre outros aspectos. Desta forma, essa área, além de ocupar um importante espaço nas empresas, também despertou o interesse de profissionais, acadêmicos e pesquisadores que passaram a estudar os impactos e a importância das ações de QVT para a vida dos trabalhadores nos ambientes corporativos.

A prioridade dada aos programas de QVT, bem como de outras estratégias de gestão de pessoas são influenciadas pelos valores da instituição. Os valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados de forma hierárquica, que orientam os comportamentos nos ambientes corporativos e são compartilhados pelos empregados (TAMAYO, 1996). Deste modo, este estudo verificou a relação existente entre a qualidade de vida no trabalho e os valores organizacionais segundo a percepção dos técnico-administrativos da Universidade Federal do Maranhão.

Para tanto, foram aplicados os questionários TQWL-42, de Pedroso e Pilatti (2012) e o IPVO de Oliveira e Tamayo (2004) para verificar a percepção dos participantes em relação à qualidade de vida no trabalho e os valores organizacionais, respectivamente.

Verificou-se, por meio da análise quantitativa, que os técnico-administrativos consideraram os Aspectos de Serviços de Saúde e Assistência Social, Tempo de Lazer, Recursos Financeiros e Benefícios Extras relacionados à qualidade de vida no trabalho como insatisfatórios. Os demais Aspectos avaliados de QVT obtiveram uma boa percepção por parte da amostra, sendo que Capacidade de Trabalho, Autoestima e Significância da Tarefa obtiveram uma avaliação muito satisfatória. Considerando o resultado geral das Esferas de QVT teve-se um percentual de 60,25, enquadrado como um nível satisfatório deste construto.

Em relação aos valores organizacionais observou-se que os valores de Tradição, Conformidade, Realização, Prestígio, Preocupação com a Coletividade obtiveram os maiores percentuais, sendo percebidos com mais intensidade pelos técnico-administrativos. Enquanto que a existência dos valores organizacionais de Autonomia, Bem-estar e Domínio são percebidos com menor intensidade pelos participantes da pesquisa.

O nível de confiabilidade dos construtos também foi avaliado a partir do cálculo do Alfa de *Cronbach*, sendo que o TQWL-42 apresentou um valor de 0,918 e o IPVO de 0,969. Ambos acima do limite permitido de 0,6 e classificados de acordo com intensidade de associação como Excelente (0,9 a 1). Tais resultados demonstram que ambos os questionários, utilizados para medir a qualidade de vida no trabalho e os valores organizacionais, respectivamente, possuem consistência interna bastante satisfatória.

Outro achado importante foi à correlação entre a qualidade de vida no trabalho e os valores organizacionais, cumprindo com o objetivo geral desta pesquisa. Verificou-se que os valores de Bem-estar, Autonomia, Realização e Preocupação com a Coletividade obtiveram os maiores escores de correlação com as Esferas de QVT. Enquanto que os valores de Tradição, Conformidade e Domínio quando correlacionados com as Esferas de QVT obtiveram os menores escores.

Tais resultados corroboram os estudos anteriores realizados por Pires (2004), Taveira (2006) e Deus (2006), bem como a afirmação de Bedani (2013) de que os valores mais sociocêntricos (Bem-estar, Autonomia, Realização e Preocupação com a Coletividade) favorecem a adoção de práticas mais humanizadas relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Enquanto que os valores de Tradição, Conformidade e Domínio desfavorecem ações voltadas para as pessoas, logo interferem negativamente na qualidade de vida no trabalho. Os resultados encontrados por meio desta pesquisa podem contribuir para a elaboração de estratégias de sensibilização da gestão superior, a fim de valorizar as ações voltadas para o bem-estar dos funcionários, modificando a percepção negativa que estes possuem da instituição com relação ao valor organizacional de Bem-estar.

Destacam-se ainda algumas limitações deste estudo, como a aplicação dos questionários apenas com os técnico-administrativos, não sendo considerada a percepção dos docentes e terceirizados. Além disso, o local de estudo restringiu-se ao Campus de São Luís, descartando os campi do continente e Hospital Universitário, com exceção da unidade localizada dentro do referido Campus. Outro fator limitante para ampliar o número da amostra pesquisada foi à adesão dos técnico-ad-



ministrativos pela greve de âmbito nacional, visto que muitos deixaram de ir aos seus setores e não devolveram os questionários entregues pela pesquisadora.

Deste modo, visando o maior aprofundamento da temática no contexto da UFMA sugere-se a expansão de sua aplicação entre outros públicos - como os docentes e terceirizados, bem como nos campi do continente e Hospital Universitário. Além disso, é importante que esta temática seja investigada em outras organizações públicas a fim de confrontar com os resultados encontrados neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T. de. *Valores Organizacionais, Suporte Organizacional no Trabalho: um Estudo no Setor Bancário*. 2010. 143f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Humanas e Sociais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Santa Maria-RS, 2010.
- BEDANI, M. *Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho: uma relação reflexiva*. In: FERREIRA, M. C. et al. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15, 2013.
- COHEN, Jacob. (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ, Erlbaum. Disponível em: <<http://courses.csusm.edu/psyc393md/2011-Fall-41892/readings/StatisticalPower/Cohen%281992%29StatisticalPower.pdf>>. Acesso em: 02. Jun. 2014
- COSTA, G. P. da. *O Estudo da Qualidade de Vida no Trabalho: há um modelo completo?*. In: MENDONÇA, Gilson Martins. *Estudos Contemporâneos em Organização e Gestão*. São Luís: Ed. UEMA, 2008. P. 332-352.
- DEUS, D. P. de. *Qualidade de Vida no Trabalho: análise de um modelo mediacional*. 2006. 142f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2006.
- FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. *Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais*. Psic.: Teor. e Pesq. [online], Set 2009, vol.25, no.3, p.319-327. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf>>. Acesso em: mai. 2013
- FERREIRA, R. R., et al. *Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor*

- público: o papel dos gestores*. R. Adm., São Paulo (RAUSP), v.44, n.2, p.147-157, abr./maio/jun. 2009.
- FERREIRA, M. C.; SOUZA, M. A. de; SILVA, C. A. da. *Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas*. IN: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (Orgs.). *Saúde e Bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais*. Coleção Trabalho Humano. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2012. p. 79 a 103.
- FREUND, J. E. *Estatística Aplicada: economia, administração e contabilidade*. 11.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- GIL, A. C. *Como elaborar Projeto de Pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HAIR JR., J. F., et al. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- \_\_\_\_\_. et al. *Análise Multivariada de Dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HÉRNANDEZ SAMPIERI, R.; FERNANDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, M. P. *Metodologia de pesquisa*. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- MEDRI, W. *Análise Exploratória de Dados*. Apostila. Disponível em: <[http://www.uel.br/pos/estatisticaeducacao/textos\\_didaticos/especializacao\\_estadistica.pdf](http://www.uel.br/pos/estatisticaeducacao/textos_didaticos/especializacao_estadistica.pdf)>. Acesso em: 26. Jun. 2014.
- NADLER, D.; LAWLER, E. *Quality of work life: perspectives and directions*. Organization Dynamics, v. 1, n. 11, p. 20-30, Winter, 1983.
- OLIVEIRA, A. de F, TAMAYO, A. *Inventário de perfis de valores organizacionais*. R. Adm. São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./maio/jun. 2004. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3902129.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3902129.pdf)>. Acesso em: 28.04.2011.
- PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. *Guia de Avaliação da Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho*. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2012.
- PINTO, L.B.; BOAS, A.A.V; PEREIRA, J. R. *Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal em Minas Gerais*. In: Encontros da ANPAD, XXXVIII, 2013, Rio de Janeiro/RJ, Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, p.1-16. 2013, Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=966&cod\\_evento\\_edicao=68&cod\\_edicao\\_trabalho=15785](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=966&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_trabalho=15785)>. Acesso em: 14. dez. 2013
- PIRES, J. C. de S. *Relações entre Valores Individuais, Valores Organizacionais e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho*. 2004. 204f.
- Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2004.
- PIRES, J. C. S. MACÊDO, K. B. *Cultura organizacional em organizações públicas do Brasil*. Revista de Administração Pública. V. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> . Acesso em: 02. jun. 2014.
- PORTO, J. B. *Mensuração de valores no Brasil*. In: TAMAYO, A., PORTO, J. B. (Orgs). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. Cap. 3, p. 96-119.

- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. *Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Vol. 19. N. 2. p. 145-152, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v19n2/a06v19n2.pdf>>. Acesso em: 28.04.2011.
- RICHARDSON, R. J., et al. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999. 3.ed. rev. atual. 334 p.
- SCHWARTZ, S. H. *Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural*. In: TAMAYO, A., PORTO, J. B. (Orgs). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. Cap. 1, p. 21-55.
- TAMAYO, A. et al. *Inventário de valores organizacionais*. Estudos de Psicologia, p. 289-315, 2000. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf)>. Acesso em: 23.05.2011.
- TAMAYO, A. *Cultura, Valores organizacionais*. In: Tamayo, Alvaro; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Codo, Wanderley (org): Trabalho, organizações e cultura (Coletâneas da Anpepp no. 11, p. 159-172). Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Valores Organizacionais*. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Cols.) *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAVEIRA, I. M. R. *Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional*. 2006. 332f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA, 2013). Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Serviço de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida. São Luís, 2013. Disponível em: <<http://www.prh.ufma.br/dhrprh.htm>>. Acesso em: 23. Set. 2013
- VASCONCELOS, P. H. de. et al. *Qualidade de vida no trabalho docente: Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior*. Revista de Administração e Inovação (RAI), São Paulo, v. 9, n. 2, p. 79-97, abril/jun. 2012. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/696>> Acesso em: 16. ago. 2013.
- VIEIRA, G. A. *Cultura de Valores Organizacionais: um estudo na Faculdade de Ciências Humanas*. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: FUMEC, 2004. 144 p.
- WALTON, R. E. *Criteria for Quality of Working Life*. In DAVIS, L. The quality of working life. New York: Free Press, 1975. cap. 5.
- WERTHER, W. B.; DAVIS, K. A. *Qualidade de Vida no Trabalho*. In: \_\_\_\_\_. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill 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.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Método*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.b

# Cultura organizacional em um Hospital Universitário: aplicação do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO<sup>31</sup>

Adriana de Jesus Macau<sup>32</sup>

“... Distinguir liderança de gestão ou administração, pode-se argumentar que a liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura”

(Edgar Shein).

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de cultura no campo da teoria organizacional ganhou espaço a partir de Pettigrew (1979) que a definiu como um sistema constituído de significados coletivamente aceitos por um grupo em um determinado período de tempo.

Existe diferenciação entre cultura e cultura organizacional: a primeira está centrada em valores adquiridos na família, comunidade e na escola; enquanto a segunda, os valores se diferenciam pelas práticas aprendidas na socialização no ambiente de trabalho (HOFSTEDE, 2005).

---

31 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFSM, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

32 Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, Graduada em Enfermagem, especialização em Saúde da Família e enfermagem em traumatologia-ortopedia pela Universidade Federal do Maranhão.

A cultura organizacional pode ser delineada de duas formas: como um conjunto de crenças e valores que os indivíduos da organização possuem em comum, responsáveis por definir o sentimento e a reação que orientam a tomada de decisão; e como a interação das estruturas e processos de decisões e dos sistemas de controle da organização com seus valores e crenças compartilhados (DIAS, 2003).

No campo organizacional a cultura também é entendida como um instrumento de poder constituindo um conjunto de representações imaginárias sociais que são construídas e reconstruídas nas relações cotidianas nas organizações (FREITAS, 2010). A cultura de uma organização pode se apresentar como um sinalizador de sentidos e mecanismos de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores (ROBBINS, 2002).

A mais clássica e citada definição de cultura foi apresentada por Schein (2009) que a define como um modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Segundo ele, uma vez que os pressupostos básicos passam a funcionar bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais como maneira correta para se perceber, se pensar e se sentir em relação àqueles problemas.

O conhecimento da cultura organizacional é uma importante estratégia para a melhoria da organização, uma vez que, ao serem identificados os valores e as práticas que regem a organização torna-se mais fácil detectar o impacto que a cultura pode ter no seu funcionamento (LUCENA e OLIVEIRA, 2010).

A cultura organizacional pode ser tanto um empecilho quanto um grande impulsionador do desempenho organiza-

cional uma vez que existe correlação positiva entre cultura e desempenho (SANTOS, 2000).

A cultura organizacional impacta diretamente nos processos organizacionais e em seus resultados, particularmente sobre a eficácia, conseqüentemente ela passa a ser um importante elemento no direcionamento das atividades de gestão, já que quanto maior a aderência das características culturais da empresa aos instrumentos de gestão, maior será a eficácia pretendida (SANTOS, 2000; PADOVEZE e BENEDICTO, 2005).

O desempenho, a eficácia e o sucesso das organizações dependem da cultura organizacional percebida pelos seus membros e gestores. Portanto, tomar consciência da sua importância nas práticas de gestão constitui-se um fator de diferenciação entre as empresas mais bem sucedidas e as menos sucedidas.

No âmbito dos serviços de saúde, a cultura organizacional caracteriza-se como um sistema complexo que abrange linguagens e códigos, sendo importante conhecer os valores e as práticas organizacionais que constituem diversas dimensões e tem como função orientar a vida na instituição e guiar o comportamento diário dos trabalhadores exercendo influência no ambiente de trabalho e no funcionamento das instituições, bem como, comprometer a qualidade na assistência à saúde.

Nesse contexto o presente estudo teve como objetivo descrever os valores e as práticas que caracterizam a cultura organizacional por meio da aplicação do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional de um Hospital Universitário na percepção dos profissionais.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

A cultura é um fenômeno dinâmico constantemente desempenhado e criado pelas interações humanas e moldado por comportamentos de liderança, cuja força e estabilidade derivam do fato de ser baseada no grupo em que o indivíduo assumirá certas suposições básicas (pressupostos básicos) para ratificar sua permanência no grupo; suposições estas que são desenvolvidas e repassadas aos novos membros a partir do aprendizado do grupo em lidar com situações do ambiente interno e externo (SCHEIN, 2009).

A cultura é uma programação da mente que distingue os membros de um grupo ou grupos sociais de outros; “um software mental” produzido no ambiente social onde a pessoa cresce e adquire suas experiências (HOFSTEDE, 2005).

Os diversos trabalhos desenvolvidos por Hofstede (2005) evidenciaram a importância da cultura nacional para a explicação das diferentes atitudes e valores relacionados à organização o que é reafirmado por Motta (2010) ao confirmar que não é possível estudar cultura organizacional sem antes compreender a cultura nacional.

A cultura brasileira é bem diversificada, considerando as dimensões geográficas do Brasil bem como seu processo de colonização e imigração, que ocorreu a partir da triangulação racial de brancos, negros e índios com maior contribuição dos colonizadores portugueses (FREITAS, 2010).

Os traços brasileiros que mais influenciam as organizações são: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro (FREITAS, 2010). A *hierarquia* caracteriza-se pela tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; distanciamento nas relações entre diferentes grupos;

passividade e aceitação dos grupos inferiores. O *personalismo* identifica uma sociedade baseada nas relações pessoais; na busca de proximidade e afeto nas relações; no paternalismo no domínio moral e econômico. A *malandragem* se expressa pela flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social: o chamado “jeitinho brasileiro”. O *sensualismo* pelo gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais e o *espírito aventureiro* pelo caráter mais sonhador do que disciplinado e pela tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico (FREITAS, 2010).

No Brasil os estudos referentes à cultura organizacional ainda são esparsos em comparação com as pesquisas estrangeiras, observando-se interesse dos pesquisadores nacionais pela análise das implicações da cultura para os diferentes aspectos da vida organizacional (FERREIRA et al, 2002).

Alcântara et al (2012) reforça essa carência ao destacar apenas os estudos de Oliveira e Gomide Jr. (2009), Ferreira et al. (2002), Freitas (1991), Tamayo (1998), Thiollent (1997), Gomide Jr. e Martins (1997), Tamayo e Gondim (1996) e Tomei e Braustein (1994).

Na categoria de instrumentos de mensuração e análise da cultura organizacional brasileira destacam-se os instrumentos desenvolvidos por Alcântara et al (2012), Ferreira et al. (2002), Gomide Jr. e Martins (1997) e, Tamayo e Gondim (1996).

A escolha do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) desenvolvido por Ferreira et al (2002) para aplicação neste estudo deu-se por ser um instrumento voltado para realidade brasileira, ter sido aplicado em algumas instituições de saúde e por estar voltado para avaliação da cultura das organizações por meio dos valores e práticas que a tipificam.



A elaboração deste instrumento foi pautado nos modelos de Hofstede (2005) e Calori e Sarnin (1991), cujas contribuições são apresentadas no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Contribuições dos autores Hofstede e Calori e Sarnin

AUTORES	CONTRIBUIÇÕES	DIMENSÕES
Hofstede	Desenvolveram um questionário destinado a identificar os valores e práticas (símbolos, heróis e rituais) que caracterizavam a cultura organizacional.	Três dimensões relacionadas aos valores (necessidade de segurança, centralidade do trabalho e necessidade de autoridade) e seis dimensões relacionadas às práticas (orientação para processos X para resultados; orientação para funcionários X para a função; paroquial X profissional; sistema aberto X fechado; controle brando X rígido e normativo X pragmático).
Calori e Sarnin	Criaram um questionário pautado nas práticas e valores partindo de uma síntese de modelos anteriores.	Doze dimensões relacionadas aos valores e dezessete relacionada as práticas.

O IBACO é um questionário constituído de sete fatores distribuídos por 94 afirmativas na versão original e 30 afirmativas na versão reduzida. Esta última utilizada neste estudo distribui igualmente as afirmativas entre 3 (três) dimensões de valores organizacionais (valores de profissionalismo cooperativo - VPC, valores de profissionalismo competitivo e individualista - VPCI e valores associados à satisfação e bem-estar dos servidores - VASB) e 3 (três) dimensões de práticas organizacionais (Práticas de integração externa - PIE, Práticas de recompensa e treinamento - PRT e práticas de promoção do relacionamento interpessoal - PRI).

O quadro 2 apresenta a distribuição dos fatores quanto aos valores e práticas da cultura organizacional, as principais características e as questões a que se referem.

Quadro 2: Fatores organizacionais distribuídos no IBACO

FATORES QUANTO A VALORES E A PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.	CARACTERÍSTICA	QUESTÕES
Valores de profissionalismo cooperativo	Valorização do profissional, comprometido com a visão da organização.	14, 17, 19, 21, 22.
Valores de profissionalismo competitivo e individualista	Valorização do desempenho individual do profissional para alcance dos objetivos desejados, sem se preocupar com os colegas que almejam os mesmos objetivos	23, 24, 25, 29, 30
Valores associados à satisfação bem-estar dos servidores	Relativo a motivação do profissional e a um ambiente organizacional mais humanizado e agradável	03, 06, 10, 12, 18
Práticas de integração externa	Relacionado ao planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, focado nos escalões superiores da organização.	02, 04, 07, 08, 15
Práticas de recompensa e treinamento	Relacionado ao profissional, e aos sistemas oferecidos pela organização de recompensa e treinamento.	05, 11, 16, 26, 28
Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	Referente ao relacionamento dos profissionais dentro da organização favorecendo a coerção interna.	01, 09, 13, 20, 27

Fonte: Ferreira et al (2002).

### 3. MÉTODO

Trata-se de um estudo descritivo e quantitativo realizado no Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (HUUFMA) nos setores certificados pela norma NBR ISO 9001:2008, quais sejam: Unidade de Terapia Renal Substitutiva, Unidade de Terapia Intensiva Neonatal, Banco de Leite, Unidade de Transplante Renal, Unidade de Terapia Intensiva Cardiológica e Biblioteca. O Serviço de Coleta Laboratorial, apesar de certificado, não fez parte deste estudo.

A população do estudo foi constituída por todos os profissionais dos setores certificados sendo que 189 consentiram em participar do estudo e devolveram os instrumentos devidamente preenchidos; 3 recusaram participar do estudo; 67 não devolveram o questionário e 39 foram excluídos por estarem em período de férias, laudo, atestado ou em licença de qualquer natureza.

Os dados foram coletados no período de maio a julho de 2014 por meio de um questionário estruturado aplicado aos servidores dos setores certificados do HUUFMA. O questionário compôs-se de duas seções: a primeira seção foi composta de dados correspondentes à caracterização dos profissionais (idade, sexo, escolaridade, função, atividade profissional, tempo de serviço no setor e tempo de serviço no trabalho). E a segunda, pelo Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) na forma reduzida.

As questões foram respondidas utilizando a escala tipo Likert de cinco pontos que varia de 1 (“não se aplica”) a 5 (“aplica-se totalmente”).

A análise dos dados foi realizada por meio dos *softwares* *microsoft excel*, *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS)

versão 18” e pelo “*Statistical Analysis System*” (SAS versao 9.1) nos quais se procedeu análises estatísticas descritivas simples e análises estatísticas paramétricas com base nas frequências.

Para tanto, primeiramente realizou-se a análise descritiva dos dados e calculado o indicador de consistência interna *Alpha de Cronbach* que tem o propósito de averiguar a confiabilidade do construto. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram padronizadas entre 0 a 100% assim foram convencionadas três categorias distintas: Alto (média de 66,67% a 100%), Médio (média de 33,33% a 66,67%) e Baixo (média de 0 a 33,33%) conforme a equação a seguir:

$$Spi = 100 \cdot \frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}_i}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} = 1, 2, \dots, n$$

Onde:

$i$  = número de construtos

Soma = somatório das respostas válidas

Mínimo = menor soma possível das respostas válidas

Máximo = maior soma possível das respostas válidas

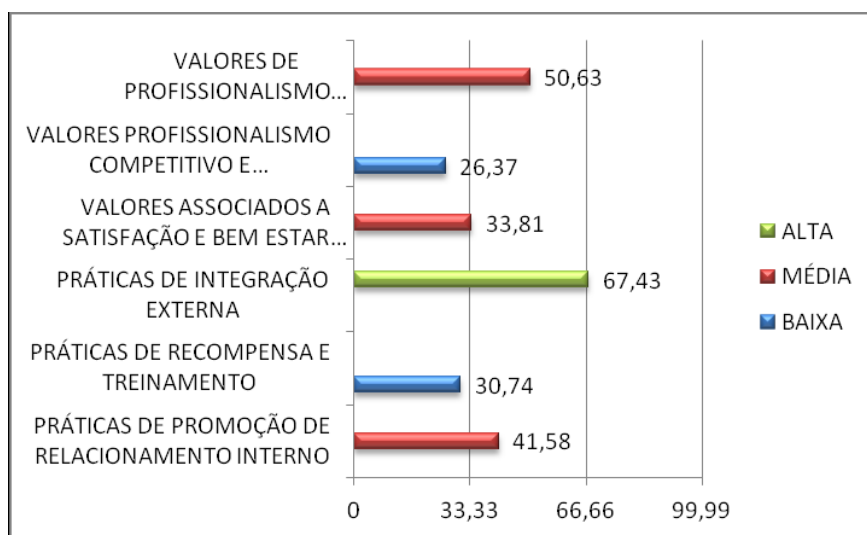
#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Verificou-se que dos 189 participantes, 82,01% pertenciam aos setores de Unidade de Terapia Intensiva Neonatal (38,62%), a Unidade de Terapia Renal Substitutiva (25,4%) e Unidade de Terapia Cardiológica (17,99%); predominância do sexo feminino (87,83%), com faixa etária entre 20 e 50 anos (88,82%), função assistencial (81,48%), a maioria técnicos/auxiliares em enfermagem (51,32%), nível de escolaridade ensino médio (43,92%) e pós-graduação (40,21%) juntos representando 84,13% dos pesquisados. Quanto ao tempo de

serviço no hospital e no setor 73,01% e 76,6% dos respondentes respectivamente concentraram-se na faixa entre 2 e 15 anos.

A partir dos dados coletados as médias gerais padronizadas apresentaram classificação média para os valores de profissionalismo cooperativo e valores associados à satisfação e bem estar dos servidores (quase baixa) e classificação baixa para valores e profissionalismo competitivo e individualista. Nas práticas organizacionais a dimensão relativa às práticas de integração externa obteve classificação alta, as práticas de promoção de relacionamento interno classificação média e as práticas de recompensa e treinamento classificação baixa (FIGURA 1).

Figura 1 - Médias gerais e classificação das dimensões da cultura organizacional.



Na Figura 2 percebe-se que a maioria dos profissionais considera alto nível na dimensão valores de profissionalismo cooperativo. Este resultado evidencia que os servidores

acreditam haver colaboração, iniciativa, dedicação e profissionalismo para o alcance dos objetivos comuns e das metas da organização.

Para a dimensão relativa aos valores de profissionalismo competitivo e individualista apresentou nível baixo. Esta dimensão aborda a valorização de habilidades e competências individuais no desenvolvimento de atividades negando a importância do trabalho coletivo, incentivando a competição e a falta de ética nas relações. Este resultado é favorável para a instituição, uma vez que, ajuda a manter o ambiente organizacional harmônico e agradável, tanto para os servidores quanto para os usuários.

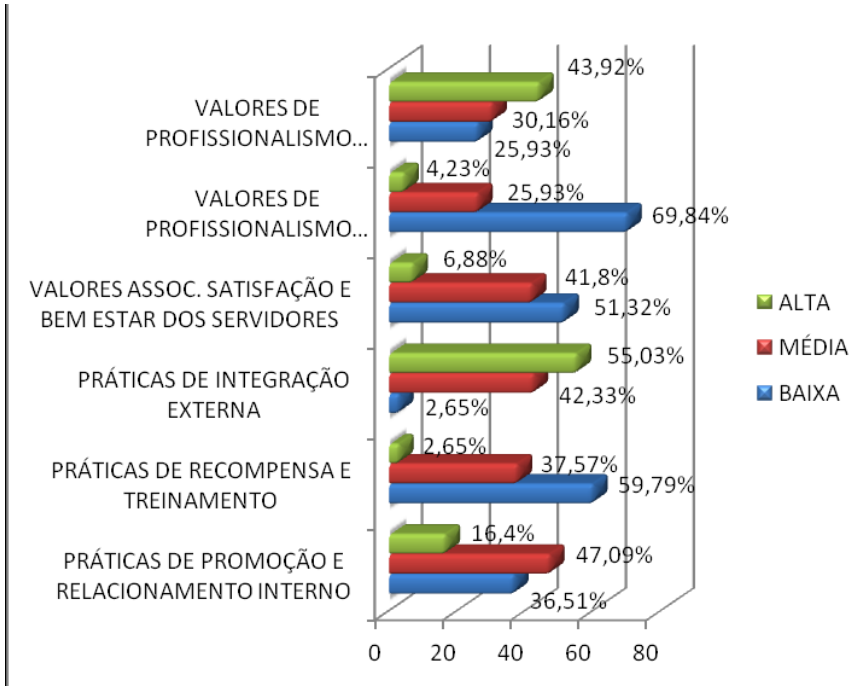
Os valores associados à satisfação e bem estar dos servidores também apresentou nível baixo. Nesse caso os servidores reconhecem que a instituição está pouco preocupada com a humanização dos locais de trabalho, valorização do bem estar, satisfação e motivação de seus colaboradores.

Quanto às práticas organizacionais, a maioria dos servidores considera alto nível para práticas de integração externa, ou seja, as práticas realizadas pela instituição e que envolvem processos de tomada de decisão pelos gestores voltados ao planejamento estratégico e ao atendimento aos clientes externos.

Os servidores atribuíram nível baixo para as práticas de recompensa e treinamento, o que indica que a organização pouco adota as práticas de recompensa e treinamento dos profissionais ficando claro que estes realizam suas tarefas de acordo com a cultura imposta no momento de sua chegada à organização.

Quanto às práticas de promoção e relacionamento interno é evidenciado um nível médio configurando que a organização realiza, mesmo que de forma razoável, a promoção das relações interpessoais e maior coesão dos servidores.

Figura 2 - Dimensões da cultura organizacional



Estudos realizados por Carvalho (2013) e Rocha (2014), que aplicaram o instrumento IBACO com 94 afirmativas aos enfermeiros no primeiro estudo e aos técnicos em enfermagem e enfermeiros no segundo estudo também apresentaram resultados bem semelhantes.

## 5. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo caracterizaram a cultura organizacional de um hospital universitário na percepção dos profissionais. Ao apresentar o marco conceitual de cultura organizacional percebe-se que mesmo existindo uma variedade de significados e definições há um consenso de que esta é compartilhada entre os membros, existe em vários níveis, constitui-se de valores coletivos, crenças e suposições e influencia o comportamento e as atitudes dos indivíduos na instituição.

A percepção dos membros de uma instituição revela crenças compartilhadas e representam valores organizacionais que podem ser considerados como aspectos formadores de diversas dimensões dentro da instituição tendo como finalidade orientar e guiar o comportamento dos trabalhadores.

A aplicação do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional e posterior análise revelou que a maioria dos profissionais considera alto nível da dimensão de valores de profissionalismo cooperativo e para as práticas de integração externa; médio nível para as práticas de promoção e relacionamento interpessoal; e nível baixo para valores de profissionalismo competitivo e individualista, para valores associados à satisfação e bem-estar dos servidores e às práticas de recompensa e treinamento.

Nesse estudo ficou evidenciado, na perspectiva dos servidores, que a cultura organizacional reflete as prioridades da instituição associadas principalmente à integração externa voltada para qualidade do atendimento ao usuário do hospital.

Os resultados remetem também à compreensão de que os colaboradores perceberam menor preocupação da instituição com a satisfação e bem estar dos mesmos gerando impactos



negativos que levam ao aumento das resistências em participar das iniciativas da instituição.

Convém ressaltar que apesar de que os elementos da cultura organizacional não foram analisados em profundidade esses resultados sugerem que a cultura dessa instituição vislumbra uma interação com o ambiente externo e com as forças sociais que permeiam as relações. No entanto, análises mais profundas dos elementos da cultura organizacional possibilitaria maior compreensão incluindo aspectos simbólicos, histórias e rituais.

As limitações deste estudo referem-se à dificuldade de comparar os achados obtidos na presente pesquisa com outros estudos.

Ao final desta pesquisa espera-se contribuir para o desenvolvimento de futuros estudos, bem como fornecer subsídios aos gestores dos hospitais, pesquisadores e demais interessados pela temática para elaboração de estratégias para melhor gerir a cultura organizacional em prol da qualidade na gestão.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, M. C.; et al. *Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público*. Texto e contexto enfermagem, Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 746-753, jul./set. 2013.
- DIAS, R.. *Cultura organizacional*. São Paulo: Alínea, 2003.
- FERREIRA, M. C. et al. *Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional*. Estudos de Psicologia, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.
- FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* São Paulo: Ed. FGV. 2002.
- HOFSTEDE, G. H. *Cultures and organizations: software of the mind*. 2nd. New York: Mc Graw Hill, 2005.
- LUCENA, L. M.; OLIVEIRA, J. A. *Cultura organizacional em hospitais privados de Natal/RN*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 4 , n. 1 , p. 16-28, jan./abr. 2010. Disponível: <<http://www.uff.br/rpca/volume%208/cultura.pdf>>. Acesso em: 19/05/2013.
- PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. *Cultura organizacional: análise dos impactos dos instrumentos no processo de gestão*. REAd., v. 11, n. 2, mar./abr. 2005. Disponível em: <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_323.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_323.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2013.
- PETTIGREW, Andrew M. *On studying organizational cultures*. Administrative science quarterly, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROCHA, F. L. R. et al. *A cultura organizacional de um hospital público brasileiro*. Revista escola de enfermagem. USP, v.48, n.2, p.308-314, 2014.
- SANTOS, N. M. B. F. *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano, 2000.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

# Valores do dinheiro e propensão ao endividamento: uma análise em estudantes de uma Instituição Federal de Ensino Superior<sup>33</sup>

Lúcio Flávio Trindade Avelar<sup>34</sup>

“ A nossa felicidade depende mais do  
que temos nas nossas cabeças, do que  
temos nos bolsos”

(Artur Schopenhauer)

## 1. INTRODUÇÃO

As finanças comportamentais estuda de forma multi-disciplinar como o conjunto de conceitos sociológicos, psicológicos e econômicos podem, explicar o que acontece na vida real das pessoas no momento da tomada de suas decisões financeiras. Essa nova teoria parte da premissa que diz, que os agentes econômicos apresentam certas limitações para tomada de decisões e exercício da racionalidade plena, por não serem capazes de processar com exatidão todas as informações necessárias durante o processo de tomada de decisão, enquanto que, a teoria tradicional de finanças diz que os indivíduos são racionais, ordenando de forma lógica suas decisões, buscando maximizar a utilidade de suas escolhas, conseguindo assim abstrair com precisão os eventos futuros por meio de métodos probabilísticos mesmo em situações de incerteza.

33 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFMS, sob a orientação da Prof. Dr. Luís Felipe Dias Lopes, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

34 Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria, e Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Atenas Maranhense.

Assim a teoria tradicional das finanças foi construída sobre o pressuposto da racionalidade ilimitada dos agentes econômicos, ignorando aspectos sociológicos, psicológicos e culturais, enquanto que, na teoria das finanças comportamentais todos os agentes mesmo tentando agir racionalmente, eventualmente podem se comportar de forma irracional.

O homem das finanças comportamentais vive dentro de uma sociedade de consumo onde seus comportamentos são definidos por normas sociais que refletem nos seus hábitos necessidades e práticas de consumo. As pessoas são influenciadas por aspectos culturais herdados dos seus descendentes e da sociedade como um todo, ao mesmo tempo em que sofrem influencias de aspectos financeiros do mercado como, por exemplo, o crescimento econômico ou o controle inflacionário que podem interferir diretamente nas suas decisões de consumo e capacidade de endividamento, esse cenário propõem uma reflexão sobre a forma como os indivíduos percebem e utilizam o dinheiro.

Em um cenário de crédito facilitado, uma grande parcela da população exerce de forma mais ativa seu poder de consumo e acaba contraindo dívidas que compromete sua situação financeira. De acordo com estudo feito pelo Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (2002), o endividamento pode ser entendido como o somatório do saldo devedor de uma pessoa, que pode ser composto por uma ou mais dividas, no caso de várias dividas é chamado de multiendividamento. Diversas causas de nível social e psicológico podem levar uma pessoa ao processo de endividamento, como a marginalização e exclusão social, problemas psicológicos, a dissolução da família, alcoolismo, as deficiências físicas e mentais.

Para Trindade (2009) o endividamento pode ser resultante de diversos fatores distintos como o consumismo exagerado, políticas sociais de transferência de renda, políticas econômicas e até mesmo pelo próprio significado do dinheiro para o indivíduo.

De acordo com Flores (2012) é importante está em constante atenção ao novo comportamento do consumidor que apresenta uma conduta mais propensa ao materialismo e ao risco financeiro, comprometendo a sua renda através do processo de endividamento. Destaca a autora que pessoas que tendem a poupar grande quantidade de dinheiro tendem a valorizá-lo mais, por isso tendem a emoções negativas ao enfrentarem situações de escassez de dinheiro ou problemas financeiros e pessoas que preferem gastar mais dinheiro tendem a desfrutar com satisfação e prazer no ato de comprar.

Moreira (2000) realizou um trabalho sobre valores do dinheiro, demonstrando que o dinheiro pode ser percebido por meio de nove dimensões que podem ser positivas (desenvolvimento sociocultural, prestígio, utilitarismo, estabilidade e prazer) e negativas (desigualdade social, dominação, conflito e preocupação). Flores (2012) pesquisando a influência dos Valores do Dinheiro na Propensão ao Endividamento constatou que indivíduos que tendem a valorizar a posse do dinheiro tendem a ter uma menor Propensão ao Endividamento, pois possuem uma predisposição a poupar, gastando somente o que foi planejado. Verificou ainda uma influência muito grande entre valores do dinheiro e materialismo, constatando que pessoas que valorizam o dinheiro e buscam reconhecimento social por meio dele tendem a ter maiores níveis de consumo e materialismo, ou seja, indivíduos mais materialistas terão maiores níveis de Propensão ao Endividamento, devido ao alto consumo.

Assim para Flores (2012) existe um conjunto de fatores que influencia a pessoa a se endividar, entre tais fatores destacam-se os valores do dinheiro e o materialismo que possuem relação direta com a propensão ao endividamento, destaca ainda que as pessoas que veem o dinheiro como forma de obter poder e status social possuem tendência a terem um alto nível de consumo de bens que pode leva-las ao endividamento.

Dessa forma este estudo tem por objetivo principal verificar a existência de relação entre Valores do Dinheiro e a Propensão ao Endividamento em estudantes universitários dos cursos da área de ciências sociais da Universidade Federal do Maranhão.

## **2. VALORES DO DINHEIRO E PROPENSÃO AO ENDIVIDAMENTO**

Existem alguns estudos desenvolvidos para verificar a influência de fatores comportamentais na Propensão ao Endividamento, partindo-se da premissa que as varias percepções sobre significados do dinheiro interferem nas decisões financeiras e podem levar ao processo de endividamento, alguns pesquisadores buscam investigar a relação entre os dois. Pode-se relacionar os trabalhos de Trindade (2009), Lunardi (2012) e Melz et al. (2014).

Trindade (2009) demonstrou em seu trabalho que como causas do endividamento existem fatores de ordem culturais e psicológicos além de fatores financeiros e racionais. Em sua pesquisa realizou uma survey com 2.500 mulheres da mesor-região centro ocidental rio-grandense para verificar quais os fatores que determinam a Propensão ao Endividamento, os dados foram coletados por meio de questionários e analisados

via análise fatorial e regressão. Os resultados mostraram a existência de sete fatores relacionados aos significados do dinheiro: status social, preocupação, estabilidade, prazer, poder, orçamento e ilusão. Destaca a autora que os fatores com maior impacto na Propensão ao Endividamento foram preocupação e poder e menor impacto o fator prazer. Todos os fatores possuem relação positiva com exceção do fator orçamento.

Lunardi (2012) realizou pesquisa em uma amostra de 500 estudantes universitários onde buscou compreender o comportamento financeiro dos jovens que saem da sua cidade para estudarem em outra cidade. O questionário foi elaborado com base na escala de significado do dinheiro elaborada por Moreira (2000), utilizou para tratamento dos dados a análise fatorial e a modelagem de equações estruturais, em seu trabalho a autora identificou dez fatores como formas de ver o dinheiro: Conflito, Poder positivo, Progresso, Prazer, Cultura, Poder negativo, Desapego, Sofrimento, Generosidade e Estabilidade. Os fatores Conflito, Poder positivo, Progresso e Prazer foram os mais significativos. A autora conclui que os estudantes universitários demonstram preocupações com relação ao dinheiro, mas, pouca preocupação em poupar.

Melz et al. (2014), realizaram uma pesquisa com o objetivo de verificar a influência da percepção dos significados do dinheiro e a Propensão ao Endividamento em estudantes universitários. Em seu trabalho foi aplicada uma *survey* com 332 alunos da Universidade de Mato Grosso, como técnica de análise foram utilizadas a análise fatorial e regressão múltipla. Como resultado da análise fatorial dos Valores do Dinheiro os pesquisadores encontraram 11 fatores: Conflito; Progresso; Cultura; Desigualdade; Poder; Estabilidade; Prazer; Sofrimento; Preocupação; Relacionamento; Desapego. Os autores con-

tataram que as variáveis demográficas não foram significativas no modelo sendo desconsiderada para avaliar a Propensão ao Endividamento. Os Significados do Dinheiro denominados Cultura, Preocupação e Desapego apresentaram-se significativos. Cultura e Preocupação com impacto positivo e Desapego com impacto negativo na Propensão ao Endividamento.

O trabalho de Moreira (2000) levou em consideração as diversas percepções que as pessoas têm sobre o dinheiro, observando o conjunto de valores dos indivíduos criou a Escala de Significado do Dinheiro – ESD, para a pesquisadora os valores dos indivíduos refletem em seus comportamentos econômico-financeiros. Analisando a pesquisa de Moreira (2000), alguns de seus pressupostos podem esclarecer a associação existente entre os Significados do Dinheiro e a Propensão ao Endividamento.

A autora afirma que o Fator *Progresso* está relacionado ao significado do dinheiro como promotor de crescimento e de sua capacidade de resolver problemas sociais, ou seja, promover crescimento nos leva a abstrair uma conduta mais tendente a gastar dinheiro e a investir mais, o que levaria a um processo de endividamento.

O Fator *Cultura* está vinculado ao desenvolvimento das ciências, das artes, da cultura e da tecnologia, o que ensejaria também um gasto ou investimento maior de dinheiro o que também leva a um processo de endividamento.

O Fator *Desigualdade* está relacionado a segregação social, exclusão social e dificuldade de acesso a bens e lugares por pessoas que não possuem dinheiro ou tem poder aquisitivo pequeno, ou seja, na percepção que o dinheiro causa desigualdade pode-se abstrair que leva a um processo de menor gasto e menor endividamento.



O Fator *Estabilidade* relaciona-se com estabilidade financeira, segurança, necessidades básicas asseguradas, ou seja, viver dentro dos seus limites financeiros, pensando no futuro e isso significa gastar menos no momento atual o que causaria portanto menor endividamento.

Os Fatores *Poder e Prazer*, relacionam-se com reconhecimento social, prestígio e privilégios a quem é detentor do dinheiro, prazer, felicidade, auto estima, ou seja, significa que consumir ou gastar mais para sentir prazer ou sentir-se bem e para ser reconhecido o que leva ao endividamento.

*Conflito, desapego e sofrimento* são resultados ruins gerados pelo fato de gastar dinheiro estão relacionados a emoções como desconfiança, desavenças, sofrimento, desequilíbrio, pouco valor a bens materiais, ou seja, sentimentos negativos e para diminuir o peso dos três, é preciso gastar menos, por isso, menor endividamento. Para Melz et al. (2014), os indivíduos que possuem percepções negativas em relação ao dinheiro estariam menos dispostos a saciarem seus desejos de gastar mais e por isso teriam menor Propensão ao Endividamento, enquanto que, indivíduos com percepções positivas, exceto estabilidade, estariam mais dispostos a gastar dinheiro e portanto teriam maior Propensão ao Endividamento. De acordo com os autores os significados do dinheiro presentes na dimensão negativa reduziram a Propensão ao Endividamento.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002) uma pesquisa descritiva apresenta como objetivo principal, a descrição do comportamento de uma determinada população ou um fenômeno ou, ainda, o

estabelecimento de relações entre variáveis, isto é, visam pesquisar várias características como: sua distribuição por idade, nível de escolaridade, sexo, procedência, estado de saúde física e mental e outros. E uma das características, mas presente neste tipo de pesquisa é o uso de técnicas padronizadas para fazer a coleta de dados, como por exemplo, a utilização de questionários e observação sistemática.

Ainda nessa orientação é também classificado como quantitativo ou estatístico, pois segundo Fachin (2006) o método estatístico aplica-se a fenômenos aleatórios presentes na natureza, como pessoas, um rebanho de gado, a atividade profissional, opinião pública, etc. Fundamenta-se em procedimentos apoiado na teoria da amostragem e é indispensável no estudo de aspectos da realidade social em que se pretende medir o grau de correlação entre dois ou mais fenômenos, explica através da representação quantitativa fatores oriundos das ciências sociais tais como padrão comportamental, padrão cultural, condições psicológicas, econômicas, etc.

### 3.1 População e Amostra

A população do presente estudo é constituída por estudantes universitários da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, foram escolhidos apenas estudantes de áreas do conhecimento pertencentes à linha de estudo das ciências sociais, dos cursos que compõem o Centro de Ciências Sociais (CCSO) no Campus na Cidade de São Luís. A quantidade da amostra foi calculada com base na estimativa da proporção populacional de 4.221 alunos do centro de ciências sociais, obtendo-se um valor de 353 indivíduos para comporem a amostra com uma proporção populacional de 0,5 e margem de erro de 0,05.

Para realização da contagem da amostra foi utilizada a formula do cálculo amostral abaixo:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}} \quad , \quad (1)$$

onde:

$Z_{\alpha/2}$  = valor tabelado (distribuição normal padrão) (1,96);

N = população (4.221);

p = percentual estimado (0,5);

e = erro amostral (0,05);

$\alpha$  = nível de significância (0,05);

n = amostra mínima calculada (353).

O tipo de amostragem escolhido foi a amostra intencional ou por conveniência e sem extrapolação dos resultados, devido proporcionar rapidez e baixo custo na coleta de dados. A amostra foi composta por 353 universitários e coletada de forma não probabilística, de acordo com a conveniência do pesquisador. Segundo Hair Jr. et al. (2005), a amostragem por conveniência envolve a seleção de indivíduos que estejam disponíveis, possibilitando aos pesquisadores alcançar rapidamente um grande número de pessoas.

### 3.2 Instrumento de Pesquisa

Da mesma forma que Moreira (2000) utilizou em sua pesquisa de tese de doutorado e Flores (2012) em sua dissertação de mestrado, as questões referentes a Valores do Dinheiro e Propensão ao Endividamento foram acompanhadas de uma escala tipo likert de cinco pontos, podendo-se escolher entre as opções:

1	2	3	4	5
Discordo Muito	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Muito

No primeiro bloco de perguntas, composto pelas questões de números 1 a 18, buscou-se identificar os aspectos sócios demográficos e de controle de gastos da amostra a ser investigada, contem questões referentes a idade, gênero, estado civil, moradia, grau de escolaridade, raça, ocupação, faixa de renda familiar, uso do cartão de credito e controle de gastos.

O segundo bloco de perguntas, composto pelas questões de números 19 a 30, tem por objetivo analisar a Propensão ao Endividamento dos entrevistados. Contem variáveis extraídas da escala de endividamento de Moura (2005) e variáveis sobre gestão financeira extraídas dos estudos de Disney e Ganthergood (2011), esse conjunto já foi utilizado por Flores (2012) em trabalho científico que buscou validar um modelo de Propensão ao Endividamento e por Melz et al. (2014) que buscou identificar a relação entre Valores do Dinheiro e a Propensão ao Endividamento.

O terceiro bloco de perguntas, composto pelas questões de números 31 a 76, tem por objetivo analisar o significado do dinheiro para a amostra escolhida. As questões foram retiradas da Escala de Significado do Dinheiro (ESD) de Schwartz (1992) adaptada por Moreira (2000) em trabalho que buscou validar a Escala de Significado do Dinheiro (ASD) em contexto brasileiro. O questionário inicial elaborado por Moreira (2000) continha 200 questões, durante a realização do trabalho de campo apenas 82 questões foram consideradas significativas sendo validada para utilização. Dentre essas 82 questões do questionário inicial foram escolhidas 45 questões mais signi-

ficativas para serem utilizadas neste trabalho com o objetivo de tornar o questionário mais enxuto e agradável para os entrevistados.

### 3.3 Análise e Tratamento dos Dados

Os dados foram analisados com a utilização do software “*Statistical Package for the Social Sciences*” (IBM SPSS Statistics 21), “*Statistical Analysis System*” (SAS versão 9.1) e *Microsoft Excel*.

Como técnica de análise para verificação do significado dos Valores do Dinheiro foi utilizada a análise fatorial. Segundo Hair Jr. et al. (2009) a análise fatorial é uma técnica de interdependência, cujo propósito é definir uma estrutura de interdependência entre as variáveis na análise, fornecendo ferramentas para analisar a estrutura de correlações em um grande número de variáveis, definindo o conjunto de variáveis que são fortemente inter-relacionadas sendo conhecida conhecida como fatores.

Para analisar a confiabilidade dos fatores obtidos com a escala de Valores do Dinheiro foi utilizado o *Alfa de Cronbach* cuja média varia de 0 a 1, nessa caso foram considerados os valores a partir de 0,6 a 0,7 que é o valor mínimo considerado valido para aceitabilidade do fator (HAIR Jr. et al., 2009). Para verificar a fatorabilidade das variáveis foi utilizado como medida de adequação da amostra, o teste de Kaizer-Meyer-Olkin (KMO) e Bartlettts considerando o valor mínimo de 0,5 como aceitável. Segundo Field (2009 apud Kaiser, 2009) o KMO varia entre 0 e 1, onde o valor zero indica que a soma das correlações parciais é grande relativa a soma das correlações, indicando difusão na análise dos fatores sendo então o valor

zero inadequado para análise e o valor 1 indica que os padrões de correlações são relativamente compactos, assim a análise da preferência para valores distintos e confiáveis e recomenda valores maiores do que 0,5 como sendo aceitáveis.

Na definição das variáveis que permaneceram na análise da fatorial foi feita a análise das comunalidades. Para Field (2009) comunalidade é a proporção de variância comum presente em uma variável, o valor 1 significa que a variável possui dimensões subjacentes compartilhadas com outras variáveis e o valor 0, significa que a variável não compartilha dimensões com as demais.

Na definição dos fatores foi utilizado o método de rotação Varimax e análise dos componentes principais, obtendo-se os fatores com suas respectivas variâncias em ordem crescente de variância extraída, construindo-se ao final os fatores validos considerando os valores do *Alfa de Cronbach* iguais ou maiores que 0,6.

Na verificação da Propensão ao Endividamento foi utilizada as variáveis que compõem a Escala de Atitude ao Endividamento retirada do trabalho de Moura (2005) e variáveis sobre gestão financeira retiradas dos estudos de Disney e Ganthergood (2011) que foi adaptada por Flores (2012), em seu trabalho sobre fatores de Propensão ao Endividamento, também utilizada por Melz et al. (2014) em pesquisa que verificava a existência de relação entre Propensão ao Endividamento e Valores do dinheiro. A escala é constituída de 12 variáveis com abordagens sobre autocontrole financeiro, preferência no tempo e moral da sociedade. Foi feita a avaliação da Propensão ao Endividamento através da análise descritiva simples considerando as frequências, média, mediana e o desvio padrão das variáveis que compõem a escala.

A partir da obtenção dos fatores de Valores do Dinheiro e do construto da Propensão ao Endividamento realizou-se a padronização dos dados para fazer a identificação dos níveis.

Na identificação dos níveis dos fatores e construtos os dados intervalares foram transformados em dados categóricos, a categorização dos dados obtidos nos questionários considerou o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação a escala Likert de cinco pontos utilizadas nos questionários. De posse da média de cada fator de Valores do Dinheiro e da média do construto de Propensão ao Endividamento, foi feita a padronização entre 0 a 100% convencionando-os em três categorias diferentes Alto (média de 66,67% a 100%), Médio (média de 33,33% a 66,67%) e Baixo (média de 0 a 33,33%) conforme a equação a seguir (LIMA, 2013):

$$Sp_i = 100 \cdot \left( \frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} \right), i = 1, 2, \dots, n. \quad (2)$$

onde:

$i$  = número de construtos;

Soma = somatório das respostas válidas;

Mínimo = menor soma possível das respostas válidas;

Máximo = maior soma possível das respostas válidas.

A convenção da padronização teve como objetivo definir o nível atingido de cada variável envolvida no estudo.

Continuando a identificação dos níveis de percepção dos fatores de Valores do Dinheiro e da Propensão ao Endividamento foram realizadas análises descritivas simples com a utilização de frequências, médias e desvios-padrão.

Para verificar a existência de relações entre os fatores e construtos foi feita a verificação das correlações entre as médias

dos construtos e fatores através do Coeficiente de Correlação Pearson e análises para verificar a associação entre as variáveis utilizando a análise de correspondência.

Nos testes de Correlação de Pearson ( $r$ ) foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças de medias que representaram um  $p < 0,05$ . Segundo Lopes et al. (2008), são consideradas correlações significativas aquelas cujo  $p < 0,05$ , sendo que “ $r$ ” assume valores positivos (+) e negativos (-) que variam de -1 a +1 passando por zero, logo, valores de “ $r$ ” próximos a +1 são indicativos de pouca dispersão o que expressa uma correlação forte e positiva, enquanto que  $r$  próximo de “zero” indica muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis, e por fim “ $r$ ” próximo de -1 significa pouca dispersão e uma correlação forte e negativa.

Para Freitas e Janissek-Muniz (2008) através da análise de correspondência e possível conseguir uma representação conjunta de variáveis categóricas e suas relações, segundo os autores a relevância dessa análise está na facilidade com a qual é aplicada e interpretada e também pela sua versatilidade em relação aos dados categorizados, o que permite a quem está elaborando a pesquisa visualizar proximidades, similaridades, dissimilaridades entre os elementos que constituem o estudo.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Considerando o construto de Propensão ao Endividamento, buscou-se conhecer as características da amostra segundo renda familiar, utilização do cartão de crédito, frequência de dependência do crédito e controle de gastos. Para realizar a análise das questões utilizou-se estatística descritiva, considerando a frequência e o percentual conforme apresentado na Tabela 1.



Tabela 1 – Perfil dos entrevistados segundo as variáveis: faixa de renda familiar, utilização de cartão de crédito, frequência de dependência do crédito e controle dos gastos.

VARIÁVEL	ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Faixa de renda	Mais de 1 a 2 salários	70	19,3
	Mais de 2 a 3 salários	74	20,4
	Mas de 3 a 5 salários	69	19,0
	Mas de 5 a 10 salários	70	19,3
	Mais de 10 a 20 salários	25	6,9
	Mas de 20 salários	8	2,2
Número de cartões de crédito	0	149	41,0
	1	107	29,5
	2	54	14,9
	3	24	6,6
	4	11	3,0
	5	3	0,8
Frequência de utilização de crédito	Todo o tempo	26	7,2
	As vezes	91	25,1
	Raramente	70	19,3
	Nunca	161	44,4
Gastos	Gasto mais do que ganho	65	17,9
	Gasto igual ao que ganho	126	34,7
	Gasto menos do que ganho	165	45,5

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando perguntados sobre a faixa de renda familiar aproximada, 20,4 % dos entrevistados responderam ser de mais de 2 a 3 salários mínimos, 19,3% mais de 1 a 2 salários mínimos, 19,3% mais de 5 a 10 salários mínimos, 19% mais de 3 a 5 salários mínimos, 6,9% mais de 10 a 20 salários mínimos e 2,2 % mais de 20 salários mínimos.

Quanto ao número de cartões de crédito, 41% declaram não possuir cartão e 51,8% declaram possuir cartão, sendo que, 29,5% possuem 1 cartão de crédito, 14,9% possuem 2 cartões, 6,6 % possuem 3 cartões, 3% possuem 4 cartões e 0,8% possuem 5 cartões de créditos, resultado semelhante é encontrado no trabalho de Melz et al. (2014).

Quando perguntados sobre a dependência de utilização de créditos, como por exemplo, cheque especial ou empréstimos para pagar os gastos da vida cotidiana, 44,4%, a classe com maior frequência de respondentes disseram nunca utilizar essa forma de crédito, 25,1% responderam às vezes, 19,3% raramente usam e 7,2% utilizam o tempo todo.

Quanto aos gastos, 83,2% responderam que gastam menos do que ganha ou igual ao que ganha e 17,9% gasta mais do que ganha, resultados semelhantes foram obtidos por Lunardi (2012) e Melz et al. (2014).

Na Tabela 2 faz-se a apresentação estatística descritiva das variáveis para avaliação da Propensão ao Endividamento, considerando a média e desvio padrão.

A maior média foi encontrada para a variável 24 “é importante saber controlar os gastos da minha casa” (4,61) demonstrando que a maioria dos participantes das entrevistas possuem uma grande preocupação em relação ao controle dos gastos domésticos.

Em segundo lugar aparece a variável 19 “não é certo gastar mais do que ganho” (4,54), demonstrando mais uma vez a importância que os entrevistados dão ao controle dos gastos e endividamento em relação a sua renda. A variável 21 “eu sei exatamente quanto devo em lojas, cartão de crédito ou banco” (4,11) também aparece com uma média alta colaborando com a visão da importância que os entrevistados dão ao controle dos gastos.

Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis de propensão ao Endividamento.

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
19. Não é certo gastar mais do que ganho.	4,54	0,869
20. É melhor primeiro juntar dinheiro e só depois gastar.	4,09	0,941
21. Eu sei exatamente quanto devo em lojas, cartão de crédito ou banco.	4,11	1,065
22. Acho normal as pessoas ficarem endividadas para pagar suas coisas.	2,13	1,146
23. Prefiro comprar parcelado do que esperar ter dinheiro para comprar à vista.	2,61	1,143
24. É importante saber controlar os gastos da minha casa.	4,61	0,791
25. Prefiro pagar parcelado mesmo que no total seja mais caro.	2,13	1,084
26. As pessoas ficariam desapontadas comigo se soubessem que tenho dívida.	2,70	1,131
27. Não tem problema ter dívida se eu sei que posso pagar.	3,20	1,195
28. Os serviços financeiros são complicados e confusos para mim.	3,00	1,242
29. Comprar com cartão de crédito e pagar a fatura mensalmente é uma forma inteligente de gerir seu dinheiro.	2,88	1,098
30. Sou organizado(a) quando se trata de gerir o dinheiro no dia-a-dia.	3,69	1,118

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação a menor média pode-se verificar que duas variáveis ficam empatadas, as variáveis 22 “acho normal às pessoas ficarem endividadas para pagar suas coisas” (2,13) e 25 “prefiro pagar parcelado mesmo que no total seja mais caro”

(2,13) demonstrando que a minoria dos participantes considera pratica normal o ato de endividar-se para contrair bens.

Os resultados obtidos na análise descritiva das variáveis que formam o construto Propensão ao Endividamento apresentados na Tabela 3, são semelhantes aos resultados encontrados nos trabalho de Flores (2012) e Melz et al. (2014), destacasse ainda os resultados obtidos para a variável “ é importante controlar os gasto da minha casa” que nos três estudos foi a variável que apresentou maior média no construto Propensão ao Endividamento, enfatizando a importância que os componentes da amostra dão ao controle do gasto e conseqüentemente tendo um comportamento que leva a uma menor Propensão ao Endividamento.

Analisando a Tabela 2 é possível abstrair que há um entendimento entre os estudantes que a organização e o controle financeiro são importantes. Esses resultados vão de encontro à afirmação de Claudino, Nunes e Silva (2009), que a educação financeira e o nível de informação sobre as ofertas de crédito podem reduzir a Propensão ao Endividamento.

### 3.1 Análise Fatorial dos Valores do Dinheiro

Para fazer a verificação da percepção dos estudantes dos cursos da área de ciências sociais em relação aos Valores do Dinheiro, utilizou-se como método a analise fatorial exploratória. Para tanto aplicou-se um questionário composto por 92 questões relacionadas com a escala de significados do dinheiro elaborada por Moreira (2000), contendo perguntas para verificar o perfil demográfico da amostra, a percepção sobre Valores do Dinheiro e a Propensão ao Endividamento.

Para verificar a fatorabilidade dos dados foram aplicados os testes de KMO e Bartlett's. O resultado do KMO foi de 0,800 superior ao limite de 0,05, pois valores perto de 1 indicam que o método fatorial é adequado para o tratamento dos dados. O teste de esfericidade de Bartlett's obteve valor significativo 0,000 o que indicou também a fatorabilidade dos dados confirmando que a análise pode ser realizada.

O método de rotação utilizado foi rotação Varimax, como critério de extração foi definido autovalor maior que 1, como condição para que a variável fosse utilizada na fatoração sua comunalidade deveria ser superior a 0,5. Foram retiradas 5 questões por não atenderem ao critérios das comunalidades maiores que 0,5; foram elas: 86 (tenho medo de gastar mais do que posso), 75 (dinheiro lembra contrastes sociais), 88 (eu gostaria de um investimento que me proporcionasse uma oportunidade de adiar, por alguns anos, o pagamento de imposto de renda sobre ganhos de capital), 72 (quem tem dinheiro é valorizado socialmente) e 87 (um dos meus principais objetivos de investimento é obter um alto retorno a longo prazo que irá permitir que meu capital cresça mais rápido que a taxa de inflação).

Em relação aos fatores analisados, 12 apresentaram autovalores maiores que 1, valor definido como critério de extração, esses 12 valores explicam 67,52% da variância total. Dos 12 fatores que apresentaram autovalor maior que 1, dois foram excluídos durante a análise do *Alfa de Cronbach* por não atingirem o valor mínimo de 0,6, restando apenas 10 fatores válidos.

O Fator 1 foi denominado "*Conflito*" é composto por 5 questões, o dinheiro provoca neuroses, desconfiança, traições, assassinatos e desavenças revelando uma abstração conflituosa e negativa do dinheiro.

O Fator 2 foi denominado “*Prazer*” é composto por 5 questões, dinheiro ajuda a ser feliz, atrai felicidade, significa prazer, harmonia familiar e relações amorosas agradáveis, revela uma relação do dinheiro com a obtenção do prazer e da felicidade uma visão positiva do dinheiro.

O Fator 3 foi denominado “*Poder*” é composto por 5 questões, dinheiro traz autoridade, quem é rico impõem sua personalidade, é o centro das atenções, quem tem dinheiro está em primeiro lugar as pessoas se submetem a quem tem dinheiro, essas assertivas revela uma visão de poder ou autoridade que o dinheiro pode proporcionar ao mesmo tempo que demonstra um certo grau de conflito ao remete-se a imposição de comportamento, demonstra uma relação do dinheiro com poder e conflito.

O Fator 4 foi denominado “*Cultura*” composto por 4 questões, com dinheiro investiria em pesquisa científica, em eventos culturais patrocinaria as artes e inovações tecnológicas, demonstra uma visão social do dinheiro relacionada ao desenvolvimento tecnológico, ao ensino das ciências e das artes, uma visão positiva do dinheiro.

O Fator 5 foi denominado “*Desapego*” formado por 4 questões, ajudar quem precisa é melhor que ganhar dinheiro, devesse dar menos importância a bens materiais, os filhos devem ser generosos e a espiritualidade é mais importante que dinheiro, nos remete a uma visão mais humana do dinheiro ligada ao bem estar do próximo, a ajuda mutua ao compartilhar uma visão mas espiritualizada que coloca em segundo plano questões materiais.

O Fator 6 foi denominado “*Desigualdade*” formado por 3 questões, pobre são impedidos de frequentar os mesmos lugares que os ricos, pessoas negras são perigosas, crianças ricas devem evitar crianças pobres, o sexto fator nos remete há visão

de classes sociais, onde pobres e ricos devem estar separados, uma visão também preconceituosa ao fazer a associação da raça negra como sinônimo de perigo.

O Fator 7 foi denominado “*Preocupação*” composto por 3 questões, dinheiro é uma coisa complicada, causa frustrações e deixa deprimido, demonstra uma visão negativa do dinheiro, relacionada a sentimentos de depressão, frustração angustia proporcionada pela má gestão do dinheiro ou pelo endividamento.

O Fator 8 foi denominado “*Progresso*” é formado por 2 questões, dinheiro resolve problemas sociais e constrói um mundo melhor, remete novamente a uma visão social do dinheiro para resolução das desigualdades, inclusão social através do dinheiro.

O Fator 9 foi denominado “*Estabilidade*” composto por 2 questões, acho importante fazer convênios de saúde e ter seguro de vida, proporciona uma visão do dinheiro a nível de segurança individual ligada a qualidade de vida pessoal.

O Fator 10 foi denominado “*Auto-realização*” composto por 2 questões, ficarei realizado quando atingir minha meta financeira e quero deixar a minha família amparada quando morrer, passa uma idéia de desejos individuais a serem alcançados pelo dinheiro, bem como uma visão futura de segurança em relação a situação financeira.

Os Fatores 11 e 12 foram denominados respectivamente “*Risco*” e “*Investimento*” são compostos por 2 questões em cada fator que nos remetem a uma visão de investimentos financeiros e percepção de risco, embora presentes na tabela foram descartados da análise pois apresentaram valores do *Alfa de Cronbach* inferiores ao mínimo estabelecido.

A seguir na Tabela 3 apresenta-se o conjunto de fatores finais, considerando os respectivos valores do *Alfa de Cronbach*.

Tabela 3 – Fatores finais, variáveis que os compõem e valores do *Alfa de Cronbach*.

FATOR	VARIÁVEIS	ALFA DE CRONBACH
1 – Conflito	57, 58, 59, 60 e 61	0,885
2 – Prazer	46, 48, 49, 50 e 51	0,864
3 – Poder	52, 53, 54, 55 e 56	0,824
4 – Cultura	77, 78, 79 e 80	0,829
5 – Desapego	62, 63, 64 e 65	0,765
6 – Desigualdade	73, 74 e 76	0,733
7 – Preocupação	66, 67 e 68	0,693
8 – Progresso	70 e 71	0,741
9 – Estabilidade	84 e 85	0,681
10 - Auto-realização	82 e 83	0,623

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para cada um dos 12 fatores iniciais foi calculado o *Alfa de Cronbach* e na tabela 5 é apresentando os fatores que obtiveram valores superiores a 0,6 valor mínimo para que o fator possa ser considerado consistente, foram excluídos os fatores 11 e 12 pois apresentaram valores do *Alfa de Cronbach* inferiores ao mínimo estabelecido.

Na Tabela 3 apresentaram-se os 10 fatores obtidos na análise fatorial esse resultado é semelhante ao obtido por Lunardi (2012), no seu trabalho sobre formas de ver o dinheiro identificou também 10 fatores com seus respectivos *Alfa de Cronbach*: Conflito = 0,845; Poder positivo = 0,765; Progresso = 0,769; Prazer = 0,750; Cultura = 0,675; Poder negativo = 0,699; Desapego = 0,554; Sofrimento = 0,517; Generosidade = 0,565; Estabilidade = 0,497.

Moreira (2000) em seu trabalho onde estudava a relação entre prioridades de valores e Significado do dinheiro para indivíduos, também obteve 9 fatores, ou seja, um fator a menos que a pesquisa de Lunardi (2012) e esta dissertação, Moreira



(2000) encontrou os seguintes fatores com seus respectivos *Alfa de Cronbach*: Poder = 0,87; Prazer = 0,84; Cultura = 0,77; Progresso = 0,76; Desapego = 0,70; Sofrimento = 0,65; Desigualdade = 0,64 e Estabilidade = 0,51.

Melz et al. (2014), em seu trabalho que estuda a relação entre Valores do Dinheiro e Propensão ao endividamento, diferente desta dissertação identificou 11 fatores, apresentados com seus respectivos *Alfa de Cronbach*: Conflito = 0,803; Progresso = 0,805; Cultura = 0,811; Desigualdade = 0,739; Poder = 0,721; Estabilidade = 0,715; Prazer = 0,717; Sofrimento = 0,904; Preocupação = 0,621; Relacionamento = 0,743 e Desapego 0,652.

Na análise dos dados na Tabela 5 pode-se observar que o fator que se apresentou mais representativo foi o fator Conflito com *Alfa de Cronbach* com valor de 0,885, reafirmando o dinheiro como símbolo de conflitos e revelando uma percepção conflituosa e negativa em relação ao dinheiro, esse resultado vai de encontro aos achados de Lunardi (2012) em que o fator Conflito também apresentou-se como o mais significativo com *Alfa de Cronbach* com valor de 0,845.

Em contraposição ao encontrado neste trabalho, Moreira (2000) encontrou como fator mais significativo o fator Poder com *Alfa de Cronbach* com valor de 0,87, reafirmando o dinheiro como símbolo de reconhecimento social, prestígio e autoridade, e Melz et al. (2014), encontrou como fator mais significativo o fator Sofrimento com *Alfa de Cronbach* com valor de 0,904, reafirmando o dinheiro como símbolo de frustrações e angústias, revelando uma percepção negativa em relação ao dinheiro.

### 3.2 Relações entre a Propensão ao Endividamento e os Valores do Dinheiro

Com o propósito de responder ao objetivo geral deste estudo o que corresponde a: Identificar a existência de relação entre os fatores de Valores do Dinheiro e a Propensão ao Endividamento dos estudantes dos cursos da área de ciências sociais da Universidade Federal do Maranhão, os dados foram analisados através do coeficiente de correlação de Pearson e observações de variáveis multidimensionais categóricas criadas através do método análise de correspondência.

Assim para verificar a existência de correlação entre as variáveis, as mesmas foram submetidas a tratamento estatístico através do teste de correlação paramétrico de Pearson. A correlação tem como finalidade estabelecer o grau de relação entre duas variáveis. Existem diversas maneiras para analisar as correlações, no entanto, o  $r$  de Pearson trata-se da forma mais comum de correlacionar variáveis o qual abrange dados contínuos.

Na Tabela 4 é apresentada a matriz de correlação e significância da Propensão ao Endividamento e dos fatores de Valores do Dinheiro.

Através da análise dos dados apresentados na Tabela 5, pode-se observar que as correlações existentes entre a Propensão ao Endividamento e os fatores de Valores do Dinheiro não se apresentaram estatisticamente significativas ao nível de 0,05 conforme ensinamentos de Lopes et al. (2008), assim esses valores da significância nos diz que a existência de relação entre as variáveis observadas no estudo é inexistente ou muito baixa para ser considerada um relacionamento genuíno.

Tabela 4 – Matriz de correlação e significância da Propensão ao Endividamento e dos fatores de Valores do Dinheiro.

MATRIZ		SIGNIFICÂNCIA (p-valor)											
		PAD_PE	PAD_VAL	PAD_CON	PAD_PRA	PAD_POD	PAD_CUL	PAD_DES	PAD_DESI	PAD_PRE	PAD_PRO	PAD_EST	PAD_AUT
CORRELAÇÕES (r)	PAD_PE	1,00000	0,2970	0,8601	0,3560	0,3466	0,4463	0,5805	0,1241	0,4571	0,1370	0,1374	0,3312
	PAD_VAL	0,05496	1,00000	0,0075	0,5818	0,5625	0,6836	0,9641	0,5560	0,2039	0,3631	0,1178	0,9663
	PAD_CON	-0,00929	0,14040	1,00000	0,0110	<,0001	0,9447	<,0001	<,0001	<,0001	0,0001	0,0960	0,0085
	PAD_PRA	0,04865	0,02904	0,13355	1,00000	<,0001	0,2994	<,0001	0,3723	0,9905	<,0001	0,0706	0,0695
	PAD_POD	0,04961	0,03054	0,30189	0,22717	1,00000	0,8522	0,6693	<,0001	0,0166	<,0001	0,5542	0,4450
	PAD_CUL	0,04015	0,02149	0,00366	-0,05468	-0,00983	1,00000	0,0556	0,6544	0,2283	0,6833	0,6504	0,3752
	PAD_DES	0,02914	-0,00237	0,24483	-0,23393	0,02252	0,10070	1,00000	0,0403	<,0001	0,6331	0,9158	0,0356
	PAD_DESI	-0,08098	0,03105	0,25871	0,04703	0,32042	-0,02360	0,10784	1,00000	<,0001	0,2560	0,6247	0,8222
	PAD_PRE	-0,03920	0,06694	0,35270	0,00063	0,12585	0,06348	0,22653	0,21724	1,00000	0,6486	0,7681	0,7405
	PAD_PRO	0,07831	0,04794	0,20181	0,27435	0,21836	0,02151	-0,02518	0,05985	0,02403	1,00000	0,0007	0,0596
	PAD_EST	0,07824	0,08235	0,08763	0,09515	-0,03119	0,02390	-0,00558	0,02580	-0,01555	0,17825	1,00000	<,0001
	PAD_AUT	-0,05121	0,00223	0,13817	0,09553	-0,04027	0,04675	0,11051	0,01185	0,01746	0,09911	0,30782	1,00000

Correlações significativas ( $p < 0,05$ ); altamente significativas ( $p < 0,001$ );  $n=362$ .  
Fonte: dados da pesquisa

Os resultados das Correlações de Pearson entre a Propensão ao Endividamento e os fatores de Valores do Dinheiro apresentados na tabela 8 contrapõem-se aos resultados encontrados por Melz et al. (2014), enquanto que nessa dissertação foi evidenciado a ausência de relação entre Valores do Dinheiro e a Propensão ao Endividamento, no trabalho de Melz et al. (2014) foi evidenciado a existência de relação entre os fatores Cultura, Preocupação e Desapego e a Propensão ao Endividamento, sendo que nos resultados apresentados pelos pesquisadores os três fatores explicam 7,1% da Propensão ao Endividamento com Cultura ( $r = 0,052$ ) e Preocupação ( $r = 0,120$ ) relacionadas positivamente à Propensão ao Endividamento e Desapego ( $r = -0,104$ ) relacionado negativamente.

Os resultados apresentados também contrapõem-se aos resultados apresentados por Trindade(2009), que demonstrou

a existência de relação entre a Propensão ao Endividamento e os fatores dos Valores do Dinheiro, destaca-se no trabalho de Trindade (2009) que os fatores Status Social (0,264); Estabilidade (0,257); Prazer (0,122); Poder (0,350); Ilusão (0,175) e Preocupação (0,457) apresentaram correlações positivas e associações baixa ou moderada, reforçando a teoria de que quanto mais o indivíduo relacionar estes valores com o dinheiro, mais propenso ao endividamento ele estará. O único fator que apresentou correlação negativa com a Propensão ao Endividamento foi o Fator Orçamento (-0,27), o que de fato é explicável, pois quanto maior for o controle dos gastos, menor será a atitude para o endividamento, conforme prevê a teoria de Moreira (2000).

Pode-se observar ainda na tabela 5 a existência de correlações significativas entre os fatores de Valores do Dinheiro, sendo a maioria das associações foram positivas o que indica haver relação direta entre estas, assim pode-se dizer que a medida que uma percepção aumenta haverá também um aumento na mesma proporção na variável relacionada.

Acerca dos relacionamentos entre os fatores de Valores do Dinheiro observasse que o fator Conflito ( $p = 0,075$ ;  $r = 0,1404$ ) apresentou uma relação positiva e fraca com Valores do Dinheiro. O fator Prazer ( $p = 0,0110$ ;  $r = 0,13555$ ) apresentou uma relação positiva e fraca em relação ao fator Conflito. O fator Poder ( $p < .0001$ ,  $r = 0,30189$ ,  $r = 0,2271$ ) apresentou uma relação altamente significativa, positiva e fraca com os fatores Conflito e Prazer.

O fator Desapego ( $p < .0001$ ,  $r = 0,24483$ ,  $r = -0,2339$ ) apresentou uma relação altamente significativa com os fatores Conflito e Prazer, sendo que, com relação ao fator Conflito a relação apresentou-se positiva e fraca e com o fator Prazer

apresentou uma relação negativa e fraca. Assim a relação existente entre o Fator Desapego e o Fator Prazer é uma relação negativa, o que quer dizer que se o fator Desapego aumentar o fator Prazer diminui por um valor proporcional.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nos resultados obtidos por meio das análises dos dados, este capítulo tem por finalidade apresentar uma síntese dos achados mais relevantes encontrados neste estudo. Para tanto, retomasse o objetivo geral o qual foi elaborado como: “Identificar a existência de relação entre os fatores de Valores do Dinheiro e a Propensão ao Endividamento dos estudantes dos cursos da área de ciências sociais da Universidade Federal do Maranhão”. De modo a atender a tal proposta buscou-se, primeiramente, identificar quais os fatores/valores relevantes atribuídos ao dinheiro pelos estudantes e identificar os níveis de Propensão ao Endividamento e os níveis dos fatores de Valores do Dinheiro

Para atingir o objetivo foi aplicado 390 questionários no período de 02 de junho a 02 de agosto de 2013 na Universidade Federal do Maranhão a alunos que estudam nos cursos do centro de ciências sociais da Universidade Federal do Maranhão em São Luís. Dos 390 questionários foram considerados validos apenas 360. No que tange ao perfil da amostra pesquisada, ressalta-se que a maioria dos entrevistados é do sexo feminino (63,1%), a maioria são solteiros (84,6%), 81% Declararam não ter dependentes e 83% declararam não possuir filhos. Quanto a raça 25,2% responderam ser da raça branca, 29,2% responderam ser da raça negra, 42,1% ser da

raça parda. Quando perguntados sobre a ocupação o maior grupo 49,6% não trabalha, 16,3% é empregado assalariado, 11% funcionário público.

Com relação a Propensão ao Endividamento foi utilizada a escala proposta por Moura (2005), a maior média foi encontrada para a variável “é importante saber controlar os gastos da minha casa” (4,61) demonstrando que a maioria dos participantes possuem uma grande preocupação em relação ao controle dos gastos domésticos, em segundo lugar aparece a variável “não é certo gastar mais do que ganho” (4,54), demonstrando mas uma vez a importância que os entrevistados dão ao controle dos gastos e endividamento em relação a sua renda. A variável “eu sei exatamente quanto devo em lojas, cartão de credito ou banco” (4,11) também aparece com uma média alta colaborando com a visão da importância que os entrevistados dão ao controle dos gastos.

Para fazer a verificação da percepção dos estudantes de cursos da área de ciências sociais em relação aos Valores do Dinheiro, utilizou-se como método – a análise fatorial exploratória. Utilizou-se um questionário contendo questões relacionadas com a Escala de Significados do Dinheiro elaborada por Moreira (2000). Como resultado, foram encontrados 10 fatores que representam as percepções dos estudantes: Conflito (0,885), Prazer (0,864), Poder (0,824), Cultura (0,829), Desapego (0,765), Desigualdade (0,733), Preocupação (0,693), Progresso (0,741), Estabilidade (0,681), Auto-realização (0,623).

Para verificar a existência de relação entre as variáveis, as mesmas foram submetidas a tratamento estatístico através do teste de correlação paramétrico de Pearson com a finalidade estabelecer o grau de relação entre a Propensão ao Endividamento e os Fatores de Valores do Dinheiro. Foi identificado que

as correlações existentes entre a Propensão ao Endividamento e os fatores de Valores do Dinheiro não se apresentaram estatisticamente significativas ao nível de 0,05 conforme ensinamentos de Lopes et al. (2008), assim esses valores da significância no diz que a existência de relação entre as variáveis observadas no estudo é inexistente ou muito baixa para ser considerada um relacionamento genuíno.

Os resultados obtidos para amostra desse trabalho também apontaram diferenças significativas na forma como os estudantes percebem o dinheiro, que foi verificado através do método de análise fatorial o que foi observado também nos trabalhos de Moreira (2000), Oliveira (2010), Lunardi (2012) e Melz et al. (2014).

Assim compreende-se que esses resultados demonstram que o dinheiro possui significados que vão além da função de compra e ao mesmo tempo pode-se entender que possui uma relação íntima com a Propensão ao Endividamento uma vez que foi identificado associações em diversos níveis pelas variáveis.

De maneira geral, este estudo mostrou que os estudantes componentes da amostra possuem uma visão diversificada sobre Valores do Dinheiro e identificou os níveis de percepção de Valores do Dinheiro e da Propensão ao Endividamento, constatando que público alvo da pesquisa apresentou um nível médio de Propensão ao Endividamento.

Assim esse estudo colabora para desenvolver as teorias das finanças comportamentais, chamando atenção para a importância de fatores psicológicos e valores na Propensão ao Endividamento, reconhecer as variáveis que influenciam na Propensão ao Endividamento e para o desenvolvimento de produtos financeiros ou políticas de consumo para grupos específicos.

Em pesquisas futuras, para uma melhor análise da influência de fatores comportamentais na Propensão ao Endividamento, sugere-se a investigação de mais fatores, além da realização de outros testes e métodos, como a regressão linear, para identificar a existência de relações significativas entre as variáveis do estudo. Além disso, sugere-se a ampliação da amostra, a fim de considerar outros grupos levando em consideração as diferenças culturais, também é importante a replicação do método usando a padronização e a análise de correspondência em outras amostras.

## REFERÊNCIAS

- BONDT, W.; THALER, R. *Does the stock market overreact?* *The Journal of finance*, v. 40, n. 3, p. 793-805, 1985.
- CLAUDINO, L. P.; NUNES, M. B.; SILVA, F. C. *Finanças pessoais: um estudo de caso com servidores públicos*. In: *Seminários em Administração*, 12., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2009. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/724.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/724.pdf). Acesso em: 15 maio 2013.
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo CNC, *Pesquisa nacional de inadimplência do consumidor (PEIC)*, Agosto, 2013. Disponível em: <http://www.cnc.org.br/central-do-conhecimento/pesquisas/pesquisa-nacional-de-endividamento-e-inadimplencia-do-consumido-26>.
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006
- DISNEY, R.; GATHERGOOD, J. *Financial Literacy and Indebtedness: New Evidence for UK Consumers*. In: *EconPapers*, 2011. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1851343](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1851343)
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FACHIN, O. *Fundamentos da metodologia*. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FIELD, A. *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLORES, S. A. M. *Modelagem de equações estruturais aplicada a propensão ao endividamento: uma análise de Fatores Comportamentais*. 2012. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2012.
- FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. *Aprofundando a análise de dados através da Análise de Correspon-*



- dencia. Revista Quanti & Quali. 2008. Disponível em: <http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/Aprofundando%20a%20analise%20de%20dados%20atraves%20da%20Analise%20de%20Corr.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2013.
- GUSMAN, F. G. H. *Dinero y psicología social: la dimensión simbólica de la moneda*. In: CABALLERO, D; MENDEZ, M. T.; PASTOR, J. (Eds.). *La mirada psicossociológica: grupos, procesos, lenguajes y culturas*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2000.
- GUTTMAN, R.; PLIHON, D. *O endividamento do consumidor no cerne do capitalismo conduzido pelas finanças*. *Economia e Sociedade, Campinas*, v. 17, Número especial, p. 575-610, dez. 2008.
- HAIR Jr., J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HALLAHAN, T. A.; FAFF, R. W.; MCKENZIE, M. D. *An empirical investigation of personal financial risk tolerance*. *Financial services review-greewich*, v. 13, n. 1, p. 57-78, 2004
- HAUGEN, R. A. *Os segredos da bolsa*. São Paulo: Pearson Education, 2000.
- HAFELD, M.; TORRES, F. F. L. *Finanças comportamentais: aplicações no cotexto brasileiro*. *RAE – Revista de administração de empresas*. v. 41, n. 2, p. 64-71. Abr/Jun 2001.
- LEITE, I. D. L. *Correlatos valorativos dos significados do dinheiro para crianças*. 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Teoria de Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, Belém, 2009.
- LEA, S. WEBLEY, P. WALKER, C. W. *Psychological factors in consumer debt: money management, socialization, and credit use*. *Journal of Economic Psychology*, v. 16, 1995, p. 681-701. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167487093900411#>
- LIM, V. K. G.; THOMPSON, S. H. T. *Sex, money and financial hardship: An empirical study of attitudes towards money among undergraduates in Singapore*. *Journal of Economic Psychology*, n. 18, p. 369-386, June 1997. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487097000135>
- LIN, L. Y.; SHIH, H. *The relationship of university student's lifestyle, money, attitude, personal value and their purchase decision*. *International Journal of Research in Management*, v. 2, n. 1, p.19-37, Jan., 2012. Disponível em: <http://rspublication.com/ijrm/jan-12%20pdf/3.pdf>
- LIMA, M. P. *Comprometimento e Enrincheiramento com a Carreira de Enfermeiros: Uma Análise dos Vínculos em Instituições Hospitalares Públicas e Privadas*. 2013. Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação em Administração de Empresas. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul – RS - 2013.
- LOPES, L. F. D. et al. *Estatística geral*. Caderno didático 3ª ed. Santa Maria: UFSM, 2008.
- LUNA-AROCAS, R. *La estrategia de recursos humanos: El valor Del dinero Human resources strategy: money value*. *Anales de Economía y Administración de Empresas*, v. 7, p. 59-73, 1999.
- LUNA-AROCAS, R.; QUINTANILLA, I.; DIAZ, R. *Psychology of money: attitudes and perceptions within young people*. In: XXVI IAREP ANNUAL COLLOQUIUM ON ECONOMIC PSYCHOLOGY: ENVIRONMENT AND WELLBEING, 2001. Procedures... Bergen, Norway, 1995.

- LUNA-AROCAS, R.; TANG, T. L.P. *What is your Money profile? Examination of money ethic endorsement using cluster analysis*. In: ANNUAL COLLOQUIUM ON ECONOMIC PSYCHOLOGY, 26., 2001, Bath, UK. *Procedures...* Bath: University of Bath, 2001
- LUNARDI, C. *Diferentes formas de ver o dinheiro: a ótica dos jovens que vem estudar em Santa Maria*. 2012. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2012.
- MEIRELLES, V. M. *Atitudes, crenças e comportamentos de homens e mulheres em relação ao dinheiro na vida adulta*. 2012. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.
- MELZ, L. J. et al. *Significados do Dinheiro e Propensão ao Endividamento entre alunos universitários*. Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 5, n. 2, p. 76-103, 2014.
- MOREIRA, A.; TAMAYO, A. *Escala de significado do dinheiro: desenvolvimento e validação*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 15, n. 2, p. 93-105, 1999.
- MOREIRA, A. S. *Valores e dinheiros: um estudo transcultural da relação entre prioridades de valores e significado do dinheiro para indivíduos*. 2000. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2000.
- OBSERVATÓRIO DO ENDIVIDAMENTO DOS CONSUMIDORES. *Endividamento e sobre-endividamento das famílias: Conceitos e estatísticas para sua avaliação*. Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Fev. 2002.
- PANCHIO, M. C. *The Influence of Materialism on Consumption Indebtedness in the Context of Low Income Consumers From the City of Sao Paulo*. 2006. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- PATO, O. C.; TAMAYO, A. *Os valores como preditores de atitudes e comportamentos: contribuições para um debate*. Linhas Críticas, Brasília: Universidade de Brasília, v. 8, n. 14, p. 103-117, JAN/JUN/2002.
- PAULINO, J. A. *Relação entre percepção e comportamento de risco e níveis de habilidades cognitivas em um grupo de adolescents em situação de vulnerabilidade social*. 2009. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2009.
- PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. *Abordagem do endividamento, superendividamento e inadimplência nas capitais brasileiras (2010-2012)*. Revista de Administração da UEG, Aparecida de Goiânia, v. 4, n. 2, p. 73-89, maio/ago. 2013.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. *Escala de valores relativos ao trabalho- EVT*. Estudos de Psicologia. Natal, maio/ agosto 2003.

# Bem-estar financeiro: uma análise multifatorial do comportamento maranhense<sup>35</sup>

Anna Paula Carvalho Diniz<sup>36</sup>

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já não tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

(Fernando Pessoa)

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto socioeconômico determina a importância do estudo sobre o bem-estar financeiro. Destaca-se que as opções financeiras estão cada vez mais complexas (SCHMEISER; HOGARTH, 2013). Ainda, o bem-estar financeiro é um aspecto amplo e inter-relacionado com diversos aspectos da vida de cada pessoa (GUTTER; COPUR, 2011), sendo, portanto, fundamental para a satisfação pessoal e mais global com a vida (FALAHATI; SABRI; PAIM, 2012). O construto bem-estar fi-

---

35 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFSC, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Kelmara Mendes Vieira, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

36 Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSC), Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) e Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

nanceiro envolve determinantes comportamentais/subjetivos, como a percepção da situação financeira, e, objetivos, como aspectos socioeconômicos e demográficos, por exemplo.

O objetivo desta pesquisa é analisar a influência de fatores comportamentais no bem-estar financeiro dos maranhenses. E, especificamente: (a) identificar os fatores comportamentais que influenciam no bem-estar financeiro; (b) analisar a influência dos fatores comportamentais no bem-estar financeiro e (c) avaliar a influência dos aspectos socioeconômicos e demográficos sobre o bem-estar financeiro.

A incipiência de estudos teórico-empíricos sobre o bem-estar financeiro é destacada por Delafrooz e Paim (2011). Assim, a pesquisa mostra-se inovadora ao abordar um tema pouco estudado, principalmente, em cenário nacional. Ainda, destaca-se como inovação a inserção de diversas variáveis comportamentais, socioeconômicas e demográficas no modelo.

## **2. BEM-ESTAR FINANCEIRO**

A definição mais comum de bem-estar financeiro está diretamente relacionada com a renda (JOO, GRABLE, 2004; XIAO, TANG, SHIM, 2009). Por outro lado, para Joo (2008), trata-se do estado ou sentimento de estar financeiramente saudável, feliz e isento de preocupações, tendo como base avaliações subjetivas ou percepções de sua situação financeira. Schmeiser e Hogarth (2013) ressaltam que o bem-estar financeiro é influenciado por inúmeros fatores, tanto financeiros como não financeiros. No mesmo sentido, Delafrooz e Paim (2011) afirmam que o construto engloba a satisfação com aspectos materiais e não materiais em relação à situação financeira pessoal, percepção ou avaliação subjetiva dos recursos

financeiros, estabilidade, adequação dos recursos financeiros, bem como o valor objetivo dos bens.

Define-se, também, o bem-estar financeiro com base em questões relativas à situação financeira atual e à futura, bem como com questões relativas à segurança. Sendo, então, para Norvilitis, Szablicki e Wilson (2003) como o nível de preocupação do indivíduo com a sua situação financeira atual e futura. Ou seja, como a relação entre grau de segurança e adequação financeira dos indivíduos (XIAO; SORHAINDO; GARMAN, 2006). Outras abordagens associam o bem-estar financeiro a questões de saúde, como exemplo, Plagnol (2011), ao ressaltar que o endividamento do indivíduo tem relação causal com a tensão emocional ou estresse financeiro, influenciando negativamente na percepção de satisfação financeira.

### **3. DETERMINANTES COMPORTAMENTAIS DO BEM-ESTAR FINANCEIRO**

Alguns fatores podem influenciar o bem-estar financeiro, na Tabela 01 apresenta uma síntese do referencial teórico sobre os determinantes que são investigados nesta pesquisa.

A relação entre compras compulsivas e bem-estar financeiro é analisada em diversos estudos empíricos. Por exemplo, Dittmar, Long e Bond (2007) enfatizam que as compras compulsivas se constituem em uma ameaça substancial ao bem-estar financeiro. E, Gutter e Copur (2011) afirmam que a menor propensão ao comportamento compulsivo de compras delinea níveis significativamente mais elevados de bem-estar financeiro.

Tabela 01. Síntese do referencial teórico dos determinantes

DETERMINANTE/ CONSTRUTO	DEFINIÇÃO	AUTORES
Compras compulsivas	As compras são compulsivas quando se tornam uma aquisição repetitiva crônica, constituindo-se em resposta primária a eventos ou sentimentos negativos (resposta compensatória).	Lejoyeux e Weinstein (2010); Joji e Raveendran (2007)
Materialismo	O materialismo é o valor dado a bens ou posses, sendo que a valoração material é o foco da vida do indivíduo, tornando-se indicador de sucesso e felicidade.	Kilbourne, Grünhagen e Foley (2005) e Richins (2011)
Comportamento financeiro	O comportamento financeiro é um processo que está diretamente relacionado com a gestão financeira de recursos pessoais, englobando as tomadas de decisões e as condutas que definem o uso do crédito, organização do orçamento pessoal, planejamento financeiro e poupança, entre outros.	Kim (2000), Gutter e Copur (2011); Joo e Grable (2004); Shim et al. (2009); Xiao et al. (2006)
Atitude financeira	A atitude financeira é uma crença, sentimento, emoção ou opinião que determinam o comportamento financeiro. É, portanto, uma intenção comportamental.	QFinance (2013); Chan, Chan e Chau (2012)
Conhecimento Financeiro	O conhecimento financeiro pode ser definido como o arcabouço informacional sobre finanças que influenciam à tomada de decisões em relação às finanças pessoais.	Shambare e Rugimbana (2012); Lusardi e Mitchell (2007)

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

No que diz respeito à relação entre bem-estar financeiro e materialismo, Watson (2003) investiga que pessoas com diferentes níveis de materialismo possuem também diferentes propensões para gastar, poupar e solicitar/utilizar créditos. No

mesmo sentido, Garoarsdóttir e Dittmar (2012) demonstram que o nível elevado de materialismo tem uma relação negativa significativa com níveis baixos de bem-estar financeiro, com maiores preocupações financeiras e maiores dívidas.

Sobre os impactos do comportamento do financeiro no bem-estar financeiro, Falahati et al. (2012) afirmam que o primeiro apresenta uma contribuição importante para a satisfação ou insatisfação com a situação financeira. No mesmo sentido, Shim et al. (2009) afirmam que os comportamentos financeiros, como gestão de orçamento e poupança, estão diretamente relacionados aos níveis de bem-estar financeiro. Ainda, Delafrooz e Paim (2011) apontam que um melhor comportamento financeiro delinea uma maior propensão a níveis mais elevados de bem-estar financeiro.

A relação entre atitude financeira e bem-estar financeiro pode ser exemplificada por Dowling, Corney e Hoiles (2009), que afirmam que atitudes financeiras negativas influenciam na insatisfação financeira. Nesta perspectiva, Kim (2000) constata a existência de efeito direto das atitudes financeiras em relação ao bem-estar financeiro.

No que diz respeito à relação entre o conhecimento financeiro e o bem-estar financeiro, Johnson e Sherraden (2007) afirmam que o conhecimento financeiro delinea impactos satisfatórios no bem-estar financeiro. Outrossim, Shambare e Rugimbana (2012) pontuam que a ausência de conhecimento financeiro geralmente delinea decisões equivocadas que impactam negativamente no bem-estar financeiro.

Na Tabela apresenta uma síntese dos determinantes do bem-estar financeiro, relatando as relações esperadas com o construto.

Tabela 02. Síntese dos determinantes do bem-estar financeiro

DETERMINANTE	RELAÇÃO ESPERADA	AUTORES
COMPRAS COMPULSIVAS	Negativa	Dittmar et al. (2007); Gutter e Copur (2011); Lejoyeux e Weinstein (2010)
MATERIALISMO	Negativa	Garoarsdóttir e Dittmar (2012); Watson (2003)
COMPORTAMENTO FINANCEIRO	Positiva	Delafrooz e Paim (2011); Falahati et al. (2012); Gutter e Copur (2011); Joo e Grable (2004); Shim et al. (2009); Xiao et al. (2006)
ATTITUDE FINANCEIRA	Positiva	Dowling, Corney e Hoiles (2009); Kim (2000); Lown e Ju (1992)
CONHECIMENTO FINANCEIRO	Positiva	Johnson e Sherraden (2007); Shambare e Rugimbana (2012)

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

#### 4. INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SOCIOECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS

Diversas pesquisas demonstram que aspectos socioeconômicos e demográficos determinam comportamentos diferenciados em relação a aspectos financeiros pessoais e ao bem-estar financeiro (DELANEY, NEWMAN, NOLAN, 2006; GRABLE, JOO, 2006; LEACH, HAYHOE, TURNER, 1999; LOWN, JU, 1992; PENN, 2007; PLAGNOL, 2011; SHIM et al., 2009; VERA-TOSCANO, ATECA-AMESTOY, SERRANO-DEL-ROSAL, 2006; XIAO et al., 2006). Dessa forma, mostra-se relevante destacar a influência dos aspectos socioeconômicos e demográficos sobre o bem-estar financeiro, sendo os mesmos representados por oito variáveis: gênero, idade, estado civil, filhos, grau de escolaridade, raça, ocupação e renda.

Na Tabela 03 apresenta uma síntese sobre a influência de cada uma das variáveis socioeconômicas e demográficas sobre o bem-estar financeiro.



Tabela 03. Influência dos fatores socioeconômicos e demográficos sobre o bem-estar financeiro

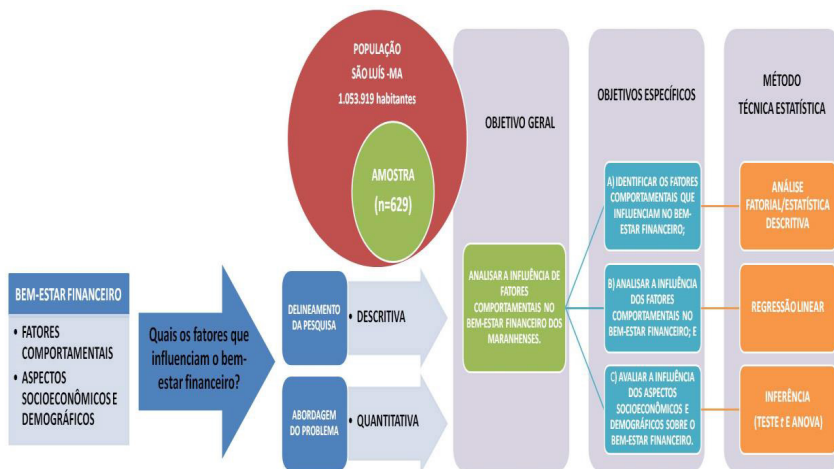
VARIÁVEL	INFLUÊNCIA ESPERADA	AUTORES
Gênero	As mulheres são menos satisfeitas em relação aos homens.	Gutter e Copur (2011); Shim et al. (2009)
Idade	Indivíduos mais velhos são mais satisfeitos com a sua situação financeira que os mais jovens.	Penn (2007); Plagnol (2011); Xiao et al. (2006)
Estado civil	Os indivíduos casados são mais propensos a estarem satisfeitos com a situação financeira.	Sumarwan (1990)
	Os indivíduos solteiros são mais propensos a estarem satisfeitos com a situação financeira.	Gutter e Copur (2011)
Filhos	A presença de crianças na composição familiar altera a percepção de bem-estar financeiro	Penn (2007)
Grau de escolaridade	Quanto maior o nível educacional maior a satisfação financeira.	Lown e Ju (1992); Penn (2007)
	Quanto maior o nível educacional menor a satisfação financeira.	Plagnol (2011)
Raça	A raça negra mais propensa a níveis de estresse financeiro e conseqüentemente menor percepção de bem-estar financeiro.	Grable e Joo (2006); Penn (2007)
	A raça branca mais propensa à satisfação financeira.	Gutter e Copur (2011)
Ocupação	Os aposentados possuem maior nível de bem-estar financeiro.	Sumarwan (1990)
	Os indivíduos desempregados possuem um menor nível de bem-estar financeiro.	Plagnol (2011); Sumarwan (1990); Xiao et al. (2006)
Renda própria	Os indivíduos com rendimentos mais elevados são mais propensos a serem satisfeitos com a sua situação financeira.	Sumarwan (1990); Delafrooz e Paim (2011)

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

## 5. MÉTODO

A pesquisa constitui-se em um estudo descritivo. Em relação à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa. O cenário é a cidade de São Luís, localizada no estado do Maranhão, Brasil, com população estimada para 2013 de 1.053.919 habitantes (IBGE, 2013). Dessa forma, considerando o cálculo amostral com 95% de confiança, admitindo-se um erro amostral de 5%, tem-se uma amostra mínima de 385 respondentes. Neste estudo obteve-se 629 questionários válidos aplicados no período de junho a agosto de 2013. A Figura 04 apresenta o desenho da pesquisa.

Figura 04 Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

O instrumento foi composto em duas partes. A primeira contempla as questões referentes aos construtos a serem analisados neste trabalho: bem-estar financeiro, compras compulsivas, materialismo, comportamento financeiro, atitude

financeira e conhecimento financeiro. Sendo, portanto, composto por seis blocos e totalizando sessenta e uma questões. Na segunda listam-se as questões referentes ao perfil dos respondentes, sendo elencadas oito variáveis socioeconômicas e demográficas: gênero, idade, estado civil, filhos, grau de escolaridade, raça, ocupação e renda.

Todos os construtos, com exceção do conhecimento financeiro, serão mensurados tendo como base uma escala do tipo likert de cinco pontos. Para a mensuração do bem-estar financeiro, utilizou-se a escala de Norvilitis, Szablicki e Wilson (2003). Para a análise do construto de compras compulsivas, utilizou-se a escala de Faber e O'Guinn (1992). O materialismo foi mensurado através da escala de Richins e Dawson (1992). O comportamento financeiro foi mensurado tendo como base a escala de Matta (2007). A atitude financeira é mensurada através da escala desenvolvida por Shockey (2002). E, o conhecimento financeiro utilizou-se a escala de Rooij, Lusardi e Alessie (2011), com critérios de avaliação de Chen e Volpe (1998).

Para a análise dos dados coletados utiliza-se o software SPSS 18.0® e EVIEWS 7.0. A análise de dados é realizada em duas fases: a estatística descritiva e a estatística multivariada. Assim, utiliza-se a estatística descritiva com a finalidade de caracterizar a amostra e descrever o comportamento dos indivíduos em relação aos construtos. Para avaliar a influência das variáveis socioeconômicas e demográficas, ou seja, se existe diferenças sobre o bem-estar financeiro e os fatores entre os grupos, realizam-se os testes de diferenças de média (teste *t*) e a Análise de Variância (ANOVA).

Destaca-se que com o intuito verificar a influência de cada fator no construto bem-estar financeiro utilizou-se a

regressão. Conforme Hair et al. (2009), a regressão linear é efetuada para analisar a relação entre uma única variável dependente, neste caso o bem-estar financeiro e demais variáveis independentes (os fatores que são identificados na pesquisa). Assim, o modelo de regressão linear múltipla a ser estimado pode ser representado pela Equação 1.

$$\begin{aligned}
 BEF_i = & \alpha_0 + \beta_1 \text{compras compulsivas}_i + \beta_2 \text{materialismo}_i \\
 & + \beta_3 \text{comportamento financeiro}_i + \beta_4 \text{atitude financeira} \\
 & + \beta_5 \text{índice de conhecimento financeiro} + \beta_6 \text{renda} + \beta_7 \text{filhos} \\
 & + \beta_8 \text{idade} + \beta_9 D_1 \text{gênero} + \beta_{10} D_2 \text{raça} + \beta_{11} D_3 \text{estado civil} + \varepsilon_i
 \end{aligned}$$

Onde:  $BEF_i$  = variável dependente fatores bem-estar financeiro,  $\alpha_0$  = coeficiente angular,  $\beta_1$  compras compulsivas = variável independente fator compras compulsivas,  $\beta_2$  materialismo = variável independente fator materialismo,  $\beta_3$  comportamento financeiro = variável independente fatores comportamento financeiro,  $\beta_4$  atitude financeira = variável independente fatores atitude financeira,  $\beta_5$  índice de conhecimento financeiro = variável independente índice de conhecimento financeiro,  $\beta_6$  renda = variável independente renda,  $\beta_7$  filhos = variável independente filhos,  $\beta_8$  idade = variável independente idade,  $\beta_9 D_1$  gênero = variável independente Dummy de gênero,  $\beta_{10} D_2$  raça = variável independente Dummy de raça,  $\beta_{11} D_3$  estado civil = variável independente Dummy de estado civil e  $\varepsilon_i$  = erro (coeficiente de perturbação).

Com a finalidade de aplicar a análise da regressão linear, através do método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), as seguintes variáveis socioeconômicas e demográficas foram recodificadas em variáveis binárias: dummy gênero (0 = feminino e 1 = masculino), dummy estado civil (0 = solteiro/viúvo/separado e 1 = casado) e dummy raça (0 = negra/amarela ou oriental/parda/indígena/outra e 1 = branca).

Assim, além das variáveis binárias, para a estimação do modelo incluíram-se as seguintes variáveis na categoria de independentes: renda, filhos, idade e os fatores (compras compulsivas, materialismo, atitude financeira de controle, atitude financeira de consciência de crédito, atitude financeira para

o futuro, orçamento financeiro pessoal, consumo planejado e investimento e poupança), bem como os índices de conhecimento financeiro: básico, avançado e total. Ressalta-se que a variável dependente bem-estar financeiro foi estimada tendo como parâmetro a média dos fatores (situação financeira, futuro financeiro e auto-percepção de bem-estar financeiro). Após a estimação da regressão linear, analisa-se o  $R^2$ , ou o coeficiente de determinação múltiplo, o qual é utilizado para mensurar o quanto a linha de regressão amostral se ajusta aos dados obtidos (GUJARATI; PORTER, 2011). A fim de identificar os pressupostos de normalidade, autocorrelação, multicolinearidade e homocedasticidade do modelo, utiliza-se os testes Kolmogorov-Smirnov (KS), Durbin Watson (DW), Fator de Inflação (FIV) e Pesarán-Pesarán, respectivamente.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa, com uma amostra de 629 respondentes em São Luís - Maranhão, apontam que a maioria dos respondentes pertence ao gênero feminino (59,8%), sendo grande parte solteiro(a) (63,2%). Constatou-se que a maioria não possui filhos (67,6%). Dos respondentes que possuem filhos, 45,2% possuem um filho, 33,0% possuem dois filhos e 21,8% possuem mais de dois filhos. Sobre o grau de escolaridade, 22,1% possuem Ensino Médio, 36,4% possuem Ensino Superior e 21,8% possuem Especialização ou MBA. Em relação à variável raça, 41,4% declaram-se como pardos, 37,7% como brancos e 18,8% como negros. A ocupação demonstra que 37,4% são funcionários públicos e 25,2% são empregados assalariados. A média da idade é de 33 anos, sendo que aproximadamente 80% dos respondentes possuem até 41 anos. Com

relação à renda, a média foi de R\$ 3.469,84, sendo que 15,4% da amostra recebem até um salário mínimo.

Em seguida, buscou-se analisar a consistência interna e adequação ao referencial teórico do bem-estar financeiro e dos fatores comportamentais: compras compulsivas, materialismo, comportamento financeiro, atitude financeira e conhecimento financeiro, através da análise fatorial exploratória. A Tabela 01 apresenta a análise fatorial do bem-estar financeiro.

Tabela 01 Cargas fatoriais e Alpha de Cronbach do construto bem-estar financeiro

VARIÁVEL	FATOR		
	Situação financeira	Futuro financeiro	Auto-percepção de bem-estar financeiro
02. Preocupo-me constantemente com o pagamento de minhas dívidas.	0,801		
05. Penso muito em minhas dívidas.	0,783		
01. Sinto-me desconfortável com a quantia que devo.	0,761		
08. Daqui a cinco anos pretendo não ter dívidas de cartão de crédito		0,940	
07. Daqui a um ano pretendo não ter dívidas de cartão de crédito.		0,934	
03. Sinto-me financeiramente satisfeito.			0,926
04. Acredito que estou em uma boa situação financeira.			0,920
ALPHA DE CRONBACH	0,696	0,891	0,821

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

O construto bem-estar financeiro foi dividido em três fatores: situação financeira, futuro financeiro e auto-percepção de bem-estar financeiro. Destaca-se que os três fatores com autovalores superiores a um, em conjunto explicam 77,92% de toda a variância. Além disso, apresentam confiabilidade satisfatória, conforme o *Alpha* de *Cronbach*, tendo valores de 0,696, 0,891 e 0,821, respectivamente. A Tabela 02 apresenta a análise fatorial do construto compras compulsivas.

Tabela 02 Cargas fatoriais e Alpha de Cronbach do construto compras compulsivas

VARIÁVEL	FATOR COMPRAS COMPULSIVAS
12. Compro coisas apesar de não conseguir pagar por elas.	0,817
14. Sinto-me ansioso ou nervoso nos dias que não vou às compras.	0,785
11. Já emiti cheques para comprar coisas mesmo sabendo que não havia dinheiro no banco para cobri-lo.	0,777
ALPHA DE CRONBACH	0,698

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Contata-se que o construto original foi reduzido em um fator compras compulsivas. Ressalta-se que o fator com autovalor superior a um explica 63,00% de toda a variância. O *Alpha* de *Cronbach* do construto apresentou valor de 0,698, considerado confiável para estudos exploratórios, conforme Hair et al. (2009). A Tabela 03 apresenta as variáveis que compõem o fator materialismo, as respectivas cargas fatoriais e o *Alpha* de *Cronbach*.

Tabela 03 Cargas fatoriais e Alpha de Cronbach do construto materialismo

VARIÁVEL	FATOR MATERIALISMO
21. Gosto de possuir coisas que impressionam as pessoas.	0,812
22. Gosto de muito luxo em minha vida.	0,807
23. Fico incomodado(a) quando não posso comprar tudo que quero.	0,780
20. Ficaria muito mais feliz se pudesse comprar mais coisas.	0,772
24. Gastar muito dinheiro está entre as coisas mais importantes da vida.	0,737
18. Minha vida seria muito melhor se eu tivesse muitas coisas que não tenho.	0,732
ALPHA DE CRONBACH	0,865

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

O construto original foi reduzido em um fator materialismo, sendo composto por seis variáveis. Destaca-se que o fator explica 60,00% de toda a variância e o *Alpha de Cronbach* do construto apresenta valor de 0,865. Em seguida, foi realizada a análise fatorial do construto comportamento financeiro, conforme Tabela 04.

Constata-se que as variáveis originaram cinco fatores. No entanto, como o último fator foi representado por apenas uma variável: “Pago minhas contas sem atraso”, ele foi excluído do modelo. Assim, o construto comportamento financeiro foi composto por quatro fatores: orçamento financeiro pessoal, consumo planejado, investimento e poupança e comportamento de compra. No entanto, apenas os três primeiros fatores: apresentaram confiabilidade satisfatória, conforme o *Alpha de Cronbach*, tendo valores de 0,798, 0,740 e 0,764, respectivamente. Assim, o fator comportamento de compra com *Alpha de Cronbach* de 0,363 foi excluído da análise. Em seguida, a Tabela 05 apresenta as variáveis que compõem cada fator do



construto atitude financeira, as respectivas cargas fatoriais e o *Alpha* de Cronbach dos fatores.

Tabela 04 Cargas fatoriais e Alpha de Cronbach do construto comportamento financeiro

VARIÁVEL	FATOR		
	Orçamento financeiro pessoal	Consumo planejado	Investimento e poupança
26. Anoto e controlo os meus gastos pessoais (ex.: planilha de receitas e despesas mensais).	0,842		
28. Sigo um orçamento ou plano de gastos semanal ou mensal.	0,771		
29. Fico mais de um mês sem fazer o balanço dos meus gastos.	0,695		
27. Estabeleço metas financeiras de longo prazo que influenciam na administração de minhas finanças (ex.: poupar uma quantia "X" em 1 ano).	0,573		
25. Preocupo-me em gerenciar da melhor forma o meu dinheiro.	0,490		
40. Comparo preços ao fazer uma compra.		0,833	
41. Analiso minhas finanças com profundidade antes de fazer alguma grande compra.		0,731	
34. Ao comprar a prazo, comparo as opções de crédito disponíveis.		0,673	
36. Confiro a fatura dos cartões de crédito para averiguar erros e cobranças indevidas.		0,600	
38. Poupo visando à compra de um produto mais caro (ex.: carro).			0,820
39. Posso uma reserva financeira maior ou igual a 3 vezes a minha renda mensal, que possa ser usada em casos inesperados (ex.: desemprego).			0,803
37. Poupo mensalmente.			0,782
ALPHA DE CRONBACH	0,798	0,740	0,764

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Tabela 05 Cargas fatoriais e Alpha de Cronbach do construto atitude financeira

VARIÁVEL	FATOR		
	Atitude financeira de controle	Atitude financeira de consciência de crédito	Atitude financeira para o futuro
46. É importante estabelecer metas financeiras para o futuro.	0,843		
45. É importante controlar as despesas mensais.	0,813		
47. É importante poupar dinheiro mensalmente.	0,795		
50. É importante pagar o saldo integral dos cartões de crédito mensalmente.		0,842	
52. É importante passar o mês dentro do orçamento.		0,729	
51. Ao comprar a prazo, é importante comparar as ofertas de crédito disponíveis.		0,705	
48. O modo como gerencio o dinheiro hoje irá afetar meu futuro.			0,815
53. É importante investir regularmente para atingir metas de longo prazo			0,659
49. É importante ter e seguir um plano de gastos mensal.			0,657
ALPHA DE CRONBACH	0,822	0,726	0,646

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

O construto atitude financeira foi dividido em três fatores: atitude financeira de controle, atitude financeira de consciência de crédito e atitude financeira para o futuro. Destaca-se que os três fatores com autovalores superiores a um em conjunto explicam 68,50% de toda a variância. Os três fatores apresentam confiabilidade satisfatória, conforme o *Alpha* de *Cronbach*, tendo valores de 0,822, de 0,726 e 0,646, respectivamente.

Dessa forma, na próxima etapa analisaram-se os onze fatores obtidos pelo estudo: auto-percepção de bem-estar financeiro, futuro financeiro, situação financeira, compras compulsivas, materialismo, orçamento financeiro pessoal, consumo planejado, investimento e poupança, atitude financeira de controle, atitude financeira de consciência de crédito e atitude financeira para o futuro. Para a análise da estatística descritiva computou-se cada fator com a média das respostas de cada entrevistado em relação às questões que compõem o fator. Os resultados são apresentados na Tabela 06.

Tabela 06 Estatística descritiva dos fatores

ESCALA	FATORES	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Bem-estar financeiro	Auto-percepção de bem-estar financeiro	2,724	2,500	1,010
	Futuro financeiro	3,511	4,000	1,198
	Situação financeira	2,612	2,667	0,975
Compras compulsivas	Compras compulsivas	1,391	1,000	0,615
Materialismo	Materialismo	2,418	2,333	0,878
Comportamento financeiro	Orçamento financeiro pessoal	3,545	3,600	0,849
	Consumo planejado	3,924	4,000	0,852
	Investimento e poupança	2,976	3,000	1,055
Atitude financeira	Atitude financeira de controle	4,553	5,000	0,643
	Atitude financeira de consciência de crédito	4,524	4,667	0,583
	Atitude financeira para o futuro	4,390	4,667	0,639

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Analisando-se os resultados, é perceptível no que diz respeito ao construto bem-estar financeiro, que o fator auto-percepção de bem-estar financeiro (média 2,724), apresenta o valor médio abaixo de três representando a zona da “discordância” e determinando níveis baixos de satisfação financeira. Já o fator futuro financeiro (média 3,511) indica que a maioria dos respondentes concorda em manter e/ou mudar para melhor (não possuir mais dívidas de cartão de crédito pelos próximos cinco/dez anos) a sua situação em relação ao uso do cartão de

crédito. No fator situação financeira (média 2,612), identifica-se um valor médio inferior a três, demonstrando que a “discordância” representa baixos índices de endividamento. Quanto aos fatores compras compulsivas (média 1,391) e materialismo (média 2,418), apresentam valores médios menores que três, portanto, com tendência a um alto nível de discordância em relação às afirmações. Ou seja, baixo nível de compulsividade nas compras e de materialismo.

Em relação aos fatores do construto comportamento financeiro, o fator orçamento financeiro pessoal (média 3,545) apresenta um valor médio acima da zona de neutralidade, tendo assim, um comportamento com níveis tendentes ao positivo no que diz respeito às questões de gestão orçamentária pessoal. Igualmente, analisando-se o fator consumo planejado (média 3,924) verifica-se um comportamento positivo em relação consumo consciente; notadamente, com a identificação das melhores oportunidades de compras, comparações de preços e análise das finanças pessoais antes da realização de uma compra. No entanto, ao demonstrar valor inferior a três, o fator investimento e poupança (média 2,976), identificando-se um comportamento insatisfatório em relação aos hábito de investir e poupar.

Já os fatores atitude financeira de controle (média 4,553), atitude financeira de consciência de crédito (média 4,524) e atitude financeira para o futuro (média 4,390) apresentam valores médios acima de quatro, delineando atitudes financeiras positivas para a amostra estudada. Em seguida, para avaliar o nível de conhecimento financeiro dos entrevistados identificou-se o percentual de respostas corretas, incorretas e dos que não souberam responder (Tabela 07).

Tabela 07 Percentual de respostas corretas, incorretas e não soube responder para as variáveis relativas ao conhecimento financeiro

FATOR	VARIÁVEIS	RESP. CORRETA	RESP. INCORRETA	NÃO SOUBE RESPONDER
Conhecimento financeiro básico	54. Suponha que você tenha R\$ 100,00 em uma conta poupança a uma taxa de juros de 10% ao ano. Depois de 5 anos, qual o valor que você terá na poupança?	45,2%	32,5%	22,3%
	55. Imagine que a taxa de juros incidente sobre sua conta poupança seja de 6% ao ano e a taxa de inflação seja de 10% ao ano. Após 1 ano, o quanto você será capaz de comprar com o dinheiro dessa conta?	46,7%	12,3%	41,0%
	56. Suponha que José herde R\$ 10.000,00 hoje e Pedro herde R\$ 10.000,00 daqui a 3 anos. Devido à herança, quem ficará mais rico?	36,3%	28,2%	35,5%
Conhecimento financeiro avançado	57. Qual das seguintes afirmações descreve a principal função do mercado de ações?	48,7%	22,5%	28,8%
	58. Considerando-se um longo período de tempo (ex.: 10 anos), qual ativo, normalmente, oferece maior retorno?	24,2%	41,4%	34,4%
	59. Quanto aos fundos de investimento, qual das seguintes afirmações está correta?	30,1%	14,1%	55,8%
	60. Normalmente, qual ativo apresenta as maiores oscilações ao longo do tempo?	62,2%	9,7%	28,1%
	61. Quando um investidor diversifica seu investimento entre diferentes ativos, faz o risco de perder dinheiro?	39,0%	24,3%	36,7%

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Para o conhecimento financeiro básico, destaca-se que em nenhuma questão obteve-se um percentual de acerto superior a 60%, determinando um baixo nível de conhecimento

financeiro, conforme classificação de Chen e Volpe (1998). Destaca-se que um número expressivo da amostra não soube responder às questões, em percentuais que variam de 22,3% a 41,0%. Com relação ao conhecimento financeiro avançado, todas as questões apresentaram um nível abaixo de 60%, representando níveis baixos de conhecimento financeiro, sendo que os percentuais variam entre 24,2% e 48,7%, com exceção da variável “Normalmente, qual ativo apresenta as maiores oscilações ao longo do tempo?”, que apresentou um percentual de acerto de 62,2%. E, para uma melhor identificação do nível de conhecimento financeiro da amostra, desenvolveu-se o índice de conhecimento financeiro, apresentado na Tabela 08.

Tabela 08 Estatística descritiva do conhecimento financeiro (básico, avançado e total)

FATOR	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Conhecimento básico	0,411	0,333	0,361
Conhecimento avançado	0,785	0,800	0,590
Índice de Conhecimento Financeiro (básico + avançado)	1,196	1,200	0,833

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

O índice de conhecimento financeiro foi construído da seguinte forma: para cada uma das questões de conhecimento básico foi atribuído o peso 0,333 para a resposta correta e para cada uma das cinco questões de conhecimento avançado foi atribuído peso 0,4. Assim, o valor máximo das questões de conhecimento básico é de 1,0 ponto e a pontuação máxima de conhecimento avançado é de 2,0 pontos. Sendo, portanto, nesta escala, quanto maior a pontuação, maior o conhecimento financeiro. A média do conhecimento básico (0,411) em uma pontuação máxima de 1,0 ponto representa um nível baixo de

acertos. No mesmo sentido, o conhecimento avançado apresenta uma média baixa, sendo de 0,785 em um nível máximo de 2,0 pontos. Assim, em média os respondentes acertaram 41,12% das questões básicas e 39,23% das questões avançadas. O conhecimento financeiro total apresentou a média de 1,196 em um nível máximo de 3,0 pontos, ou seja, em média os respondentes acertaram 39,86% das oito questões de conhecimento propostas. Assim, é perceptível que o índice de conhecimento financeiro da amostra estudada é baixo, já que tendo como parâmetro Chen e Volpe (1998), em média os respondentes apresentam um percentual abaixo de 60%.

Após a análise fatorial, cada fator obtido do construto bem-estar financeiro foi testado em relação às variáveis socioeconômicas e demográficas, conforme a Tabela 09.

Tabela 09 Valor e significância do Teste t (1) e da ANOVA (2) para as variáveis socioeconômicas e demográficas

VARIÁVEIS \ FATORES	AUTO-PERCEPÇÃO DE BEM-ESTAR FINANCEIRO		FUTURO FINANCEIRO		SITUAÇÃO FINANCEIRA	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Gênero (1)	1,322	0,917	-0,400	0,881	-0,324	0,264
Estado civil (2)	6,057	0,002	0,352	0,703	0,409	0,665
Filhos (1)	-2,572	0,061	-0,220	0,638	1,844	0,787
Grau de Escolaridade (2)	16,778	0,000	2,324	0,099	2,146	0,118
Raça (2)	0,589	0,622	1,024	0,381	5,223	0,001
Idade (2)	8,785	0,000	1,066	0,363	0,499	0,683
Renda (2)	13,007	0,000	1,581	0,193	4,330	0,005
Ocupação (2)	3,969	0,003	1,196	0,311	0,774	0,542

Fonte: Elaborada pela autora (2014).



Na análise da variância em relação ao estado civil obteve-se diferenças de médias significativas em relação ao fator auto-percepção de bem-estar financeiro. Os casados (média 2,935) possuem uma melhor percepção de bem-estar financeiro em comparação aos solteiros (média 2,623) e ao grupo dos viúvos/separados (média 2,756). De forma similar, Sumarwan (1990) identificou que indivíduos casados apresentam maior propensão em serem financeiramente satisfeitos.

Quanto ao grau de escolaridade, identificou-se que a auto-percepção de bem-estar financeiro demonstra que a satisfação financeira é maior nos dois extremos de escolaridades, escolaridade 1 (média 2,791), escolaridade 2 (média 2,471) e escolaridade 3 (média 3,008). Ressalta-se que a maior escolaridade (pós-graduação) apresenta a maior satisfação financeira. De forma similar aos resultados encontrados, os estudos de Lown e Ju (1992) e Penn (2007) apontam que existe uma tendência de indivíduos com níveis educacionais maiores apresentarem uma melhor satisfação financeira.

Analisando-se o fator situação financeira em relação à raça, verifica-se que a raça branca (média 2,791) apresenta a melhor satisfação com o bem-estar financeiro. Corroborando, o estudo de Gutter e Copur (2011) constata que brancos possuem melhores níveis de bem-estar financeiro em relação aos não-brancos.

A auto-percepção de bem-estar financeiro é progressivamente melhor quanto maior a faixa etária, assim até 25 anos (média 2,531), de 26 a 30 anos (média 2,566), de 31 a 38 anos (média 2,812) e maior de 38 anos (média 3,037). Diversos estudos afirmam que a idade é diretamente relacionada ao bem-estar financeiro, ou seja, quanto maior a idade, maior a satisfação financeira (PENN, 2007; PLAGNOL, 2011; SUMARWAN, 1990; XIAO et al., 2006).

Outrossim, a auto-percepção de bem-estar financeiro é progressivamente maior em relação à renda. Assim, até R\$ 1.000,00 (média 2,366), de 1.000,01 a R\$ 2.000,00 (média 2,704), de R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00 (média 2,767) e maior que R\$ 4.000,00 (média 3,049), apresentam maior satisfação conforme o aumento da renda. No que diz respeito à situação financeira a maior satisfação está relacionada com a maior renda maior que R\$ 4.000,00 (média 2,833). Neste sentido, diversos estudos enfatizam que a renda influencia positivamente no bem-estar financeiro (DELAFFROOZ, PAIM, 2011; PENN, 2007; SUMARWAN, 1990).

No que diz respeito à variável ocupação, a auto-percepção de bem-estar financeiro é maior no grupo de ocupação funcionário público (média 2,913). Dessa forma, para a amostra estudada, o funcionário público é o mais financeiramente satisfeito. E, o menos insatisfeito financeiramente é o grupo que não trabalha (média 2,400). Diversos estudos associam a não-ocupação à insatisfação financeira (PLAGNOL, 2011; SUMARWAN, 1990; XIAO et al., 2006).

Por fim, com a finalidade identificar a influência dos fatores e das variáveis socioeconômicas e demográficas no bem-estar financeiro, realizou-se uma regressão linear múltipla. Para a estimação do modelo de regressão linear, utilizou-se a estimação por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) e método Stepwise. Na primeira tentativa de estimação observou-se que os erros eram heterocedásticos. Para resolver este problema utilizou-se a técnica White Heteroskedasticity-Consistent Standart Erros & Covariance, a qual corrige os erros-padrões e covariâncias, tornando-os consistentes com o pressuposto de não-heterocedasticidade. O modelo estimado é descrito na Tabela 10.

Tabela 10 Resultados da regressão múltipla por Mínimos Quadrados Ordinários pelo método *Stepwise*, estimada para o bem-estar financeiro

VARIÁVEIS	COEFICIENTES PADRONIZADOS	TESTE T		VIF
		Valor	Sig	
Investimento e Poupança	0,152	3,6160	0,0003	1,008
Atitude Financeira de Controle	0,111	3,0407	0,0025	1,024
Idade	0,105	2,8117	0,0051	1,019

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

A significância do teste F (valor 9,4304 e sig. 0,0000) indica que pelo menos uma das variáveis independentes exerce influência sobre a variável dependente, sendo considerado o modelo significativo. Quanto aos pressupostos do modelo, observou-se que: (I) não há autocorrelação serial, uma vez que o valor do teste de Durbin Watson (1,77) ficou próximo de 2; (II) o modelo não apresenta problemas de multicolinearidade, dado que os FIVs ficaram próximos a 1; e (III) os resíduos do modelo possuem distribuição normal, uma vez que o teste Kolmogorov-Smirnov não foi significativo (0,032 e sig. 0,656).

Constata-se que as variáveis: investimento e poupança, atitude financeira de controle e idade exercem influência positiva no bem-estar financeiro. Estes resultados evidenciam que indivíduos mais velhos, que investem e poupam dinheiro e com atitude financeira de controle (que percebem a importância de possuir metas financeiras, de controlar as despesas mensais e de poupar dinheiro mensalmente) são os que apresentam maior satisfação financeira ou nível de bem-estar financeiro.

Diversos estudos enfatizam que a idade influencia positivamente na percepção de bem-estar financeiro (PENN, 2007;

PLAGNOL, 2011; SUMARWAN, 1990; XIAO et al., 2006). A influência positiva/satisfatória do comportamento financeiro também é identificada por vários autores (DELAFFROOZ, PAIM, 2011; FALAHATI et al., 2012; GUTTER, COPUR, 2011; JOO, GRABLE, 2004; KIM, GARMAN, SORHAINDO, 2003; SHIM et al., 2009; SUMARWAN, 1990; XIAO et al., 2006). Mais especificamente, nos estudos de Lown e Ju (1992) o coeficiente de correlação de Pearson demonstrou uma relação positiva entre poupança e satisfação financeira. No mesmo sentido, Gutter e Copur (2011) e Shim et al. (2009) identificaram a influência positiva da gestão de orçamento e poupança no nível de bem-estar financeiro.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diversos autores demonstram a importância de se considerar o bem-estar financeiro como sendo um aspecto amplo e inter-relacionado com diversos aspectos da vida de cada pessoa, sendo relevante ressaltar, que neste estudo optou-se por investigar a influência de fatores comportamentais. Nesta pesquisa, os indivíduos mostram-se insatisfeitos com a própria situação financeira, pensam e preocupam-se com as dívidas e acreditam que no futuro não terão dívidas com o cartão de crédito. A amostra apresenta baixos níveis de comportamento compulsivo de compras e de materialismo. Em relação ao comportamento e atitude financeiros identificam-se comportamentos e atitudes funcionais/satisfatórias/positivas. No entanto, no que diz respeito ao conhecimento, notou-se um baixo índice de conhecimento financeiro total, tendo como parâmetro o estudo de Chen e Volpe (1998).

A partir da técnica de análise fatorial conclui-se que as escalas mostram-se, no geral, consistentes e em consonância com o referencial teórico do tema. Como resultado, obtiveram-se onze fatores e três níveis de conhecimento financeiro para análise e inserção no modelo. Em seguida, analisou-se a influência dos aspectos socioeconômicos e demográficos sobre os fatores do bem-estar financeiro. A auto-percepção de bem-estar financeiro mostrou diferenças em relação: estado civil, grau de escolaridade, idade, renda e ocupação. A situação financeira apresenta diferenças significativas em relação à raça e à renda. Evidencia-se que não foram encontradas diferenças entre os grupos para o fator futuro financeiro.

Por fim, a regressão linear apresenta que os aspectos investimento e poupança, atitude financeira de controle e idade influenciam de forma positiva o bem-estar financeiro. Ou seja, analisando-se os coeficientes padronizados, após a verificação de conformidade com os pressupostos metodológicos para validade do modelo, os resultados delinearão que indivíduos mais velhos, que investem/pouparam dinheiro, que acreditam na importância de se possuir metas financeiras, de se controlar as despesas mensais e da relevância da poupança mensal são mais propensos a serem financeiramente satisfeitos ou possuírem maiores níveis de bem-estar financeiro.

Como limitação do estudo, destaca-se a não generalização dos resultados, já que a amostra foi coletada por conveniência. Como principal contribuição, ressalta-se a aplicação de pesquisa caracterizadamente incipiente em cenário nacional, contribuindo assim, para o avanço da temática. Do ponto de vista organizacional, delineiam-se contribuições para ações de marketing (notadamente comportamento do consumidor), bem como políticas de crédito/financiamentos, associando-se

questões de bem-estar financeiro e níveis de endividamento, por exemplo. Sobre trabalhos futuros, sugere-se a mensuração dos construtos através de outras escalas quantitativas e/ou a utilização de outras técnicas estatísticas multivariadas. Destaca-se imprescindível a reaplicação do modelo em outras amostras, como em outras regiões brasileiras, por exemplo. Ainda, indica-se a inserção de outras variáveis (ambientais e culturais), bem como a aplicação de estudos longitudinais.

## REFERÊNCIAS

- CHAN, K.Y. K.; CHAN, S. F.; CHAU, A. W. L. *Financial knowledge and aptitudes: impacts on college students' financial well-being*. *College Student Journal*, v. 46, n. 1, p.114, 2012.
- CHEN, H; VOLPE, R. P. *An analysis of personal financial literacy among college students*. *Financial Services Review*, v. 7, n. 2, p. 107-128, 1998. Disponível em: <[http://www2.stetson.edu/fsr/abstracts/vol\\_7\\_num2\\_107.pdf](http://www2.stetson.edu/fsr/abstracts/vol_7_num2_107.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- DELAFFROOZ, N.; PAIM, L. H. *Determinants of financial wellness among Malaysia workers*. *African Journal of Business Management*, v. 5, n. 24, p. 10.092-10.100, 2011.
- DITTMAR, H.; LONG, K.; BOND, R. *When a better self is only a button click away: associations between materialistic values, emotional and identity – related buying motives, and compulsive buying tendency online*. *Journal of Social and Clinical Psychology*, v. 26, n. 3, p. 334-361, 2007.
- DOWLING, N. A.; CORNEY, T. HOILES, L. *Financial management practices and money attitudes as determinants of financial problems and dissatisfaction in young male Australian workers*. *Journal of Financial Counseling and Planning*, v. 20, n. 2, p. 5-13, 2009.
- FABER, R. J.; O' GUINN, T. C. *A clinical screener for compulsive buying*. *Journal of Consumer Research*, v. 19, p. 459-469, 1992.
- FALAHATI, L.; SABRI, M. F.; PAIM, L. H. J. *Assessment a model of financial satisfaction predictors: examining the mediate effect of financial behaviour and financial strain*. *World Applied Sciences Journal*, v. 20, n.2, p. 190-197, 2012.
- GAROARSDÓTTIR, R. B.; DITTMAR, H. *The relationship of materialism to debt and financial well-being: the case of Iceland's perceived prosperity*. *Journal of Economic Psychology*, v. 33, n. 6, p. 471-481, 2012.
- GRABLE, J. E.; JOO, S. *Student racial differences in credit card debt and financial behaviors and stress*. *College Student Journal*, v. 40, p. 400-408. 2006.

- GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. *Econometria básica*. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 920 p.
- GUTTER, M.; COPUR, Z. *Financial behaviors and financial well-being of college students: evidence from a national survey*. Journal of Family and Economic Issues, v. 32, n. 4, p. 699-714, 2011.
- HAIR J. R., Joseph F; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. ; ANDERSON, R. E. ; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 682 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Cidades. Disponível em: <ftp://geoftp.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 maio 2013.
- JOHNSON, E.; SHERRADEN, M. S. *From financial literacy to financial capability among youth*. Journal of Sociology & Social Welfare, v. 34, p. 119-145, 2007.
- JOJI, A. N.; RAVEENDRAN, P. T. *Compulsive buying behavior in Indian consumers and its impact on credit default - an emerging paradigm*. 2007. Disponível em: <http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/329/1/545-562.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2013.
- JOO, H. *Personal financial wellness*. In XIAO, J. J. (Ed.), Handbook of consumer finance research, p. 21-33, New York: Springer, 2008.
- JOO, S.H.; GRABLE, J. E. *An exploratory framework of the determinants of financial satisfaction*. Journal of Family and Economic Issues, v.25, n. 1, p. 25-50, 2004.
- KILBOURNE, W.; GRÜNHAGEN, M.; FOLEY, J. *A cross-cultural examination of the relationship between materialism and individual values*. Journal of Economic Psychology, v. 26, n. 5, p. 624-641, 2005.
- KIM, J. *The effects of workplace financial education on personal finances and work outcomes*. 471 f. Dissertation (Doctor of Philosophy) - Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, 2000.
- LEJOYEUX, M.; WEINSTEIN, A. *Compulsive buying*. The American Journal of Drug and Alcohol Abuse, v. 36, n. 2, p. 248-253, 2010.
- LOWN, J. M.; JU, I. S. *A model of credit use and financial satisfaction*. Financial Counseling and Planning, v. 3, p. 105-125, 1992.
- LUSARDI, A.; MITCHELL, O. S. *Financial literacy and retirement planning: new evidence from the rand American life panel*. In: Social Science Research Network, 2007. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\_id=1095869>. Acesso: 20 ago. 2013.
- MATTA, R. O. B. *Oferta e demanda de informação financeira pessoal: o Programa de Educação Financeira do Banco Central do Brasil e os universitários do distrito federal*. 2007. 214 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, 2007.
- NORVILITIS, J. M.; SZABLICKI, P. B.; WILSON, S. D. *Factors influencing levels of credit card debt in college students*. Journal of Applied Social Psychology, v. 33, p. 935-947, 2003.
- PENN, D. A. *Financial well-being in an urban area: an application of*

- multiple imputation*. Department of Economics and Finance Working Paper Series, p. 1-28, 2007.
- PLAGNOL, A. C. *Financial satisfaction over the life course: the influence of assets and liabilities*. Journal of Economic Psychology, v.32, p. 45-64, 2011.
- QFINANCE. *Financial Dictionary*. 2013. Disponível em: <<http://www.qfinance.com/dictionary/attitude>>. Acesso em: 05 set. 2013.
- RICHINS, M. L.; *Materialism, transformation expectations, and spending: implications for credit use*. Journal of Public Policy & Marketing, v. 30, n. 2, p. 141-156, 2011.
- RICHINS, M. L.; DAWSON, S. A *consumer values orientation for materialism and its measurement: scale development and validation*. Journal of Consumer Research, v. 19, n. 3, p. 303-316, 1992.
- ROOLJ, M. C. J. V; LUSARDI, A.; ALESSIE, R. J. M. *Financial literacy and retirement planning in the Netherlands*. Journal of Economic Psychology, v. 32, n. 4, p. 593-608, 2011.
- SCHMEISER, M.D.; HOGARTH, J. *Good advice, good outcomes? How financial advice-seeking relates to self-perceived financial well-being*. In: Social Science Research Network, 2013. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=226170>>. Acesso em: 12 maio 2013.
- SHAMBARE, R.; RUGIMBANA, R. *An exploratory study of selected university students in South Africa*. Thunderbird International Business Review, v. 54, n. 4, p. 581-590, 2012.
- SHIM, S.; XIAO, J. J.; BARBER, B. L.; LYONS, A. C. *Pathways to life success: a conceptual model of financial well-being for young adults*. Journal of Applied Developmental Psychology, v.30, p. 708-723, 2009.
- SHOCKEY, S. S. *Low-wealth adults financial literacy, money management behavior and associates factors, including critical thinking*. 740 f. Thesis, Ohio State University, Utah, 2002.
- SUMARWAN, U. *A Managerial System Approach To Factors Influencing Satisfaction With Households' Financial Status*. 123 f. Thesis (Master of Science), Iowa State University, Ames, Iowa, 1990.
- VERA-TOSCANO, E.; ATECA-AMESTOY, V; SERRANO-DEL-ROSAL, R. *Building financial satisfaction*. Social Indicators Research, Springer, v. 77, n. 2, p. 211-243, 2006.
- XIAO, J. J.; TANG, C.; SHIM, S. *Acting for happiness: Financial behavior and life satisfaction of college students*. Social Indicators Research, v. 92, p. 53-68, 2009.
- XIAO, J. J.; SORHAINDO, B.; GARMAN, E. T. *Financial behaviours of consumers in credit counselling*. International Journal of Consumer Studies, v.30, n. 2, p. 108-121, 2006.



# Valores o dinheiro, percepção e comportamento de risco entre universitários<sup>37</sup>

Anavaléria Vieira Santos<sup>38</sup>

“O dinheiro é, propriamente, nada mais que uma ponte aos valores definitivos, e não podemos morar numa ponte.”

(Georg SIMMEL)

## 1. INTRODUÇÃO

As pesquisas experimentais na área de Finanças Comportamentais buscam construir um modelo mais detalhado do comportamento humano nos mercados financeiros, investigando os fenômenos comportamentais que influenciam a tomada de decisão.

Como um elemento indispensável e presente nas representações mentais e na cultura, os estudos sobre a influência dos valores do dinheiro adquire importância, à medida em que o dinheiro interfere na vida cotidiana de todas as pessoas, nas representações mentais e no comportamento de homens e mulheres (MOREIRA, 2000).

Assim, as pesquisas desenvolvidas sobre os significados atribuídos ao dinheiro e as variáveis que influenciam na construção do seu significado investigam os diversos aspectos dessa relação, buscando aprofundar a estrutura cognitiva desse

---

37 Pesquisa desenvolvida durante Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFSM, com apoio da Fundação de Amparo a Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

38 Administradora, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria/UFSM.

construto e criar modelos teóricos onde o significado do dinheiro é colocado como uma das variáveis antecedentes para variáveis como bem estar subjetivo, significado do pagamento ou satisfação no trabalho. (FLORES, 2012; OLIVEIRA, 2010)

Tamayo e Moreira (1999), no artigo em que validaram a Escala de Significados do Dinheiro, afirmam que é possível, ainda, imaginar que o significado do dinheiro possa ter influência sobre outros fenômenos tais como: dinâmica familiar, socialização econômica das crianças, manejo cotidiano do dinheiro, importância das posses materiais, consumo compulsivo, pagamento de impostos ou doações para caridade, não existindo ainda estudos. Flores (2012) buscou propor e validar um modelo de propensão ao endividamento, investigando os fatores comportamentais que influenciam a propensão ao endividamento pessoal, a partir de variáveis demográficas e culturais e sete fatores comportamentais. O modelo final apresentou quatro fatores diretamente relacionados ao endividamento: valores do dinheiro, materialismo, percepção e comportamento de risco.

Neste sentido, as pesquisas têm explorado a temática dos valores relacionando-a com diversos aspectos como: trabalho e a escolha ocupacional (ALMEIDA; TAVARES, 2009); associado a crenças (ROKEACH, 1968, 1973), objetivos (SCHWARTZ; BILSKY, 1987) valores de trabalho de diferentes grupos e a satisfação e compromisso organizacional (TAMAYO e PORTO, 2005, 2007). Slovic (1985, 1999) parte da concepção de que a realidade humana se encontra imersa em riscos, permeados de valores morais e sociais oriundos de experiências pessoais e de razões que diferem de um indivíduo para o outro. Os autores compreendem que, assim como o dinheiro, a percepção de risco se baseia em um conjunto de crenças e valores que

dão significado a cada um dos acontecimentos ameaçadores no contexto social no qual estão inseridas, ou seja, a análise da percepção de risco está associada a um contexto e não pode ser mensurada fora dele. Assim, o valor do dinheiro, a percepção e o comportamento de risco são permeados por valores morais e sociais resultantes das experiências pessoais e de razões distintas de um indivíduo para outro.

Desta forma, é importante que as diversas correntes como as finanças comportamentais e a psicologia econômica, investiguem os fatores que podem influenciar as atitudes de compra, venda e consumo. É necessário estar atento ao comportamento de consumo de pessoas que se tornam cada vez mais exigentes, materialistas, tendentes ao consumo excessivo e, conseqüentemente, mais tendentes ao comportamento de risco (FLORES, 2012).

Partindo deste contexto em que os jovens universitários também são alvos das políticas de acesso e facilidades ao crédito, e estão iniciando sua relação com o dinheiro e tendo o primeiro contato com as situações dela decorrentes, como o risco (de endividamento, por exemplo), buscamos investigar a relação entre os significados do dinheiro e a percepção e o comportamento de risco entre esse grupo. (MELLO; SILVA, 2010).

Diante disso, considerando estes dois aspectos (valores do dinheiro e a percepção e o comportamento de risco) e a importância dos conceitos, o presente estudo está pautado no seguinte objetivo: - Identificar a relação entre os valores do dinheiro, a percepção e comportamento de risco entre os Universitários Maranhenses;

Na seção a seguir são apresentados os aspectos teóricos que dão suporte ao tema, compreendendo Teoria dos Valores, significados do dinheiro, percepção e comportamento de risco.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

*“Valores representam um dos fundamentos de nossa vida interior, nosso comportamento, nossas ações”.*  
(Aline Pena)

### 2.1 Teorias dos Valores

Os valores ocupam uma posição central no sistema cognitivo e na personalidade dos indivíduos, determinando as suas atitudes, estando intimamente ligados com a motivação, têm uma componente cognitiva, afetiva e comportamental. Servem a diferentes finalidades: tornam possíveis as interações sociais que possibilitam aos indivíduos satisfazer as suas necessidades; fornecem padrões a partir dos quais as pessoas julgam as suas ações e as dos outros; têm um papel central no processo de tomada de decisão porque servem de base aos objetivos que são estabelecidos e, por fim, fornecem uma base para racionalizar o comportamento (BRONW, 2002; ROKEACH, 1968).

Um sistema de valores tem necessariamente, a presença de uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, de forma a permitir sua hierarquização. Esta pressupõe que o indivíduo não se relaciona com o mundo físico e social como um observador passivo, mas como um ator participativo. É o conceito de hierarquia de valores que permite a comparação de indivíduos, grupos sociais e culturas (PORTO, TAMAYO; 2007; SCHWARTZ; BILSKY; 2009).

A estrutura universal dos valores é como uma espécie de matriz de tipo motivacional, onde, teoricamente, qualquer valor detectado numa dada sociedade poderá ser incluído em um desses tipos motivacionais. Estes se comunicam entres si

de forma dinâmica, postulando um relacionamento de compatibilidade e de conflito, estabelecendo, assim, uma oposição entre os valores a serviço de interesses individuais e aqueles que servem a interesses coletivos (SCHWARTZ, 1999).

Desta forma, os valores influenciam todas as esferas da vida do sujeito, desde o trabalho, ao casamento, ao seu desempenho enquanto estudante, sendo igualmente importantes para compreender as especificidades culturais e os comportamentos afetados por estas. À medida que os valores se desenvolvem, vão sendo cristalizados e hierarquizados formando um sistema que reúne aqueles que precisam estar satisfeitos para que o sujeito experiencie satisfação na sua vida (ALMEIDA; TAVARES, 2009).

## 2.2 Significados do dinheiro

Conceitualmente o dinheiro pode ser entendido como uma invenção cultural, uma unidade de valor utilizada para equivaler a objetos, ao trabalho, a capacidade humana. Ao longo do crescimento da economia, adquiriu as virtudes dos objetos e das atividades essenciais à sobrevivência, tornando-se “vital”, interferindo nas representações mentais e no comportamento, refletindo em diversas sensações de prazer, status, autonomia, entre outros, bem como em contrapartida o não acesso a ele é capaz de levar a sentimentos de rejeição e exclusão da sociedade (FLORES, 2012; MOREIRA, 2000).

O surgimento do dinheiro provocou o desaparecimento da relação íntima entre a pessoa e a terra, colocando-se como elemento mediador de ambos, separando-os e ligando-os. Imprimindo nesta relação, um caráter impessoal, anteriormente desconhecido a toda atividade econômica, e por outro,

aumenta proporcionalmente a autonomia e a independência da pessoa; pois permite uma larga liberdade pessoal na medida em que separa o desempenho (que agora pode ser comprado por dinheiro) da personalidade (a qual permanece inalienável da modernidade) (SIMMEL, 2005). Na visão Simmeliana, o advento da economia monetária para sociedade moderna, revela a contradição entre o dinheiro e a liberdade pessoal, ao mesmo tempo que constitui a tragédia da cultura moderna. O dinheiro trouxe mais liberdade individual, libertando o homem dos laços estreitos da comunidade, porém tornou o contato humano mais veloz, tornou as relações sociais mais objetivas e impessoais, portanto, mais superficiais.

Ultrapassando os limites de sua forma física (notas, moedas, cartões de créditos, cheques, etc) , os significados do dinheiro relacionam-se a categorias decorrentes da experiência cotidiana, com variações que refletem as diferentes práticas com suas diversas formas. Assim, o dinheiro representa não apenas o que ele pode comprar, mas deriva ainda das fontes através das quais é obtido e das formas pelas quais é utilizado. Por se tratar de uma invenção humana, o dinheiro tem sido teorizado e discutido por diversas áreas, em análises que partem da sua conceituação e dos seus significados simbólicos, relacionando-os a diferentes significados e usos (MOREIRA, 2000).

Sob a perspectiva da economia tradicional a função do dinheiro está relacionada a uma *commodity* usada como meio de troca, entendida como algo tangível, que tem valor em si mesmo, com funções práticas e instrumentais. Para antropologia, sua conceituação é desdobrada em significados diferentes para além de seu caráter numérico, pois expressa as diversas culturas, como reflexo das experiências vividas pelos sujeitos.

Nesta concepção o dinheiro agrega a assimilação dos vários pontos de vista derivados dos usos que as pessoas fazem dele, podendo significar riqueza, segurança, poder, amizade, bem como desconforto, tragédias, ansiedade. Em termos sociológicos, a compreensão do dinheiro derivada conjunto da organização socioeconômica da sociedade, sendo modelada pelas relações sociais objetivas (estrutura social) e ainda pela classificação cognitiva e significados evocativos culturais (LEITE, 2009).

### 2.2.1 Escalas do Significado do Dinheiro

As pesquisas sobre o significado do dinheiro nos últimos anos permitiram avanços no sentido de delimitar a estrutura cognitiva e as variáveis relacionadas ao construto. Os estudos realizados permitiram a utilização deste modelo multidisciplinar da teoria dos valores no Brasil. (TAMAYO, SCHWARTZ, 1993; MOREIRA, 2000; TAMAYO, PORTO, 2005; 2007).

Com objetivo de introduzir o estudo do significado do dinheiro no contexto brasileiro, Moreira e Tamayo (1999) desenvolveram a Escala do Significado do Dinheiro / ESD cuja validação contou com numerosa amostra de sujeitos de todas as regiões geográficas com características demográficas variadas. Agrupando diferentes e conceitos das ciências sociais, Moreira (2000) dimensionou os significados do dinheiro considerando perspectivas opostas.

Figura 1 – Escala de Significados do Dinheiro (ESD)



Fonte: Adaptado de Moreira (2000)

Na dimensão negativa da ESD estão os significados ligados à desigualdade, poder, desapego, conflito, sofrimento. Na dimensão positiva da ESD estão os significados relacionados com progresso, cultura, poder, estabilidade e prazer. A percepção do dinheiro como fonte de poder foi resultado da junção das dimensões opostas, dominação e prestígio, tendo assim, efeito em ambas as dimensões. Desta forma, o poder pode ser percebido de forma positiva ou negativa conforme as pessoas associam ter dinheiro com sentimento positivo de “ser bem tratadas, ser reconhecidas, alcançar o que deseja”, em contrapartida, a associação adquire forma negativa quando não possuir autoridade, prestígio ou reconhecimento social pela falta dele.

A escala de valor para o significado do dinheiro de Moreira (1999) explora ainda as relações entre prioridades de



valores e os significados que os indivíduos atribuem ao dinheiro, comparando amostras de diferentes contextos culturais, na Inglaterra e no Brasil, cujas características a qualificam sua utilização em diversas situações, depois de realizadas as devidas adaptações (LUNARDI, 2010). Sendo assim, dada a problemática e os objetivos a serem atingidos neste estudo, será utilizada esta escala.

### 2.3 Percepção e Comportamento de Risco

As multiplicidades e variedades de sentidos que são atribuídos aos conceitos de risco tornam difícil sua definição. No uso cotidiano, a palavra risco refere-se a resultados especificamente negativos, onde a tendência é que, diante de alguma situação de incerteza ou em que os dados encontram-se incompletos, os graus de incerteza apontem para possibilidades mínimas de oportunidade (FLORES, 2012), ou convergem para a possibilidade de perda, prejuízo, desvantagem ou destruição. O conceito de risco está associado, geralmente, a ideia de um problema, uma ameaça, uma fonte de insegurança, podendo representar também um prazer, uma emoção, uma fonte de lucro e de liberdade. (GALAND, 2003) .

Dada a variedade de sentidos e definições atribuídos ao termo, o risco poder ser considerado um cálculo, uma *commodity*, um capital, uma técnica de governo, um objetivo cientificamente demonstrável, subjetivo e socialmente construído. Neste sentido, a percepção de risco é compreendida como a forma pela qual as pessoas interpretam os riscos, considerando o conjunto de crenças e valores que dão significado a cada acontecimento. (LIMA, 1995; SLOVIC, 1999; PAULINO, 2009).

Segundo Garland (2003), no uso coloquial, e mesmo em termos teóricos, o perigo pode ser confundido com risco, entretanto, é importante distinguir seus diferentes significados. O perigo é um mal contingente, algo suscetível de causar danos, lesões ou algum tipo de adversidade. O risco é uma possibilidade de perda ou lesão, ou a mensuração da exposição da probabilidade e da extensão da perda. Ou seja, embora distintos, risco e perigo estão intimamente ligados. Perigo é o potencial de dano inerente a alguma coisa, pessoa ou situação. Risco é a medida de probabilidade e extensão desse potencial, ou simplesmente, os riscos são estimativas do impacto provável do perigo. “O risco é um meio de colonizarmos e controlarmos o futuro. “Sociedade de risco” é o nosso mundo moderno, girando fora de controle” (GARLAND, 2003, p. 1).

Os estudos de Reifner et al. (2007) destacam que os trabalhadores autônomos estão mais expostos aos riscos econômicos do que os trabalhadores assalariados. Tabak; Craveiro e Cajueiro (2010) no estudo que avalia eficiência bancária e a inadimplência, analisaram a percepção de risco dos gerentes, concluindo que os gerentes dos bancos mostram-se avessos ao risco, gerando consequências negativas para a organização.

Keese (2010), ao avaliar os traços de personalidade na Alemanha, concluiu que a atitude de risco não influencia significativamente nas questões subjetivas do endividamento, mas mostra-se representativa nas estruturas de covariância, indicando que outros estudos deveriam testar esta questão, pois diversos autores apontam que a questão do risco influencia a tomada de decisão, e outros comportamentos de risco (GARLING et al. ,2010).

Considerando que o interesse nessa temática engloba os diversos ramos da ciência (sociólogos, economistas, es-

tatísticos, cientistas políticos e psicólogos), a comunicação entre eles tem proporcionado o surgimento de perspectivas complementares que compartilham suposições básicas, como: 1) se uma e determinada escolha for possível, o tomador de decisão deve ter a opção de se envolver ou se abster da escolha de engajamento; 2) sob as condições das escolhas apresentam consequências que são relevantes para os valores da pessoa ou para seu bem estar; 3) as consequências das escolhas raramente são certas, por isso as pessoas encontram-se diante de probabilidades, suas escolhas representam suposições de que determinada ação produzirá determinado resultados. (MUNDIM-MASINI, 2009)

A tomada de decisão, portanto, é influenciada por normas, hábitos e expectativas das pessoas e a escolha é feita entre as alternativas que apresenta maior valor esperado, onde, neste novo modelo, o foco está nos aspectos comportamentais das decisões financeiras. (KANHEMAM, TVERSKY, 1972). No modelo comportamental o investidor pesa tanto os ganhos quanto às perdas, mas não dá a ambos o mesmo valor psicológico. Na investigação do comportamento humano na hora da tomada de decisão em investimentos, devem ser consideradas várias situações em que o indivíduo toma decisões com vieses que o afastam da racionalidade plena. A maneira como as opções são apresentadas (ganho ou perdas) ou a mudança na conotação das palavras causam impactos consideráveis no processo, podendo interferir na tomada de decisões, já que as pessoas consideram as consequências positivas e negativas de forma diferente (KANHEMAM, TVERSKY, 1996).

As decisões envolvem conflitos de valores, quando deve ser decido e quanto uma opção é valorizada em relação a outra, tendo em vista que apesar de as pessoas saberem o que

obterão quando fazem uma escolha, elas não sabem como se sentirão em relação ao que foi escolhido. Neste sentido, o conflito entre valores ocorre quando uma decisão envolve escolhas entre ações que não atendem todos os objetivos, sendo assim, o problema é reestruturado pelos indivíduos através da transformação ou rearranjo da informação ou até mesmo através da eliminação de fatores da informação, com objetivo de reduzir o conflito percebido ou o grau de complexidade no processo de decisão (MUNDIM-MANSINI, 2009).

Desta forma, o risco é antes uma forma específica de avaliar e categorizar fatos ou acontecimentos em relação aos nossos planos, interesses e a nós mesmos. Algo só se torna um risco na medida em que seu potencial para consequências adversas foi levado em consideração e submetido a alguma avaliação, de forma que sejam tomadas medidas de controle e redução das consequências negativas. Portanto, a relação é de reciprocidade entre riscos, percepção e gestão de risco, haja vista que a partir do conhecimento sobre os riscos, também existem práticas e instituições destinadas a identificação, gerenciamento e redução de incertezas (GARLAND, 2003).

### 2.3.1 Escala de Percepção e Comportamento de Risco

Mello e Falk (2003), baseia seu conceito de percepção de risco na ideia de que o risco percebido compreende as dimensões de incerteza e de consequência. A incerteza avalia a perspectiva do consumidor de que a compra possa transformar-se em consequências adversas. Já as consequências correspondem tanto à execução das funções técnicas referentes ao produto comprado, quanto ao grau de influência sentida, em termos psicológicos e sociais. Finucane et al. (2000) considera

que, tradicionalmente, uma explicação para as diferenças nas percepções de risco baseia-se na hipótese de diferenças na racionalidade e na educação, baseada na concepção de que falta uma compreensão da informação científica e técnica, e defende que armar as pessoas com mais informações deve reduzir o seu analfabetismo científico e melhorar a sua tomada de decisão. Zuckerman (2000), em contrapartida, interpreta o comportamento de risco como aquele que abrange, ao mesmo tempo, potencial de perigo ou dano e a chance de obter algum tipo de recompensa.

Neste contexto, comportamento de risco compreende dois conceitos principais: a tolerância e a aversão ao risco. A tolerância ao risco é o inverso de aversão ao risco no qual a tolerância ao risco financeiro é a quantidade de incerteza que o indivíduo está disposto a aceitar diante de uma decisão financeira (VEIRA et al., 2011).

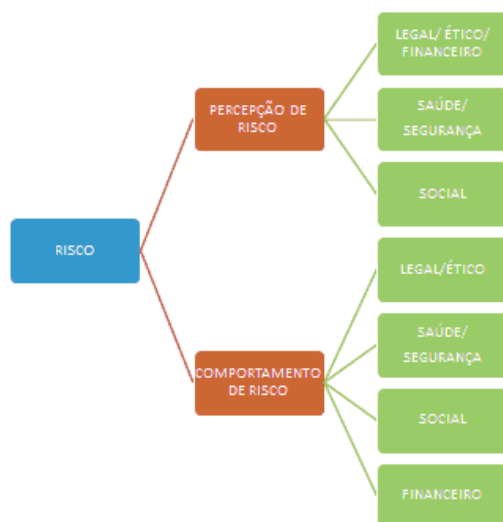
Diante das diversas possibilidades para a classificação do risco, optou-se por uma Escala proposta por Weber et al. (2002) para este estudo. A escala psicométrica descrita por pelo autor é projetada para medir a atitude de risco em dois sentidos: (1) na forma como ele é tipicamente concebido, como uma descrição do grau em que um indivíduo parece evitar ou procurar opções e comportamentos arriscados e (2) como a atitude em relação ao risco percebido leva em consideração diferenças situacionais ou individuais na forma como os riscos (e/ou benefícios) são percebidos antes de rotular determinada escolha ou comportamento de como de risco ou de aversão ao risco.

A Escala de Percepção e de Intenção de apresentar Comportamento de Risco de Weber et. al (2002) tem como propósito avaliar as diferenças individuais na atitude perante o risco. Através do desenvolvimento da Escala, os autores buscaram

primeiro mensurar as diferenças individuais na atitude de risco pela distinção entre as variáveis percepção e comportamento (ou atitude) de risco utilizando uma escala do tipo likert de 5 pontos para compreender o risco financeiro a partir dos dois fatores, e segundo, analisar o risco e seus determinantes em vários domínios de conteúdo.

A Escala foi composta por um total de 101 itens distribuídos em cinco domínios: financeiro, saúde segurança, lazer, ética e social (Figura 4). Estes domínios foram identificados com base em uma revisão da literatura sobre comportamentos de risco, considerando uma revisão do tema existente sobre a tomada de decisão, com objetivo de abranger as diversas situações de riscos enfrentados pelos jovens adultos nas culturas ocidentais. Sendo assim, segundo Weber et al. (2002), os domínios de Escala são:

Figura 2 – Domínios da Escala de Percepção e de Intenção de apresentar Comportamento de Risco.



Fonte: Elaborado pela autora baseado Weber, Blais, Betz. (2002)

No Brasil, a Escala foi adaptada e validada por Paulino (2009) e utilizada ainda por MUNDIN-MASINI (2009). Nesta adaptação ao contexto brasileiro, o fator “reacrecional” foi excluído, sendo alguns de seus itens incluídos no fator “segurança/saúde”, pois, o engajamento nestas atividades, foram considerados pelos autores como potencial causador de riscos a segurança e/ou saúde. Os questionários foram aplicados em 216 estudantes universitários na cidade de Uberlândia – MG, cujos resultados foram submetidos a análise fatorial em termos de coeficiente de validade e fidedignidade, passando a contar com 28 itens que avaliam a percepção de risco em tres fatores (legal/ético/financeiro, saúde/segurança e risco social) e o comportamento de risco em quatros fatores (legal/ético, saúde/segurança e risco social e financeiro).

No estudo realizado por Paulino (2009) foi utilizado somente a parte da escala original de Weber (2002) que corresponde ao fator risco financeiro, que é composta por dez variáveis, sendo cinco para cada uma das dimensões (percepção e comportamento de risco). A escala questiona o quanto de risco você percebe em cada situação (como jogar em loterias, por exemplo) e qual a possibilidade de você realizar esta ação (FLORES, 2012).

Desta forma, entre os tres domínios avaliados na Escala , neste trabalho optou-se por considerar o fator percepção de risco sobre dominio financeiro como a avaliação do risco percebido em cada situação correspondende .Para o fator comportamento de risco, também sobre domínio financeiro, os entrevistados avaliaram a probabilidade de se envolver em cada atividade, O domínio comportamento de risco está realcionado a probabilidade de determinado comportamento causar danos financeiros ou materias para quem o executa, bem como danos a propriedade. (PAULINO, 2009; MUNDIN-MASINI, 2009; FLORES, 2012).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se classifica, quanto ao seu objetivo geral, como descritiva (GIL, 2008), quanto à abordagem do problema, quantitativa. O método quantitativo possui o intuito de garantir a exatidão dos resultados, evitar erros de análise e interpretação, possibilitando, dessa maneira, uma margem de segurança quanto as interferências, pois permite identificar características populacionais as quais podem ser quantificadas. (LOPES et al., 2008).

A população foi escolhida entre universitários de cursos de graduação do Centro de Ciências Sociais/CCSo da Universidade Federal do Maranhão/UFMA, campus de São Luís. Composta por um total de 4.221 estudantes regularmente matriculados no segundo semestre de 2013, (DEOAC/PROEN/UFMA, 2013). A amostra estudada foi calculada considerando um erro amostral de 5% e um nível de 95% de confiança dos dados, sendo aplicados 374 (trezentos e setenta e quatro) questionários, porém 11 (onze) questionários foram invalidados por não apresentarem pelo menos 50% de respostas, resultando assim em 363 (trezentos e sessenta e três) válidos.

Para coleta dos dados, o questionário foi dividido em três blocos, sendo que o primeiro composto por dados pessoais dos participantes, dados demográficos (idade, gênero, estado civil, número de filhos e/ou dependentes, moradia, escolaridade, curso de graduação, religião, princípios religiosos, raça, ocupação, à renda mensal familiar). Na segunda parte, contempla itens relativos à percepção e ao comportamento de risco retiradas da Escala de Percepção e de Intenção de apresentar comportamento de Risco de Weber; Blais, e Betz (2002) validada por Paulino (2009), acompanhadas de uma escala



tipo *Likert* de cinco pontos, variando do nível 1 (nenhum risco) a nível 5 (risco extremo), visando identificar a intensidade do risco percebido em cada uma das situações e a probabilidade do individuo se engajar em cada comportamento. Na terceira, e ultima, parte foram escolhidas 45 variáveis constantes da Escala de Significado do Dinheiro (MOREIRA, 2000). Destaca-se que a Escala original é formada por 82 questões, mas, para fins de execução desta pesquisa, foram selecionadas apenas as cinco primeiras variáveis de maior carga fatorial entre cada componente presente na Escala para compor cada construto, totalizando 9 construtos e 45 variáveis, associadas conforme as dimensões positivas e negativas,. Estas variáveis foram acompanhadas de uma escala do tipo *Likert*, que variou de 1 (discorda totalmente) a 5 (concorda totalmente), visando medir o grau de concordância do entrevistado com cada frase.

Para tratamento dos dados obtidos por meio do questionário, os dados foram tabulados em uma planilha do Microsoft Excel® na qual as análises estatísticas foram empregadas de acordo com os objetivos propostos na pesquisa.

Para identificar os significados *do dinheiro*, a *percepção de risco e o comportamento de risco* os dados intervalares foram padronizados. A padronização dos escores obedeceu a seguinte operação matemática:, representado através da fórmula (LIMA, 2013):

$$Sp_i = 100 \cdot \left( \frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} \right), i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.1)$$

onde:

$i$  = numero de construtos;

Soma = Somatório das respostas válidas;

Mínimo = menor soma possível das respostas válidas;

Máximo = maior soma possível das respostas válidas.

A padronização dos escores permite a qualificação da soma dos resultados em medidas classificatórias. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram padronizadas entre 0 a 100% assim foram convencionadas três categorias distintas: Baixo (média de 0 a 33,33%), Médio (média de 33,34% a 66,67%) e Alto (média de 66,68% a 100%),

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo compreendeu a análise de 363 (trezentos e sessenta e três) estudantes da UFMA regularmente matriculados no Centro de Ciências Sociais. A seguir apresenta-se um resumo do perfil sóciodemográfico dos participantes da pesquisa:

Predomínio do sexo feminino (65,8%), em relação ao estado civil 85,04% declarou-se solteiro. No que se refere a variável “filhos”, 84,83 % declararam não possuir filhos e 83,39% não possuem dependentes, e quanto à moradia 85,47% residem em casa própria. No item escolaridade 85,35% estão cursando a primeira graduação, portanto, possuem ensino médio completo, sendo que 11,83% já possuem outra graduação e 2,82% possuem pós graduação (especialização/mestrado/doutorado).

No que se refere à religião, 42,58% declararam ser católicos e, no que diz respeito à raça, 42,15% se autodeclarou como pertencente à raça parda, 29,2% à raça negra e 25,3% à raça branca. Quanto aos dados ocupacionais 50,42% afirmaram que não trabalham, e quanto a renda 28,37% declararam possuir entre 10 e 20 salários mínimos de renda familiar. Quanto à idade, a amostra apresentou que 45,9% dos entrevistados estão entre a faixa etária de 21 a 30 anos.

## 4.2 Classificação dos construtos

Através da padronização identificou-se o nível atingido por cada construto do modelo teórico utilizado no presente estudo. A Tabela 1 apresenta as médias gerais e os desvios padrões obtidos na padronização:

Tabela 1 – Estatística geral das dimensões padronizadas dos Valores do Dinheiro.

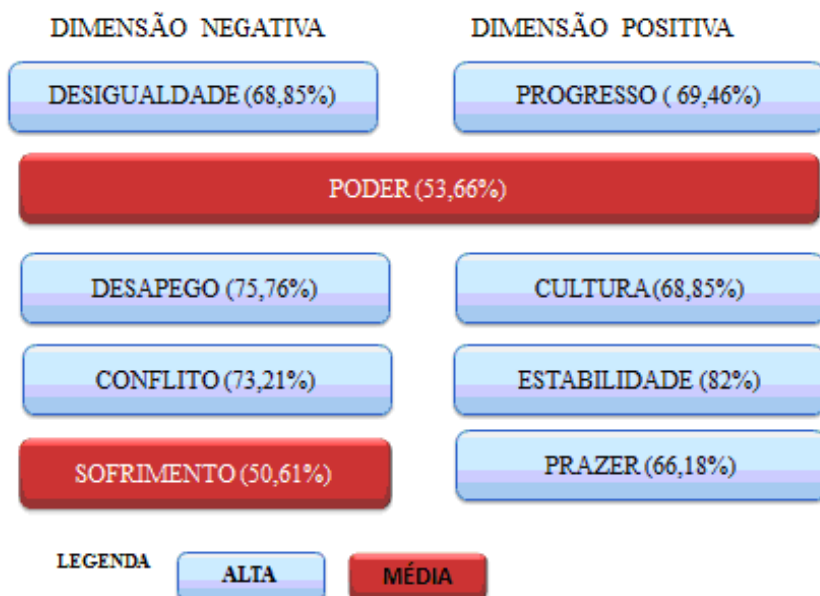
VALORES DO DINHEIRO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
PAZER	66,18	19,92	ALTO
PODER	53,66	20,72	MÉDIO
CONFLITO	73,21	19,00	ALTO
DESAPEGO	75,76	17,44	ALTO
SOFRIMENTO	50,61	19,56	MÉDIO
PROGRESSO	69,46	17,36	ALTO
DESENVOLVIMENTO	68,76	16,84	ALTO
CULTURA	68,85	16,82	ALTO
ESTABILIDADE	82,00	13,31	ALTO
VALOR DO DINHEIRO GERAL	69,21	8,63	ALTO

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa

Segundo Moreira (2000), cada dimensões positivas e negativas do dinheiro envolve a oposição entre os fatores segundo níveis que englobam os aspectos macroestruturais, que correspondem aos valores sociais mais amplos, até os níveis de ordem microestutural, que compreendem os valores individuais.

Na Figura 3 apresenta-se um resumo das classificações obtidas na Tabela 1:

Figura 3 – Dimensões Padronizadas da Escala do Significados do Dinheiro - ESD.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da Pesquisa

Na Tabela 2 apresenta-se a distribuição de frequência e percentual de respondentes em relação às médias padronizadas para valores do dinheiro:

Tabela 2 - Distribuição de frequência e percentuais para o significado do dinheiro.

INSTRUMENTO	CLASSIFICAÇÃO	FREQUENCIA	PERCENTUAL
VALOR DO DINHEIRO	ALTA	229	63,09%
	MÉDIA	1	0,28%
	BAIXA	133	36,64%

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa

Em termos gerais, para valor do dinheiro em relação às médias padronizadas obteve-se uma classificação “alta” entre os entrevistados um percentual de respondentes de 63,09%.

Com esses resultados, assim como no trabalho de Moreira (2002) que identificou o fator estabilidade para os brasileiros, bem como para cinco regiões do país, observa-se que a maior parcela dos estudantes maranhenses considera altamente identificada com o valor do dinheiro. A concepção presente no construto confirma a compreensão teórica proposta pela Escala de Significado do Dinheiro (TAMAYO, MOREIRA/1999; MOREIRA,2002), cujos resultados compõem o perfil do nordestino próxima a imagem negativa do dinheiro permeada de espiritualidade, com percepção mais forte para desapego e conflito, e mais fraca para o dinheiro como fonte de prazer. Resultados semelhantes foram encontrados para os estudantes maranhenses em relação aos níveis encontrados para os construtos desapego e conflito, entretanto, os estudantes maranhenses obtiveram um nível alto de percepção para construto prazer.

#### 4.2.1 Classificação dos Construtos: aversão a perda, percepção e comportamento de risco

Para os construtos aversão a perda, partiu-se da definição de Tversky e Kanhemam (1979), e para percepção e comportamento de risco, seguiu-se a Escala de Percepção e de Intenção de apresentar comportamento de Risco de Weber; Blais, e Betz (2002) utilizada no trabalho de Mundim–Masini (2009) e validada por Paulino (2009). Desta forma, os resultados padronizados são apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 – Estatística geral das dimensões padronizadas para Aversão a perda, Percepção e Comportamento de Risco.

CONSTRUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CLASSIFICAÇÃO
AVERSÃO A PERDA	55,83	16,36	MÉDIO
PERCEPÇÃO DE RISCO	72,27	20,54	ALTO
COMPORTAMENTO DE RISCO	36,15	11,60	MÉDIO
RISCO ( percepção + comportamento)	44,55	8,10	MÉDIO

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa.

Os domínios da Escala distiguem o risco percebido em cada situação (percepção de risco) e a probabilidade de determinado comportamento causar danos financeiros ou materias para quem o executa (comportamento de risco). Para a percepção de risco, a classificação obtida foi alta, com percentual de (72,26%), e no comportamento de risco, a classificação foi média, com percentual de (51,86%). Não havendo classificação baixa em nenhum dos construtos, sendo que para o construto risco (percepção + comportamento) a classificação foi média (44,55%). Assim, entre os universitários maranhenses existe uma percepção de risco alta, ou seja, uma intensidade alta para o risco percebido em cada uma das situações, porém. e uma percepção de comportamento de risco média, , no qual identificam a probabilidade de se engajar em comportamentos que possam causar danos financeiros.

A seguir apresentamos a Tabela 4 de distribuição de frequência e percentuais obtidos para os construtos que demonstra os níveis identificação dos participantes deste estudo com a aversão a perda, a percepção e o comportamento de risco, feita por meio do percentual e frequência de respondentes em relação às médias padronizadas.

Tabela 4 – Distribuição de frequência e percentuais para os construtos aversão a perda, percepção e comportamento de risco.

CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO	FREQUENCIA	PERCENTUAL
AVERSÃO A PERDA	ALTA	36	10,00%
	MÉDIA	256	71,94%
	BAIXA	65	18,06%
PERCEPÇÃO DE RISCO	ALTA	266	73,28%
	MÉDIA	56	15,43%
	BAIXA	41	11,29%
COMPOTAMENTO DE RISCO	ALTA	2	0,55%
	MÉDIA	188	51,79%
	BAIXA	172	47,38%
RISCO (percepção + comportamento)	ALTA	1	0,28%
	MÉDIA	326	89,81%
	BAIXA	36	9,92%

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa

Verifica-se que os percentuais de respondentes em relação às médias padronizadas entre os participantes foram: 71,94% aversão a perda; 73, 28% percepção de risco; e 51,93% comportamento de risco; e 89,81% risco (percepção + comportamento).

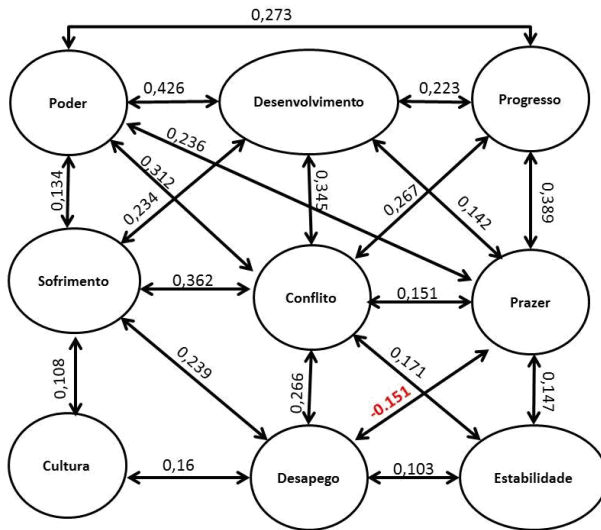
#### 4.3 Correlação entre os construtos

Com o propósito de relacionar os construtos valores do dinheiro, com aversão a perda, percepção e o comportamento de risco. A correlação é uma medida de associação bivariada (força) do grau de relacionamento entre duas variáveis, ou seja, ele é uma medida da variância compartilhada entre duas

variáveis, ou seja, o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) é uma medida de associação linear entre variáveis (HAIR, 2009).

Para as variações desse coeficiente de correlação, convençionamos a partir da de Lopes et al. (2008), as seguintes classificações: entre -1 a -0,75 forte e negativas, entre -0,75 a -0,25 moderada negativas e entre -0,25 a 0 fracas negativa; de 0 +0,25 fracas e positivas; de +0,25 a +0,75 moderadas e positivas e de + 0,75 a +1 fortes e positivas. A Figura 4, ilustra as correlações significativas:

Figura 4 – Correlações entre os Construtos Valores do Dinheiro.



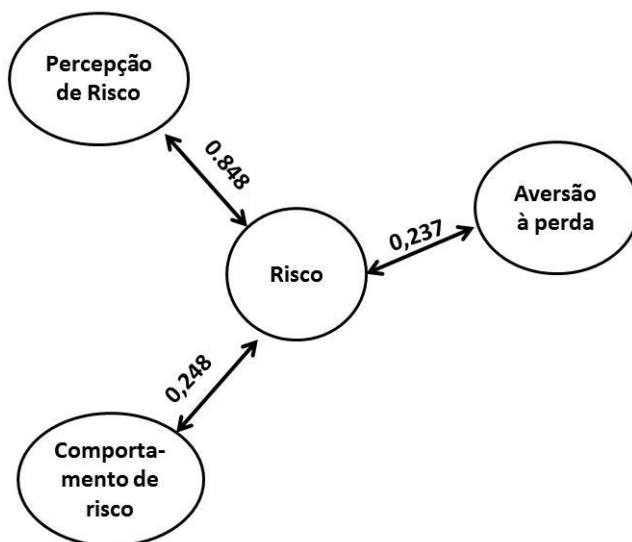
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Ainda, por meio da análise dos dados constantes na Figura 4, acerca do construto Risco (percepção + comportamento), as correlações significativas foram com os construtos aversão a perda ( $r = 0,237$ ), percepção de risco ( $r = 0,848$ ) e comportamento de risco ( $r = 0,428$ ), cujas correlações foram positivas, indicando haver relação direta entre estas, sendo que fraca para



aversão a perda, moderada para comportamento de risco e forte para percepção de risco. Conforme ilustra Figura 5:

Figura 5 – Correlações entre os Construtos Percepção de Risco, Comportamento de Risco, Aversão à perda.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Destaca-se que as correlações entre os construtos aversão a perda, percepção de risco, comportamento de risco, risco e valores do dinheiro não foram estatisticamente significativos, logo, poderíamos concluir que não existe relação entre as variáveis, ou seja, as variáveis são estatisticamente independentes.

O Quadro 1, resume os resultados obtidos, segundo os objetivos traçados no trabalho:

Quadro 1 – Síntese dos principais resultados obtidos por objetivo proposto.

OBJETIVOS DO ESTUDO	PRINCIPAIS RESULTADOS
Identificar a relação entre os valores do dinheiro, a percepção e comportamento de risco para os universitários maranhenses	Uma relação de proximidade entre: os construtos valores do dinheiro média e alta com Aversão a perda alta e média ; entre percepção de valores do dinheiro alta e média com percepção de risco alta e média; , entre valor do dinheiro alto e medio com risco médio e baixo; indicando que entre os universitários os níveis maiores para valores do dinheiro estariam ligados com níveis menores de risco (percepção + comportamento).
Caracterizar o perfil socio demográfico dos entrevistados	Mulheres, solteiros, pertencente a raça parda , adeptos da religião católica, cursando a primeira graduação
Identificar os níveis do significado do dinheiro, da percepção e comportamento de risco dos entrevistados	Valores do dinheiro: classificação alta para prazer, conflito, desapego, progresso, desenvolvimento, cultura e estabilidade; classificação media para poder e sofrimento
	Percepção e Comportamento de risco: classificação media para aversão a perda, comportamento de risco e risco. Classificação alta para percepção de risco
Relacionar os níveis de valores do dinheiro, da percepção de risco, do comportamento de risco e risco (percepção + comportamento).	Valores do dinheiro: prazer, poder, conflito, desapego, sofrimento, progresso, desenvolvimento, cultura e estabilidade - as correlações em sua maioria foram significativas, exceto para construto prazer. As relações entre construtos, a maioria foram positivas e fraca, exceto para desapego que foram negativa e fraca com prazer (r = -0,205), e positiva e moderada com conflito (r = 0,266)
	Percepção e Comportamento de risco: as correlações significativas foram com os construtos aversão a perda (r = 0,237), percepção de risco (r = 0,848) e comportamento de risco (r = 0,428), cujas associações foram positivas, indicando haver relação direta entre estas, sendo que fraca para aversão a perda, moderada para comportamento de risco e forte para percepção de risco
	as correlações entre os construtos aversão a perda, percepção de risco, comportamento de risco, risco e valores do dinheiro não foram estatisticamente significativos entre si, logo, poderíamos concluir que não existe relação linear entre as variáveis, ou seja, as variáveis são estatisticamente independentes

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar a relação entre os valores do dinheiro, a percepção e comportamento de risco para os universitários maranhenses. Tendo em vista os objetivos, foram utilizadas a Escala do Significado do Dinheiro (ESD) de Moreira (2000) e a Escala de Percepção e de Intenção de apresentar Comportamento de Risco (WEBER,2002) e analisados 363 (trezentos e sessenta e três) questionários válidos entre os universitários, regularmente matriculados no Centro de Ciências Sociais/CCSo da Universidade Federal do Maranhão/UFMA, campus de São Luís.

A caracterização geral do perfil sócio demográficos dos entrevistados que, resumidamente, foi caracterizado pelo predomínio do sexo feminino (65,8%), solteiro (85,04%), sem filhos (83 %), e não possuem dependentes (85,04%). A maioria dos entrevistados, portanto, pertence a faixa etária jovem, dependente financeiramente e residente nas casa dos pais, e que ainda não trabalham.

Nas dimensões padronizadas para os Valores do Dinheiro, os jovens universitários maranhenses obtiveram a classificação alta para os construtos progresso (69,46%), desenvolvimento (68,76%) e cultura (68,85%), desapego (75,76%), conflito (73,21%) e estabilidade (82%). Nos construtos percepção de risco a classificação obtida foi alta (72,26%), e no comportamento de risco, a classificação foi média (51,86%). Não havendo classificação baixa em nenhum dos construtos, sendo que para o construto risco (percepção + comportamento) a classificação foi média (44,55%).

Ao relacionar os construtos valores do dinheiro, com aversão a perda, percepção e o comportamento de risco, o teste

de correlação paramétrico de Pearson constatou-se que, concernente aos construtos de valores do dinheiro (prazer, poder, conflito, desapego, sofrimento, progresso, desenvolvimento, cultura e estabilidade), as correlações em sua maioria foram significativas, exceto para construto prazer. Acerca das relações entre construtos, a maioria foram positivas e fracas. Acerca do construto Risco (percepção + comportamento), as correlações significativas foram positivas, indicando haver relação direta entre estas, sendo que fraca para aversão a perda, moderada para comportamento de risco e forte para percepção de risco. Entretanto, destaca-se que as correlações entre os construtos aversão a perda, percepção de risco, comportamento de risco, risco e valores do dinheiro não foram estatisticamente significativos entre si, logo, poderíamos concluir que não existe relação linear entre as variáveis, ou seja, as variáveis são estatisticamente independentes.

Por fim, os resultados obtidos por meio da técnica de análise de correspondência provenientes da percepção dos participantes do estudo, visualmente representados sob a forma de mapas geográficos, indicam uma relação de proximidade entre os construtos valores do dinheiro e aversão a perda, uma vez que os indivíduos que tiveram média e alta classificação para valores do dinheiro tem proximidade com quem teve alta e média classificação para aversão a perda, o que indicaria que entre estudantes maranhenses quem possui uma percepção dos valores do dinheiro alto tem alta aversão a perda. Na relação entre valores do dinheiro e a percepção de risco percebe-se que entre estudantes maranhenses a percepção dos valores do dinheiro alto e médio tem proximidade com a alta e media percepção de risco. No que diz respeito a relação entre valores do dinheiro e comportamento de risco, percebe-se que entre estudantes ma-

ranhenses que possuem uma percepção dos valores do dinheiro alto e médio tem também médio comportamento de risco. Os principais resultados na amostra investigada apontam que alta percepção para valores do dinheiro indicam uma percepção de risco elevada e um comportamento de risco conservador.

Diante dos resultados expostos, conclui-se que entre os estudantes universitários maranhenses os valores do dinheiro tem uma relação de proximidade entre o risco médio e os construtos desenvolvimento, conflito e sofrimento (dimensão negativa do dinheiro ) e entre os fatores progresso, cultura, estabilidade e prazer (dimensão positiva).

As contribuições deste trabalho visam iniciar a temática “valores do dinheiro” e “risco” para região nordeste, e especificamente, Estado do Maranhão. Os resultados visam contribuir com as pesquisas nacionais, expandindo os resultados e discussões para além das regiões sul e sudeste. Em termos de metodológicos destaca-se que o trabalho inova com a introdução da técnica da Análise de Correspondência uma vez que, tendo como base a literatura encontrada, é mais comum a utilização da Análise Fatorial Confirmatória.

Como uma das limitações desse estudo aponta-se a dificuldade em comparar os achados obtidos na presente pesquisa com outros estudos sobre o tema na região, bem como a diversidade de instrumentos e escalas que mensuram os valores do dinheiro e o risco não permite ainda a unificação de conceitos e técnicas de mensuração que abranjam a diversidade social, cultural e econômica que a temática exige, sendo necessário o avanço das pesquisas nessa área.

Para confirmar e ampliar os resultados sugere-se para estudos futuros uma investigação como uma amostra ampliada que inclua universitários de instituições privadas e, até mes-

mo, em termos estaduais e regionais, de modo que possam oferecer um panorama extensivo dos valores do dinheiro e do risco entre os universitários da região nordeste, e assim, poder contribuir para estender este estudo a outras regiões brasileiras tão diversas em seus aspectos culturais, sociais e econômicos.

As considerações e limitações encontradas nesse estudo servem como ponto de partida para o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema, propósito este que esta pesquisa teve o intuito de contribuir.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. L.; PINTO, H. R. *Life values inventory: studies with higher education students*. Federal Publications, p. 191-203, 2005. Disponível em: <<http://ceric.ca/cjcd/archives/v3-n1/article4.pdf>> . Acesso e, 25 jun 2013.
- ALMEIDA, L.; TAVARES, P. *Valores de vida em estudantes universitários de cursos tecnológicos e de humanidades*. Avaliação Psicológica, Porto Alegre, v. 8, n. 2, ago. 2009.
- BILSKY, W. SCHWARTZ, S. H.; *Toward a Universal Psychological Structure of human values*. Journal of Personality and Social Psychology, Washington, DC, v. 53, p. 550-562, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and Cross-Cultural Replications*. Journal of Personality and Social Psychology, v. 58, p. 878-891. 1990.
- BROWN, D. *The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction, and success: A theoretical statement*. Journal of Counseling and Development, n. 80, p. 48-56. 2002.
- BROWN, D.; CRACE, R.K. *Values in life choices and outcomes: a conceptual model*. The Career Development Quarterly, n. 44, 211-223, 1996.
- CAVALHEIRO, E. A. *Tolerância ao risco: uma análise sob a ótica comportamental*. (dissertação de Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal De Santa Maria, Santa Maria, RS, 2010.
- FIELD, A. *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FINUCANE, M.; SLOVIC, P. M. L.; PETERS, E.; MACGREGOR, D. G. *Risk as analysis and risk as feeling: some thoughts about effects, reason, risk and rationality*. Risk Analysis, v. 24, n. 2, 2004. Disponível em <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0272-4332.2004.00433.x/pdf>> acesso em 24.10.2013

- FLORES, S. A. M. *Modelagem de equações estruturais aplicada a propensão ao endividamento: uma análise de Fatores Comportamentais*. 2012. (Dissertação Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2012.
- GARLAND, D. *The rise of risk*. in R. Ericson (ed) *Risk and Morality*, Toronto: University of Toronto Press pp 48–86, 2003. Disponível em < [http://www.antonioacasella.eu/nume/garland\\_risk\\_2003.pdf](http://www.antonioacasella.eu/nume/garland_risk_2003.pdf)> Acesso em 21.01.2014
- GARLING, T.; KIRCHLER, E.; LEWIS, A.; VAN RAAIJ, F. L. *Psychology, Financial Decision Making, and Financial Crises*. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 10(1) p. 1-47, 2009.
- GAVA, A. M.; VIEIRA, K. M. *Risco e gênero: medindo a tolerância ao risco e as diferenças entre os gêneros*. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 20, p. 116-140, jan./abr. 2008.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Ciências Sociais*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAIR Jr, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- JOHNSON, M. S.; SIVADAS, E.; GARBARINO, E. *Customer satisfaction, perceived risk and affective commitment: an investigation of directions of influence*. *Journal of Services Marketing*, v. 22, n. 5, p. 353-362, 2008.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. *Subjective Probability: a judgment of representativeness*. *Cognitive Psychology*, v. 3, p. 430-454, 1972.
- \_\_\_\_\_. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, Set., 1974.
- \_\_\_\_\_. *Prospect Theory: an analysis of decision under risk*. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263-292, mar. 1979.
- \_\_\_\_\_. *Prospect Theory: an analysis of decision under risk*. In MOSER, P.K. *Rationality in action: contemporary approaches*. New York: Cambridge University Press, 1990.
- \_\_\_\_\_. *On the reality of cognitive illusions*. *Psychological Review*, n. 103, p. 582 – 591. 1996.
- KEESE, M. *Who Feels Constrained by High Debt Burdens? – Subjective vs. Objective Measures of Household Indebtedness*. In: Social Science Research Network, 2010. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm?npage=2&>>. Acesso em: 08 mai. 2013.
- LEITE, I. D. L. *Correlatos valorativos dos significados do dinheiro para crianças*. 2009. (Tese Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Teoria de Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, Belém, 2009.
- LIMA, M. L. *Viver com o risco: abordagens da psicologia social ambiental*. *Inforgeo*, 39-54. 1995.
- \_\_\_\_\_. *Um estudo sobre finanças comportamentais*. *RAE-eletrônica*, v. 2, n. 1, jan. / jun.2003.
- LIMA, M. P. *Comprometimento e entricheiramento com a carreira de enfermeiros: uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas*. 213, 195 f. (Dissertação) Mestrado em Administração – Universidade Federal de Santa Maria, 2013.

- LOPES, L. F. D. et al. *Estatística geral*. Caderno didático. 3. ed. Santa Maria: UFSM, 2008.
- LUNARDI, C. *Diferentes formas de ver o dinheiro: a ótica dos jovens que vem estudar em Santa Maria*. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2012.
- MEIRELLES, V. M. *Atitudes, crenças e comportamentos de homens e mulheres em relação ao dinheiro na vida adulta*. 2012. 155 f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SÃO PAULO, Brasil, 2012.
- MELO, C. L. L.; SILVA, C. A. T. *Finanças comportamentais: um estudo da influência da faixa etária, gênero e ocupação na aversão a perda*. Revista de Contabilidade e Organizações, FEA/USP, São Paulo, v. 4, n. 8, p. 3-23, jan-abr.2010.
- MELLO, S. C. B.; FALK, J. A. *Uma investigação empírica sobre risco percebido do consumidor e suas estratégias redutoras através de diferentes tipos de serviço*. Faces R. Adm, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 52-67, 2003.
- MOREIRA, A. S. *Valores e dinheiros: um estudo transcultural da relação entre prioridades de valores e significado do dinheiro para indivíduos*. 2000. (Tese Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Dinheiro no Brasil: um estudo comparativo do significado do dinheiro entre as regiões geográficas brasileiras*. Estudos de Psicologia, Natal, jul./dez. 2002.
- MOREIRA, A. S.; TAMAYO, A. *Escala de significado do dinheiro: desenvolvimento e validação*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 15, n. 2, p. 93-105, 1999.
- MUNDIM-MASINI, A. A. *Fatores de personalidade e percepção de risco podem prever comportamento de risco? Um estudo com universitários*. (Dissertação de Mestrado), Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG. 2009.
- OLIVEIRA, J. C. V. *Valores do dinheiro: uma análise da influência da percepção do dinheiro na escolha da profissão*. (Dissertação Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. 2010.
- PAULINO, J. A. *Relação entre percepção e comportamento de risco e níveis de habilidades cognitivas em um grupo de adolescentes em situação de vulnerabilidade social*. 2009. 151 f. (Dissertação de Mestrado). Mestrado em Psicologia - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2009.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Estrutura dos Valores Pessoais: A Relação entre Valores Gerais e Laborais*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 23, n. 1, Jan-Mar, p. 063-070, 2007.
- REIFNER, U. et al. *Overindebtedness in European Consumer Law*. Books on Demand GmbH: Norderstedt, 2010.
- ROKEACH, M. *Beliefs, Attitudes and Values*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1968.
- \_\_\_\_\_. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.



SCHWARTZ, S. H. *A theory of cultural values and some implications for work*. Applied Psychology: an International Review, v. 48, p. 23-47, 1999. Disponível: < [http://www.winfo-base.de/lehre%5Civ-materialien.nsf/intern01/86A6F70E-229D92A6C1257871005977E8/\\$FILE/Schwartz%20-%20Cultural%20Values,%20Work%20Values.pdf](http://www.winfo-base.de/lehre%5Civ-materialien.nsf/intern01/86A6F70E-229D92A6C1257871005977E8/$FILE/Schwartz%20-%20Cultural%20Values,%20Work%20Values.pdf)>. Acesso em 01 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. *Basic Human Values*. The Hebrew University of Jerusalem, 2009 Disponível em : < [http://ccsr.ac.uk/qmss/seminars/2009-06-10/documents/Shalom\\_Schwartz\\_1.pdf](http://ccsr.ac.uk/qmss/seminars/2009-06-10/documents/Shalom_Schwartz_1.pdf)>. Acesso em 22 set. 2013.

SIMMEL, G. *O dinheiro na cultura moderna*. In: SOUZA, J.; OELZE, B. (Org.). Simmel e a modernidade. Brasília: Editora da UNB, 2005.

SLOVIC, P. *Perception Risk*. Scienc, New series, v. 236, n 4799, 1987. Disponível em < <http://www.uns.ethz.ch/edu/teach/0.pdf>> Acesso em 24.10.2013

\_\_\_\_\_. *Trust, emotion, sex, politics, and science: Surveying the risk-assessment battlefield*. Risk Analysis, v. 19, 1999.

TABAK, B. M.; CRAVEIRO, G. L.; CAJUEIRO, D. O. *Eficiência Bancária e Inadimplência: testes de Causalidade*. Departamento de Estudos e Pesquisas: Banco Central do Brasil, 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 18 mai. 2013

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. *Estrutura motivacional dos valores*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 9, p. 329-348. 1993.

\_\_\_\_\_. *Valores organizacionais*. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). Trabalho, organização e cultura. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, p. 157-172. 1996.

TRINDADE, L. L. *Determinantes da Propensão ao Endividamento: um Estudo nas Mulheres da Messorregião Centro Ocidental Rio-Grandense*. 2009. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2009.

VIEIRA, K. M.; OLIVEIRA, J. C. V.; KUNKEL, F. I. R. *Valores do dinheiro: uma análise da influência da percepção do dinheiro na escolha da profissão*. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 650-690, set./dez. 2011.

WEBER, E. U.; BLAIS, A. R.; BETZ, N. E. *Domain – specific risk-attitude scale: measuring risk perceptions and risk*. Journal of Behavioral Decision Making, v. 15, Aug. 2002. Disponível em < <http://harbaugh.uoregon.edu/Readings/Risk/Weber%202002%20JBDM%20risk%20scale.pdf>> Acesso em 02.09.2014

ZUCKERMAN, M.; KUHLMAN, D. M. *Personality and risk-taking: Common biosocial factors*. Journal of Personality, 68(6), p. 999-1029. 2000. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6494.00124/abstract>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

# O comportamento empreendedor no mercado informal<sup>39</sup>

Evelyn Frazão Soares<sup>40</sup>

“Qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente. O empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade.”

(Peter Drucker)

## 1. INTRODUÇÃO

A atividade empreendedora representa uma das forças para o desenvolvimento econômico de uma região. Isso pode ser visto ao longo do tempo, de acordo com Sarfati (2013), na identificação de estudos que apontam para uma correlação positiva entre a incidência da atividade empreendedora e o crescimento econômico. Nogami e Machado (2011), com base nos relatórios da pesquisa GEM de 2000 a 2010, identificaram que o crescimento econômico aumenta o poder de compra das pessoas, o que proporciona a atividade empreendedora por meio da facilidade de acesso a financiamentos e criação de novas empresas. Outro aspecto evidenciado pelos autores

---

39 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFSM, sob a orientação do Prof<sup>o</sup>. Dr. Ítalo Fernando Minello, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

40 Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria e Graduada em Secretariado Executivo pela Faculdade Atenas Maranhense e Biblioteconomia pela Universidade Federal do Maranhão.

refere-se ao fato de que, em função da desaceleração e fragilidade de uma economia em crise, o crescimento das taxas de desemprego faz com que as pessoas busquem novas formas de obtenção de renda, como a de abrir o seu próprio negócio, gerando como alternativa o empreendedorismo por necessidade (BARROS; PEREIRA; ARAÚJO, 2008).

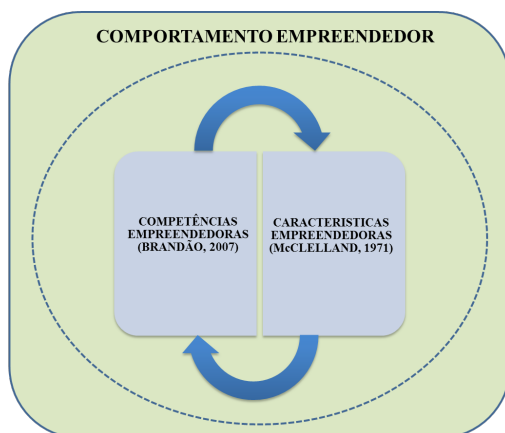
Essa situação contribui para o surgimento de atividades autônomas, nas quais o indivíduo que as vivencia, enfrenta dificuldades como os elevados tributos arrecadados pelo governo e passa a exercer atividades informais. (RAFAEL; MEDEIROS JÚNIOR, 2008). De acordo com Krein e Proni (2010), há uma diversidade de atividades incluídas no setor da informalidade, entre elas estão a criação de pequenos negócios, o trabalho autônomo ou por conta própria, e a produção voltada para o autoconsumo e trabalhadores sem registro em carteira. Segundo o Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO) e o Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (IBRE/FGV), em 2012 a economia informal no Brasil representou 16,6% do PIB que, em valores, somou R\$ 730 bilhões de reais.

Nesse sentido, alguns autores afirmam que o empreendedorismo não está ligado apenas as atividades registradas e que a informalidade ocupa um papel de destaque na economia e na geração de renda para o país (GOMES; FREITAS; CAPELO JÚNIOR et al., 2005; SILVA et al., 2010). No que se refere aos indivíduos que compõe o setor informal, Santos (2006) designa como empreendedores os proprietários de pequenos estabelecimentos que estão em espaço público ou particular, sem ou com registro nas prefeituras ou inscrição no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), mas que não apresentam uma estruturação, com o descumprimento de algumas exigências legais.

Para Dornelas (2011), a decisão de tornar-se empreendedor ocorre por diversos fatores críticos, sejam eles: externos, sociais, ambientais, aptidões pessoais. Nesse sentido, o mesmo autor pontua que é fundamental que todo profissional desenvolva competências e características empreendedoras no contexto do mercado de trabalho.

De acordo com Zampier e Takahashi (2011), para verificar o comportamento empreendedor, além de identificar suas características, é necessário identificar como os empreendedores desenvolvem suas competências. Nesta pesquisa, o comportamento empreendedor foi investigado a partir da relação de dois construtos: Competências Empreendedoras e Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) (Figura 1). Esses construtos foram diferenciados com a utilização do enfoque sobre as Competências Empreendedoras de Brandão (2007) e da abordagem das CCEs, utilizado por McClelland (1961).

Figura 1 – Comportamento empreendedor



Fonte: Elaborada pela autora

A presente pesquisa possui como participantes os proprietários de pequenos negócios pertencentes aos Shoppings Populares, estabelecimentos criados através de iniciativas dos poderes públicos municipais, com o objetivo de organizar o contingente de trabalhadores que participam do mercado informal nas ruas das cidades (PAMPLONA, 2004).

Portanto, este estudo está orientado pelo seguinte problema principal de pesquisa:

*“Em que medida as competências empreendedoras se relacionam com as características comportamentais empreendedoras dos proprietários de bancas no segmento de Shoppings Populares?”*

O presente trabalho está estruturado em fundamentação teórica onde são abordados a atividade empreendedora e o mercado informal, o comportamento empreendedor, método utilizado para realização da pesquisa, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

## **2. ATIVIDADE EMPREENDEDORA E O MERCADO INFORMAL**

O empreendedorismo, como uma área de estudo de negócios, de acordo com Baron e Shane (2010), busca entender como as oportunidades para criar novos produtos ou serviços surgem e são descobertas ou criadas por pessoas específicas. Essas pessoas, então, usam diversos meios para explorá-las ou desenvolvê-las, produzindo uma vasta gama de efeitos. No que diz respeito ao empreendedorismo como um ramo de negócios, os autores afirmam que o mesmo possui raízes importantes na economia, nas ciências do comportamento e na sociologia. O campo do empreendedorismo admite que tanto a perspectiva micro (que enfoca comportamento e pensamentos dos indiví-

duos) quanto a macro (que enfoca principalmente os fatores ambientais) são importantes para se obter um entendimento do processo empreendedor.

Na visão de Souza et al. (2013), a atividade empreendedora é de fundamental importância para o processo de desenvolvimento econômico de uma comunidade e de uma nação, pois estimula o crescimento, gerando novas tecnologias, produtos e serviços. Para os autores, o empreendedorismo tem se firmado como uma das tendências para a solução dos problemas da economia atual.

Diante disso, a sucessão de eventos e mudanças que determina não só o movimento da economia, como também da atividade empreendedora, é o que a literatura chama de processo empreendedor (ECKERT 2013). Segundo DeGeorge e Fayolle (2011), o processo empreendedor é um fenômeno complexo, no qual é praticamente impossível determinar uma única causa que faz desencadear o processo. Nesse sentido, a pesquisa realizada pelo GEM (2013), buscando compreender este processo empreendedor, tem como foco o indivíduo empreendedor mais do que o empreendimento em si, e entende como empreendedorismo “qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como por exemplo: uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente” (GEM, 2013, p.19).

Bygrave (2004) resume a atividade empreendedora e o processo empreendedor em um conjunto de etapas e eventos que se sucedem, composto basicamente em quatro estágios: a ideia ou concepção do negócio, o evento que desencadeia as operações, implementação e crescimento.

Como se pode perceber, os conceitos de atividade empreendedora e de empreendedorismo, quando relacionados

com a questão do desenvolvimento, são semelhantes e, em função disso, são adotadas duas expressões como sinônimas para este trabalho. A relação de similaridade entre esses dois termos fica evidente a partir da observação de Julien (2007). Este autor afirma que o empreendedorismo é importante para o desenvolvimento regional, na medida em que a questão do desenvolvimento pressupõe criação de negócios e expansão dos existentes, o que de acordo com o autor se refere a uma atividade empreendedora.

Em pesquisa realizada no Brasil, Barros, Pereira e Araújo (2008) buscaram identificar se as diferentes taxas de empreendedorismo entre regiões afetam o desempenho econômico. Os resultados revelaram forte associação entre empreendedorismo e desemprego: quanto maior a atividade empreendedora do município, menor a taxa de desemprego. Mas a influência do empreendedorismo sobre o crescimento econômico local é negativa: onde havia maior atividade empreendedora em 2000, o crescimento do PIB nos três anos seguintes foi menor. Com base neste resultado, podemos citar Nogami e Machado (2011), que afirmam que para existir uma atividade empreendedora, é preciso conhecer a oportunidade empreendedora que move esta atividade.

Nesta perspectiva, surge a discussão sobre empreendedorismo por necessidade e que está relacionado a qualquer atividade profissional iniciada por indivíduos comuns, cuja única alternativa digna de sobrevivência em determinado momento de sua existência os conduz a aventurar por sua conta própria e risco no complexo mundo dos negócios (MENDES, 2009). Ressalta-se ainda que, na visão de Silva, Silva e Boas (2008), o perfil empreendedor vem sendo cada vez mais desenvolvido por conta de uma situação de mercado, em que a escassez de

empregos está conduzindo as pessoas à criação de negócios próprios, o que visa a geração de renda, quer pelo meio informal, quer por trâmites formais.

De acordo com Lima (2010), o trabalhador do informal, mais que um excluído do mercado, seria então um empreendedor por necessidade. Este depende de seus investimentos no negócio/atividade que desenvolve para sobreviver, de sua predisposição em inovar e trabalhar duro como probabilidade de sucesso. Transformar uma situação de mercado desfavorável em seu contrário.

Segundo Lima (2010), o empreendedorismo por necessidade engloba pessoas com negócios de baixo valor agregado e com menor possibilidade de sobrevivência. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Competitividade – IBQP (2013), a inclusão desse tipo de empreendimento – que representa em torno de oito milhões de pessoas no Brasil – é tida como uma possibilidade de mudança no atual quadro econômico e social do País.

O Estado brasileiro, de acordo com Pochmann (2008), tem buscado novas alternativas para mitigar as condições de trabalho desses indivíduos, apoiando o setor informal com enfoque subsidiário. Tal contexto é corroborado por Silva (2003), que afirma que o comércio informal vem despertando diversas preocupações por parte da administração pública da maioria das cidades brasileiras, o que faz com que as prefeituras tomem medidas como a transferência do comércio informal das ruas para espaços destinados a ele, os chamados Shoppings Populares.



### 3. COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Diante dos diversos aspectos do empreendedorismo que despertam o interesse científico, Filion (1999) destaca o interesse pela determinação das características típicas do comportamento dos indivíduos empreendedores. Como argumenta Dolabela (2008), o estudo do comportamento empreendedor é fonte de novas formas para compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. De acordo com Drucker (2008), o empreendedorismo é um comportamento que induz as pessoas a se doutrinarem, por vontade própria ou por necessidade, a agir como empreendedores, utilizando ferramentas disponíveis para mudança de comportamento, aproveitamento e exploração das oportunidades de negócios por meio da inovação.

Para Bernardi (2010), o empreendedorismo pode ser desenvolvido no indivíduo e tal fenômeno pode se manifestar em situações, como: um empreendedor nato, o herdeiro, o funcionário que virou patrão, excelentes técnicos no quadro da organização, vendedores, opção ao desemprego, desenvolvimento paralelo e aposentadoria.

Na visão de Eckert et al. (2013), frequentemente, o empreendedor está associado à criatividade, mas isso nem sempre ocorre. Muitas vezes é a necessidade ou uma cultura empreendedora inserida em determinada circunstância que leva o empreendedor potencial a desenvolver a sua criatividade. Ou seja, o potencial criativo já existia, mas foi o contexto que estimulou o seu surgimento.

A abordagem de Hisrich, Peters e Shepherd (2014) trata do comportamento empreendedor baseado em três variáveis: (1) lócus de controle interno, traduzido pelo sentimento

e crença de que seu sucesso e seu destino dependem de seu esforço e de seu trabalho, (2) sentimentos de independência e necessidade de realização e (3) pela propensão em assumir riscos nas suas atitudes empreendedoras.

Conforme Minello, Scherer e Alves (2012), com base nas visões de Zarifian (2001) e Lenzi (2008), o comportamento do empreendedor pode estar atrelado a características subjacentes que emergem no contexto profissional. Estas singularidades de comportamento, no ambiente empresarial, se traduzem em forma de competências. Com base nesta constatação, Minello, Scherer e Alves (2012) afirmam que as características empreendedoras que influenciam o comportamento e as competências necessárias para o empreendedor parecem estar intimamente relacionadas, repercutindo no comportamento da organização.

Zarifian (2001 apud Minello et al., 2011) afirma que as características empreendedoras estão ligadas às competências empreendedoras, de forma que o indivíduo que possui essas características em seu ambiente de trabalho é caracterizado por suas competências empreendedoras. Nessa perspectiva, Ducci (1996) acredita haver uma relação entre as competências individuais com as características dos empreendedores.

Esta relação pode ser observada por Man e Lau (2000), ao afirmarem que o enfoque dado às competências proporciona o entendimento das características individuais dos empreendedores relacionadas às suas atividades na função. Zampier e Takahashi (2011), por sua vez, verificaram que os empreendedores são comumente identificados em relação a características de inovação, reconhecimento de oportunidades etc. e, para compreender o empreendedorismo nesta acepção, é importante entender como os empreendedores desenvolvem suas competências.

Como se pode perceber, o comportamento empreendedor pode ser compreendido a partir da relação existente entre as características empreendedoras e as competências que emergem no contexto da atividade empreendedora. Desse modo, para compreender os conceitos desses dois construtos, eles serão abordados separadamente, em seguida.

Neste estudo, o conceito adotado será o de Brandão (2007). De acordo com o autor, as competências individuais empreendedoras são formadas pelas competências associadas à visão do ambiente e pelas competências associadas à ação estratégica. No que concerne às competências associadas à visão do ambiente, o autor as subdivide em competências de oportunidade, conhecimento antecipado do negócio e o uso de fontes preliminares de informação, e a competência de avaliar e assumir riscos. Brandão (2007) não realizou uma subdivisão para as competências associadas à ação estratégica, entretanto Minello et al. (2011) afirmam que se destacaram no estudo de Brandão (2007) as competências associadas às inovações e aos diferenciais dos produtos e/ou serviços, e as competências conceituais.

O quadro 1, elaborado por Minello et al (2011), buscou sintetizar a proposta de Brandão (2007).

De acordo com Minello et al. (2011), na pesquisa de Brandão (2007), foi possível verificar que a visão dos negócios se inicia antes da formação do empreendimento. Outro aspecto identificado refere-se ao fato de que a maioria das competências individuais dos profissionais pode ser adquirida tanto em meio acadêmico quanto em meio organizacional.

Quadro 1 – Síntese das competências individuais empreendedoras

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS EMPREENDEDORAS		
	TIPOS	CONCEITO
COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À VISÃO DO AMBIENTE	Competências de oportunidade	Capacidade de se antecipar ao mercado e estruturar ações para concretizar um determinado empreendimento (PAIVA et al. 2003)
	O conhecimento antecipado do negócio e o uso de fontes preliminares informações	Análise da viabilidade do prod./serviço, oportunidade e riscos do mercado, viabilidade financeira, capacidades organizacionais e necessidades de pessoal e os fatores de competitividade (KURATKO e HODGETTS, 1995).
	Competência de avaliar e assumir riscos	Habilidade de saber lidar com situações de risco
COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À AÇÃO ESTRATÉGICA	Não há uma clara subdivisão. No entanto, destacam-se as competências associadas às inovações e aos diferenciais dos prod./serviços e as competências conceituais (atualização do negócio).	Ações escolhidas na implementação do Planejamento Estratégico (PAIVA et al., 2006)

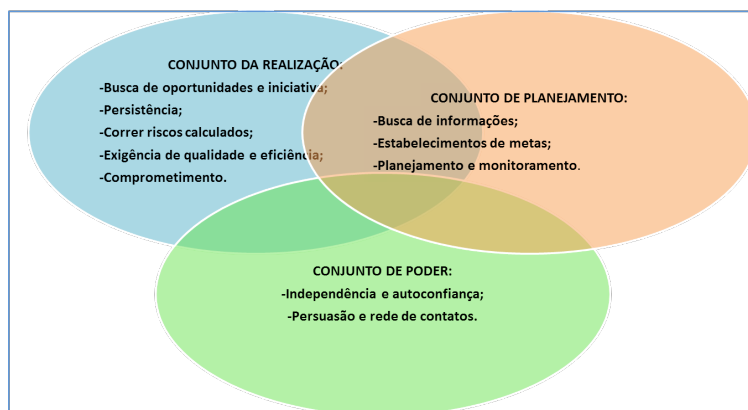
Fonte: Minello et al. (2011)

O trabalho pioneiro e ainda muito utilizado pelos autores sobre as características comportamentais dos empreendedores foi o realizado por McClelland, em 1961 (BRANCHER, 2012). De acordo com este estudo, as pessoas são motivadas devido à necessidade de realização, poder e afiliação.

Em 1982, David McClelland realizou uma pesquisa mundial para conhecer os pontos em comum entre as pessoas bem-sucedidas nos negócios e descobrir se as tais características mais observadas eram comuns entre os países. As dez

principais características identificadas podem ser divididas em três grupos, conforme figura 2.

Figura 2 – Conjuntos das CCEs



Fonte: McClelland (1972)

A divisão das características em três grupos serve para compreender como o empreendedor se comporta quando tenta realizar um feito (conjunto de realização), como organiza e planeja seu negócio (conjunto de planejamento), e como procura enfrentar as dificuldades na empresa (conjunto de poder) (SOUZA et al., 2013).

De acordo com Verstraete (2001), ainda não existe um conceito definido que englobe todos os aspectos do empreendedorismo, padronize suas características ou possibilite a construção de uma teoria no tema. Desse modo, optou-se por utilizar neste trabalho o modelo proposto por McClelland (1961), pois este se consagrou como um pesquisador do empreendedorismo, aplicando seus estudos em uma dimensão comportamental, tendo sido fonte de auxílio para futuros empreendedores identificarem qual sua posi-

ção no campo comportamental e empreendedor (POTRICH; RUPPENTHAL, 2013).

Após a fundamentação teórica do estudo e apresentação dos construtos que serão investigados, segue-se na próxima seção com a apresentação do método de pesquisa proposto para o desenvolvimento da pesquisa.

#### **4. MÉTODO DE TRABALHO**

Esta pesquisa caracteriza-se como uma abordagem quantitativa, do tipo exploratória, baseada em pesquisa teórico-empírica. A população desta pesquisa é composta por dois grupos: os proprietários de bancas de um Shopping Popular da cidade de São Luís/MA e os proprietários de bancas de um Shopping Popular da cidade de Natal/RN. É importante ressaltar que Shopping Popular é compreendido, neste estudo, como um estabelecimento criado através de iniciativas dos poderes públicos municipais, com o objetivo de organizar o contingente de trabalhadores que participam do mercado informal nas ruas das cidades (PAMPLONA, 2004). A utilização deste conceito é feita tendo em vista as diferentes nomenclaturas utilizadas para se referir a estabelecimentos deste tipo.

Diante disso, como o presente estudo buscou analisar a relação entre as competências empreendedoras e as características comportamentais empreendedoras dos proprietários de bancas no segmento de Shoppings Populares, o mesmo utiliza o universo de pesquisa em cada um dos respectivos shoppings populares, em ambas as cidades pesquisadas. Como critério de inclusão para participação da amostra, a pesquisa teve a predisposição do empreendedor em participar da pesquisa.

Diante do exposto, apresenta-se o Quadro 2, com o número de respondentes da pesquisa:

Quadro 2 – Número de proprietários respondentes na pesquisa

SHOPPING POPULAR	NÚMERO DE PROPRIETÁRIOS RESPONDENTES
Shopping Popular de São Luís (MA)	116
Shopping Popular de Natal (RN)	104
Total de respondentes da pesquisa	220

Fonte: Elaborado pela autora

Os instrumentos de coleta de dados foram compostos por três questionários, constituídos por itens fechados. Na visão de Flik (2013), o estudo através de questionário tem por objetivo receber respostas comparáveis de todos os participantes e é apropriado quando o conhecimento sobre a questão permite formular um número suficiente de perguntas, de maneira não ambígua e com o envolvimento de um grande número de participantes.

Com a finalidade de facilitar a aplicação dos referidos instrumentos, os questionários foram organizados por meio de blocos, a saber: (I) Caracterização do Perfil; (II) Competências empreendedoras; e (III) Características Comportamentais Empreendedoras. Destaca-se que os blocos II e III foram organizados a partir dos dois instrumentos validados: o modelo adaptado de Brandão (2007), que propôs uma síntese das competências empreendedoras; e o modelo que aborda as Características do Comportamento Empreendedor (CCEs), definidas por McClelland (1961).

Para responder às questões dos Blocos II e III, utilizou-se uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, de acordo com os

seguintes parâmetros: Nunca (1); Raras vezes (2); Algumas Vezes (3); Usualmente (4); e Sempre (5). Estes valores estão posicionados ao lado das afirmações do instrumento.

Cabe salientar que para responder aos dois primeiros objetivos específicos desse estudo – identificar as competências empreendedoras dos proprietários de banca e identificar as características comportamentais dos proprietários de bancas - foram identificados os níveis de competências empreendedoras e características comportamentais empreendedoras e suas dimensões, resultantes das respostas de cada participante. Os dados intervalares foram transformados em dados categóricos, conforme abordagem de Padronização de Escalas (LIMA, 2013). Essa padronização foi feita por meio da categorização dos dados que levou em conta o cálculo da média das respostas dos participantes em relação à escala Likert de 5 pontos, utilizada no questionário. Com as médias de cada construto, as mesmas foram padronizadas entre 0 a 100% e convencionadas em três categorias: alto (verde) (média de 66,67% a 100%), média (amarelo) (média de 33,33% a 66,67) e baixo (vermelho) (média de 0 a 33,33%), conforme a equação a seguir, ilustrada por meio da Figura 3.

Figura 3 – Equação para padronização de escalas

$$Sp_i = 100 \cdot \left( \frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} \right), i = 1, 2, \dots, n.$$

Fonte: Lima (2013)

Onde:

i: número de construtos;

SOMA: Somatório das respostas válidas;

MÍNIMO: menor soma possível das respostas válidas;

MÁXIMO: maior soma possível das respostas válidas.



## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do exposto até então, este capítulo apresenta os resultados, a análise e a discussão dos mesmos, tendo como norteador os objetivos propostos e o respectivo embasamento.

### 5.1 Caracterização geral do perfil dos participantes da pesquisa e por localidade

A maior concentração dos pesquisados foi na cidade de São Luís/MA, com o total de 116 proprietários (52,73%), enquanto que na cidade de Natal/ RN obteve-se 104 proprietários (47,27%). Em relação às faixas etárias encontradas, a média predominante está em torno dos 34 a 41 anos (28,64%), sendo que a faixa mais jovem está entre 18 a 25 anos (13,64%) e 26 a 33 anos (22,27%), e os mais velhos entre 42 a 50 anos (23,64) e com mais de 50 anos (11,82%).

Quanto à faixa salarial, percebe-se que a maioria tem remuneração entre 1 a 3 salários mínimos (40,91%). Em relação ao estado civil, a maior parte dos participantes é casada (50,45%). Quanto ao sexo houve um predomínio do sexo masculino (54,34%). No que concerne à escolaridade, a maioria dos participantes possui o ensino médio (61,36%), outra parcela significativa possui apenas o ensino fundamental (28,64%) e apenas 10% possui o ensino superior. Dos que possuem ensino superior, os cursos informados foram: Administração, Artes, Ciências biológicas, Contabilidade, Geografia e Pedagogia. A maioria dos participantes (60,45%) possui filhos e tem em média de 1 a 3 filhos.

De acordo com o relatório GEM (2013), na região nordeste predomina as seguintes características em relação

aos empreendedores ali estabelecidos: gênero masculino, escolaridade inferior ou igual ao ensino médio completo e faixa de renda inferior a três salários mínimos. De forma geral, e tendo em vista que as cidades pesquisadas - São Luís/MA e Natal/RN - estão localizadas na região nordeste do Brasil, percebe-se uma aproximação dos dados aqui coletados com a referida pesquisa.

A última variável da caracterização do perfil refere-se ao aspecto possuir firma. Neste item teve-se o intuito de saber se o proprietário possuía cadastro no CNPJ. Em relação a essa questão, percebe-se que a maioria não possui firma (86,36%), ou seja, possuem empreendimentos informais.

Por isso, em relação à informalidade, pesquisa realizada pela Endeavor (2013), constatou que a região nordeste foi a 2ª região maior representada na amostra de empreendedores informais, dentre as demais regiões brasileiras. Este aspecto encontra suporte no posicionamento de Vale, Correia e Reis (2014) que afirmam que no mundo atual, caracterizado por um tipo de desemprego estrutural, é possível observar a crescente e marcante presença de um tipo de empreendedor movido, não necessariamente pela oportunidade, mas sim pela necessidade de sobrevivência. De acordo com os autores, esses indivíduos muitas vezes não possuem condições de se inserirem adequadamente no mercado de trabalho, e, dessa forma, dirigem-se para a atividade empreendedora. Cabe salientar que este tipo de empreendedorismo é conhecido como empreendedorismo por necessidade, que possui como característica principal, além dos motivos que levaram à realização da atividade empreendedora, o aspecto informal dos empreendimentos (VALE; CORREIA; REIS, 2014).

## 5.2 Competências e características empreendedoras dos respondentes

Referente às Competências Empreendedoras, o valor alcançado foi de 43,17%, conforme apresentado na tabela 4, classificando-o como de nível médio, conforme observado na Figura 9. Sendo assim, é possível dizer que os proprietários de bancas dos shoppings populares participantes da pesquisa, de maneira geral, nesse estudo, possuem um nível médio de Competências Empreendedoras. Para identificar e compreender o nível de competência empreendedora de um indivíduo faz-se necessário que a mesma seja observada na prática. Com os resultados obtidos pela aplicação da escala de Competências Empreendedoras, cujo instrumento é composto de afirmações que medem ações tomadas pelos indivíduos, parece correto afirmar que os respondentes da pesquisa, em ambos os casos, apresentam Competências Empreendedoras, entretanto estas apresentaram um nível médio.

Ao examinar as dimensões que integram o construto Competências Empreendedoras, verifica-se que a dimensão visão do ambiente apresentou a menor média (37,84%) em relação a todas as variáveis pesquisadas neste estudo.

Nesse sentido, resgata-se a ideia de Brandão (2007) em relação ao conceito de visão do ambiente, o qual evidencia ser a capacidade de visualizar o ambiente em que se pretende iniciar um negócio para que se possa anteceder e amparar qualquer processo de decisão posterior. Relacionando-se este conceito com os resultados do presente estudo, ressalta-se a característica da informalidade do empreendimento dos participantes dessa pesquisa, uma vez que a iniciativa de iniciar um negócio nesse meio se restringe não à visualização de uma oportuni-

de, mas sim à necessidade de iniciar uma atividade lucrativa para obter sustento próprio e de sua família, o que caracteriza o empreendedorismo por necessidade. De acordo com pesquisa da GEM (2013) no Brasil, em 2013, 43,9% dos empreendedores relataram terem aberto seus negócios por necessidade. Em relação à região nordeste, a taxa é de 37,3%. Destaca-se que, de acordo com a GEM (2013), a região nordeste apresenta a maior incidência de empreendedores por oportunidade.

Com relação à dimensão ação estratégica, evidencia-se que a mesma obteve média de 56,48%, a segunda menor média dentre as demais dimensões. Destaca-se que a ação estratégica decorre inicialmente da estruturação do plano visionário, primeira dimensão desse construto, ou seja, trata-se de colocar em prática o produto ou serviço concebido no plano visionário. Desse modo, é possível afirmar que os proprietários participantes dessa pesquisa estão em um nível maior de ação estratégica em comparação com a visão do ambiente.

Este mesmo resultado foi obtido por Minello et al. (2011) em estudo realizado com proprietários de banca de um Shopping Popular em Santa Maria/RS. Os autores inferiram que, apesar das competências que se referem à visão do ambiente serem necessárias para as competências associadas à ação estratégica, os respondentes evidenciaram mais as ações estratégicas do que àquelas relacionadas à visão do ambiente. Desse modo, os autores afirmam que um dos aspectos que se pode considerar para este caso é que os indivíduos, dentre os participantes da referida pesquisa, parecem agir mais do que pensar, o que indica que os mesmos tomam decisões sem a devida reflexão.

Em relação às Características Comportamentais Empreendedoras, evidencia-se na Tabela 4 que este construto apresentou maior média do que àquela obtida em relação às Com-

petências Empreendedoras. Com a média 61,88% é possível identificar que os participantes desta pesquisa possuem nível médio de Características Comportamentais Empreendedoras. Destaca-se que mesmo sendo a maioria dos participantes desta pesquisa proprietários de empreendimentos informais (conforme Tabela 1), foi possível identificar a presença de características comportamentais empreendedoras.

Nesse sentido, com base na pesquisa de Nadin e Williams (2010), com populações carentes que possuem seu próprio negócio, os autores verificaram que estas apresentaram um nível alto de características empreendedoras. Relacionando-se a perspectiva desses autores com a presente pesquisa, retoma-se à característica informal dos empreendimentos da maioria dos pesquisados, que possuem como característica de motivação a necessidade e não a oportunidade.

Da mesma forma, Potrich e Ruppenthal (2013), ao analisarem algumas características de empreendimentos e de vendedores ambulantes na cidade de Santa Maria – RS, constataram que estes se consideraram pessoas empreendedoras. Com base nessa perspectiva, verifica-se a aproximação do universo de pesquisados com esta pesquisa, que trata de proprietários de bancas de Shopping Populares.

No que se refere às dimensões do construto Características Comportamentais Empreendedoras, verifica-se que estas apresentaram maiores médias em comparação com as dimensões do construto Competências Empreendedoras, com destaque para a dimensão realização, que obteve média de 68,18%, caracterizada como de nível alto. Nesse sentido, Paulino e Rossi (2002) afirmam que pessoas com alto nível de realização, são pessoas que procuram mudanças em sua vida, estabelecem metas e se colocam em situações competitivas.

Ainda de acordo com os autores, a dimensão realização é a primeira identificada entre os empreendedores bem sucedidos, reconhecida como um fator que impulsiona para que as pessoas iniciem um empreendimento.

Lenzi, Venturini e Dutra (2005), em um estudo comparativo das características de empreendedores de pequenas empresas, verificaram que houve uma predominância da dimensão realização entre os pesquisados. Os autores evidenciaram que a dimensão realização enfoca a aceitação, habilidade e tendência do empreendedor em tomar a iniciativa e procurar melhores resultados do seu negócio.

As demais dimensões planejamento (60,78%) e poder (63,24%) revelaram um nível médio de presença. Este resultado revela o nível médio de predisposição que os proprietários possuem para gerenciar seus empreendimentos, a fim de obter informações para acompanhá-lo e avaliá-lo de modo sistemático. De igual modo, os empreendedores respondentes possuem nível médio para liderar, influenciar nas ações e nos resultados do empreendimento, estabelecer redes sociais e desenvolver autoconfiança (SOUZA et al., 2013).

No geral, nota-se que os achados deste estudo revelaram níveis mais expressivos para as Características Comportamentais Empreendedoras do que para as Competências Empreendedoras. Desse modo, pode-se dizer que o construto Características Comportamentais Empreendedoras apresenta os níveis médios mais altos entre os participantes desta pesquisa. Contudo, constata-se que a dimensão realização obteve nível alto de presença entre os participantes.

Pode-se inferir a partir desse resultado que os participantes da pesquisa, apesar de possuírem nível alto para as características empreendedoras, não colocam efetivamente em

prática este comportamento, ou seja, demonstram ter um nível inferior de competências empreendedoras, tendo em vista que as competências é que fazem as coisas acontecerem de fato.

### 5.3 Relação entre as Competências e Características empreendedoras

Constata-se na Tabela 11 que a maior parte das correlações entre os construtos foram associações positivas, o que indica haver relação direta entre estas. Acerca da competência empreendedora, observa-se que este construto se relacionou de forma positiva e moderadamente com todas as suas dimensões, ou seja, visão do ambiente ( $r=0,9462$ ;  $p=0,000$ ) e ação estratégica ( $r=0,7786$ ;  $p=0,000$ ). Entre as dimensões desse construto, a visão do ambiente se relacionou com a ação estratégica ( $0,5336$ ) de modo positivo e moderado.

Quanto ao construto Características Comportamentais Empreendedoras, o mesmo se relacionou com suas três dimensões integradoras de forma positiva e moderada, sendo: realização ( $r=0,9063$ ;  $p=0,000$ ); planejamento ( $r=0,8126$ ;  $p=0,000$ ) e poder ( $r=0,7464$ ;  $p=0,000$ ). Entre as dimensões desse vínculo, duas correlações se demonstraram positivas e moderadas, que são: realização com planejamento ( $r=0,6348$ ;  $p=0,000$ ) e realização com poder ( $r=0,5441$ ;  $p=0,000$ ).

Na correlação realizada entre os construtos Competências Empreendedoras e Características Comportamentais Empreendedoras foi identificada uma correlação positiva e fraca ( $r=0,3663$ ;  $p=0,000$ ).

Ao analisar a correlação entre as dimensões das Competências com as dimensões das Características, verifica-se que a maioria apresentou correlação fraca e moderada. São elas:

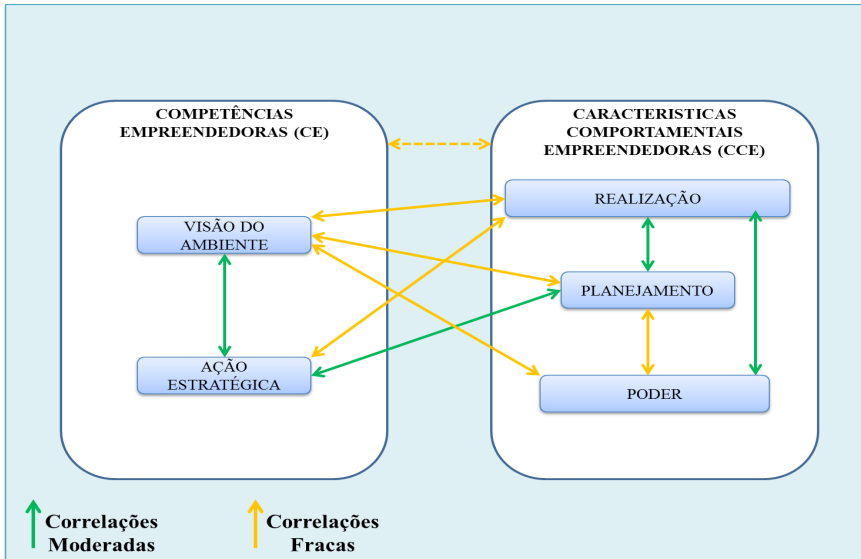
visão do ambiente com realização ( $r=0,2315$ ;  $p=0,001$ ), visão do ambiente com planejamento ( $r=0,3775$ ;  $p=0,000$ ), visão do ambiente com poder ( $r=0,1400$ ;  $p=0,038$ ) e ação estratégica com realização ( $r=0,2952$ ;  $p=0,000$ ). Uma correlação se apresentou positiva e moderada, sendo a ação estratégica com planejamento ( $r=0,5135$ ;  $p=0,000$ ). Entretanto, não houve correlação entre a dimensão ação estratégica e poder.

A Figura 4 mostra de forma resumida as correlações entre os construtos e entre suas dimensões as quais foram positivas, com exceção da relação ação estratégica com o poder, que não apresentou correlação.

Destaca-se da Figura 4, as correlações moderadas, primeiramente dentro do construto Competências Empreendedoras, no que se refere à correlação entre as dimensões visão do ambiente e ação estratégica. Essa relação encontra respaldo na afirmação de Minello et al (2011) de que as competências que se referem ao ambiente são necessárias para as competências associadas à ação estratégica. Da mesma forma, Brandão (2007) enfatiza que o empreendedor faz uso de competências associadas à implementação de estratégias (ação estratégica) para que possa colocar o produto ou serviço concebido no plano visionário (visão do ambiente) em ação.



Figura 4 – Correlações gerais entre competências empreendedoras e CCEs e entre as dimensões.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados encontrados na pesquisa

Dentro do construto Características Comportamentais Empreendedoras, acontecem relações moderadas e positivas entre realização e planejamento e entre realização e poder. A relação da dimensão realização com a dimensão poder é explicitada por Morales (2004). Segundo o autor, com base na abordagem de McClelland, a realização, mesmo sendo um dos ingredientes do sucesso empresarial, não é suficiente por si só. Ou seja, se uma pessoa possui um nível alto de realização, mas um baixo nível de poder, é possível que ela coloque o foco na melhoria pessoal, procurando fazer as coisas melhores por si mesmas, ou em outras palavras, querem fazer as coisas por elas mesmas (MORALES, 2004). Da mesma forma, indivíduos que possuem o desejo de atingir rapidamente suas metas, ou

seja, com alto nível de realização, podem utilizar de trapaças ou usar meios eticamente condenáveis para atingir seus resultados. No entanto, pessoas com nível alto da dimensão poder, conseguem refrear este impulso, pois possuem o interesse de ser aceito pelo grupo ou por determinadas pessoas com as quais se identifica e evita situações em que possa ser rejeitado pelo grupo (MORALES, 2004). Com base na abordagem acima, percebe-se a importância da existência de uma relação positiva entre as dimensões realização e poder.

No que se refere à relação realização com planejamento, ressalta-se que a partir de uma relação positiva entre estas duas dimensões é possível afirmar que, ao possuir a capacidade de realizar feitos e de se responsabilizar por tarefas, com o fim de alcançar os objetivos estabelecidos, o empreendedor demonstra ao mesmo tempo sua capacidade de planejamento, ou seja, organização e utilização dos recursos disponíveis, o que facilita o trabalho.

Entre as dimensões dos construtos Competências Empreendedoras e Características Comportamentais Empreendedoras verifica-se que a única correlação moderada ocorre entre ação estratégica e planejamento. Conforme visto anteriormente, a ação estratégica refere-se ao fato de colocar em prática ações estabelecidas no plano visionário e a dimensão poder refere-se a como o empreendedor enfrenta as dificuldades na empresa. Desse modo, a correlação positiva entre as dimensões deixa evidente que quanto maior a capacidade de desenvolver características comportamentais empreendedoras, no que se refere à dimensão planejamento, maior será a sua competência de ação estratégica.

A correlação existente entre os construtos Competências Empreendedoras e Características Comportamentais Em-

preendedoras, de modo geral, foi positiva fraca (Figura 10). A correlação entre os dois construtos se sustenta na afirmação de Zarifian apud Minello et al (2011) ao evidenciar que “as competências empreendedoras e as características comportamentais empreendedoras estão intimamente ligadas”. Porém, no estudo de Minello et al(2011) esta correlação se demonstrou fraca.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nesses resultados, constata-se que todos os objetivos propostos para este estudo foram alcançados, uma vez que possibilitou uma melhor compreensão quanto à relação existente entre as competências empreendedoras e características comportamentais empreendedoras dos proprietários de bancas de Shoppings Populares.

Com relação á contribuição desse estudo, ressalta-se que os resultados aqui obtidos servem para constatar que o comportamento empreendedor vem sendo cada vez mais desenvolvido por conta, inicialmente da atual situação de mercado que conduz ás pessoas à criação de negócios próprios visando geração de renda, quer por meios informais, quer por trâmites formais. Outro aspecto que merece destaque refere-se identificação de um nível inferior de Competências Empreendedoras em comparação com as Características Empreendedoras, nos participantes da pesquisa. É possível inferir que os respondentes, apesar de possuírem um nível alto de características comportamentais empreendedoras, não agem no sentido de aplicá-las na prática de suas Competências. Ressalta-se que a figura do empreendedor é caracterizado na literatura como um indivíduo de espírito inovador, este deve estar em constante busca de algo novo e não se satisfazer em apenas manter o seu

negócio. Para isto, é preciso competência, ou seja, não basta somente querer e possuir características, é preciso agir.

Nesse sentido ao analisar a relação entre as competências empreendedoras e as características comportamentais empreendedoras dos proprietários de bancas no segmento de Shoppings Populares - inicialmente demonstrando que foi possível identificar que os respondentes possuem um certo nível de competências e características e posteriormente ao verificar a maneira como estas competências e características se correlacionam – apresenta-se uma nova perspectiva de estudo sobre o tema, ainda pouco explorado, sendo o mesmo enriquecido pelos resultados encontrados nesta pesquisa.

Espera-se ainda, que este estudo contribua no sentido de instigar a reflexão para os pesquisadores do comportamento empreendedor, repercutindo assim em melhorias na formulação de políticas e/ou programas e ações que visem o apoio ao desenvolvimento da atividade empreendedora nas regiões, uma vez que, de acordo com o relatório GEM (2013), independentemente da motivação, seja ela por oportunidade ou necessidade, o empreendedor precisa de maior apoio para fazer melhor o que ele já faz e para sobreviver no mercado.

Como limitação desse estudo, aponta-se o campo de estudo restrito a dois Shoppings populares e, por sua vez, o número relativamente pequeno de empreendedores pesquisados. Diante disso, sugere-se para futuras pesquisas, a ampliação do escopo de pesquisa com a finalidade estabelecer uma comparação com os resultados obtidos. Outro aspecto a ser considerado como um fator limitante refere-se ao fato deste estudo ser exploratório e, por sua vez, ser o primeiro estudo deste tipo a ser realizado pela pesquisadora.

Outra sugestão de pesquisa, refere-se à possibilidade de estabelecer relações entre o comportamento empreendedor dos indivíduos em função dos dados sócio-demográficos. Tal sugestão se dá no sentido de identificar competências e/ou características empreendedoras nos diferentes contextos sociais e demográficos, contribuindo para o entendimento do comportamento desses indivíduos na gestão dos seus empreendimentos. No que se refere à motivação para empreender, sugere-se a verificação das motivações que levaram os indivíduos à abrir o seu próprio negócio, estabelecendo assim uma relação entre a informalidade e a motivação por necessidade ou oportunidade.

## REFERÊNCIAS

- BARON, R.; A. SHANE; SCOTT, A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BARROS, A. A.; PEREIRA, C. ARAÚJO, M. M.. *Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma análise empírica* Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 12, n. 4, dez. 2008. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1415-65552008000400005&lng=en&nr](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1415-65552008000400005&lng=en&nrm=iso) Acesso em: 10 out. 2014.
- BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. *Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional*. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 166-193, jan./jun. 2012. Disponível em: < <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/136>>. Acesso em: 20 out. 2013.
- BRANDÃO, M.M. *A influência das competências empreendedoras e dos sistemas de relações sociais na decisão de empreender na área de serviços de fisioterapia*. 2007. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.
- BYGRAVE, W. D. *The entrepreneurial process*. In W. D. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.). *The portable MBA in entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.
- DEGEORGE, J. M. FAYOLLE, A. *The entrepreneurial process trigger: a modelling attempt in the French context*. Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 18 n. 2, 2011 p. 251-277. Disponível em:< <http://www.emeraldinsight.com/>

- journals.htm?articleid=1926214>. Acesso em: 15 out. 2013.
- Disponível em: < [www.rausp.usp.br/download.asp?file=3402005.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3402005.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2013.
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2008
- DUCCI, M. A. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. In: Oficina Internacional Del Trabajo. Formación baseada in competencia laboral: situación actual y perspectivas. Genebra, OIT, 1996.
- ECKERT A. *O Perfil Empreendedor na Graduação: Um estudo comparativo entre ingressantes e concluintes*. Rev. Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro. v. 7. n. 2, abr./jun. 2013, p. 61-76. Disponível em: < <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/202>> Acesso em: 13 fev. 2014.
- FILION, L. J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abril/junho.1999.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: 2013. Curitiba: IBQP, 2013.
- GOMES, J. A.; FREITAS, A. A. F.; CAPELO JÚNIOR, E.. *O Retrato do Empreendedor Informal*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2005, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Associação Brasileira de Engenharia da Produção. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005\\_enegep0707\\_0317.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0707_0317.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2013.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M.; SHEPHERD, D.. *Empreendedorismo*. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- IBRE/FGV, Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas. *Conjuntura econômica*, 2011. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br/>>. Acesso em: 22 ago. 2013.
- IBRE-FGV, ETCO. *Índice Sobre Economia Subterrânea*. Junho 2013. Disponível em <<[http://www.etc.org.br/user\\_file/Economia\\_Subterranea\\_No\\_Brasil\\_jun-2013.pdf](http://www.etc.org.br/user_file/Economia_Subterranea_No_Brasil_jun-2013.pdf)>>. Acesso em 02 set. 2013.
- JULIEN, P. A. *A theory of local entrepreneurship in the knowledge economy*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, 2007.
- KREIN, J. D.; PRONI, M. W. *Economia informal: aspectos conceituais e teóricos*. Escritório da OIT no Brasil. - Brasília: OIT, 2010 1 v. (Série Trabalho Decente no Brasil ; Documento de trabalho n.4). Disponível em:< [http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/employment/pub/economia\\_informal\\_241.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/employment/pub/economia_informal_241.pdf)>. Acesso em 13 set. 2013.
- LENZI, F.C. *Os Empreendedores Corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: Um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empre-*

- endedoras reconhecidas. 2008, 126f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008
- LIMA, M.P. *Comprometimento e entricheiramento com a carreira de enfermeiros: uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas*. 2013, 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.
- MCCLELLAND, D. C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MCCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, p 1-14, January 1973.
- MCCLELLAND, D.C. *The achievement society*. Princeton, N.J: Van Nostrand Co, 1961.
- MENDES, J. *Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso*. São Paulo: Atlas, 2009
- MINELLO, I. F.; SCHERER, L. A.; ALVES, L. C. *Competências do empreendedor: Uma análise com empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial*.
- NOGAMI, V. K. C.; MACHADO, H. V. *Atividade empreendedora nos países do BRIC: uma análise a partir dos relatórios GEM no período de 2000 a 2010*. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.5, n. 3, p. 114-128, 2011 (Set/Dez). Disponível em: < <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/233>> Acesso em: 10 fev. 2014.
- PAMPLONA, J. B. . *A atividade informal do comércio de rua e a região central de São Paulo*. In: Empresa Municipal de Urbanização (EMURB). (Org.). *Caminhos para o centro*. São Paulo: PMSP / EMURB / CEBRAP, 2004, v. 3, p. 307-337.
- POCHMANN, M. *Informalidade e Emprego. O emprego no desenvolvimento da nação*. São Paulo: Boitempo, 2008.
- RAFAEL, R. R.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V. *Análise do empreendedorismo Informal no bairro de Felipe Câmara na cidade de Natal*. *Revista da FARN, Natal*, v.7, n. 2, p. 31-43, jul./dez. 2008. Disponível em: < <http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/view/147>>. Acesso em 15 set. 2013.
- Revista de Negócios*, Blumenau, vol. 17, n.4, p. 74-90, 2012. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/download/8997>>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- SANTOS, A. L. *Trabalho em pequenos negócios no Brasil: impactos da crise no final do século XX*. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.
- SARFATI, G. *Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália*. *Rev. Adm. Pública*. 2013, vol.47, n.1, p. 25-48. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000100002&script=sci_arttext)>. Acesso em 25 set. 2013.

SILVA, A. B. et al. *Um estudo sobre a percepção dos empreendedores Individuais da cidade de Recife quanto à adesão a Lei do micro empreendedor individual (lei mei - 128/08)*. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.4, n.3, p.121-137, 2010 (set/dez). Disponível em:< <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/183>>. Acesso em 15 set 2013.

SILVA, A. R. A. *Setor Informal: um estudo sobre os camelôs do shopping popular em Cuiabá-MT/2003*. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2003.

SOUZA, E. M. et al. *Comportamento Empreendedor e Crescimento de Empresas: uma análise comparativa*. Revista Scientia. Ano 01. Edição 02, p. 192-395, nov. 2012/Jun. 2013. Disponível em:< [http://www.faculdade.flucianoifeijao.com.br/site\\_novo/scientia/servico/pdfs/2/Administracao/Comportamento\\_Empreendedor\\_e\\_Crescimento\\_de\\_Empresas\\_uma\\_analise\\_comparativa.pdf](http://www.faculdade.flucianoifeijao.com.br/site_novo/scientia/servico/pdfs/2/Administracao/Comportamento_Empreendedor_e_Crescimento_de_Empresas_uma_analise_comparativa.pdf)>. Acesso em: 15 set 2013.

ZAMPIER, M. A; TAKAHASHI, A. R. W. *Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa*. Cadernos EBAPE.BR, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, Jul. 2011 p.564–585. Disponível em:< [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000600007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600007)>. Acesso em 15 out. 2013.



# Abertura comercial da indústria maranhense no limiar do século XXI<sup>41</sup>

Maria Rosivalda da Silva Pereira<sup>42</sup>

“Se alguém pensa que sabe alguma coisa, ainda não conhece nada como convém conhecer”.

(1COR 8,2)

## 1. INTRODUÇÃO

O baixo dinamismo da economia brasileira, neste início de década, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), fez reacender as discussões acadêmicas sobre os rumos que a indústria brasileira segue nesta nova década. Esse resultado é representado pelo crescimento da economia de apenas 0,9% no ano de 2012 em relação ao ano de 2011, e pelo recuo da indústria de transformação em 2,5% para o mesmo período (IBGE, 2012a).

No entanto, observa-se que os estudos sobre desindustrialização, em sua maioria, são realizados em nível nacional ou em comparação com outros países, não considerando as peculiaridades das economias regionais. Os estudos, quando a abrangem economias regionais, se concentram primordialmente nas regiões Sul e Sudeste do país.

---

41 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFMA/FSM – 2012/2014, sob a orientação do Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Maranhão (FAPEMA).

42 Bibliotecária, Mestre em Administração (Universidade Federal de Santa Maria – UFSM)

Busca-se, então, com este trabalho analisar a indústria maranhenses, a partir dos coeficientes de abertura comercial do estado do Maranhão nos anos 2000 e, como objetivos específicos, analisar os fluxos de comércio exterior do estado, por intensidade tecnológica, identificando os principais produtos exportados e importados, bem como os destinos e origens desses produtos

A economia maranhense, vinda de longos períodos de tentativa de se industrializar e atrair grandes investimentos, chegou à década de 1980 com incentivos fiscais oferecidos pelos governos federal e estadual e facilidades de crédito para atrair investidores. Como resultado, teve-se a implantação do Projeto Grande Carajás – desenvolvido pela Companhia Vale do Rio Doce (hoje Vale), da Alumar (Consórcio de Alumínio do Maranhão) – produtor de alumina e alumínio, e expansão do agronegócio, com a monocultura da soja e a revitalização da pecuária no estado (MESQUITA, 2011).

Tais projetos objetivavam colocar o estado na rota do comércio mundial de minério e de alimentos, e ainda, servir de porta de escoamento para a produção nacional, através do transporte multimodal composto pela estrutura ferroviária e portuária. Mesmo assim, a economia maranhense não se desenvolveu o suficiente, ficando dependente de investimentos federais como o Projeto de Aceleração do Crescimento (PAC), por exemplo. Mesquita (2011) relata que esses projetos pouco contribuíram para o crescimento econômico do estado: não geraram emprego de qualidade, não atraíram mais empresas de cadeia produtiva de alumínio e ferro, como previsto em seu projeto inicial e nem distribuiu renda per capita. Em sua perspectiva, o projeto Grande Carajás tornou-se apenas um grande exportador de *commodities*, sem gerar crescimento econômico significativo ao Estado.

Diante desse cenário, este trabalho tem com problema de pesquisa responder à seguinte questão: A indústria maranhense apresenta sinais de desindustrialização ao longo dos anos 2000?

A escolha da economia maranhense para a realização dessa análise dá-se em razão dos poucos estudos relacionados ao Estado e ao crescimento econômico apresentado por ele ao longo da década inicial dos anos 2000, que a tornou a quarta maior economia do Nordeste, e a economia que mais cresce na região.

O capítulo se estrutura da seguinte forma, além desta introdução: na seção dois, apresenta-se a metodologia utilizada para atender aos objetivos traçados e responder à questão de pesquisa proposta; a seção três apresenta os resultados e discussões, e, por fim, as conclusões.

## 2. MÉTODO DE TRABALHO

Para responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos traçados, foram estimados dois indicadores de orientação externa para avaliar o comportamento dos fluxos do comércio exterior (Coeficiente de Exportação – CX, e Coeficiente de Penetração das Importações - CPM) de produtos industriais no estado do Maranhão, no período de 2001 a 2010.

Segundo Levy e Serra (2002), o CX e o CPM são dados por:

$$CX_t^i = \frac{X_t^i}{VP_t^i} \quad (1)$$

e

$$CPM_t^i = \frac{M_t^i}{CA_t^i} = \frac{M_t^i}{VP_t^i + M_t^i - X_t^i} \quad (2)$$

em que:

$CX_t^i CX_t^i$  = coeficiente de exportação do setor  $i$  no período  $t$ ;

$X_t^i X_t^i$  = exportações do setor  $i$  no período  $t$ ;

$VP_t^i VP_t^i$  = valor da produção do setor  $i$  no período  $t$ ;

$CPM_t^i CPM_t^i$  = coeficiente de importação do setor  $i$  no período  $t$ ;

$M_t^i M_t^i$  = importações do setor  $i$  no período  $t$ ; e

$CA_t^i CA_t^i$  = consumo aparente do setor  $i$  no período  $t$ .

O Coeficiente de Exportação mostra a relação entre as exportações e o valor da produção, demonstrando a dependência daquela economia ou setor às variações do mercado externo. Para o seu cálculo, considera-se que, quanto maior o coeficiente, maior é a dependência do setor analisado no mercado externo (FONSECA; CARVALHO JUNIOR; POURCHET, 2000).

O Coeficiente de penetração de importações define a oferta da economia que é suprida pelas importações. Dos resultados desse índice, considera-se que, quanto maior for este indicador, maior será a parcela do mercado doméstico atendida por produtos importados (FONSECA; CARVALHO JUNIOR; POURCHET, 2000).

Os indicadores foram calculados com base nos dados do setor industrial maranhense, com periodicidade anual correspondente ao período de 2001 a 2012 obtidos nos bancos de dados do Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos (IMESC) e das Contas Regionais do IBGE.

Para as exportações e importações, utilizaram-se os dados obtidos por meio da plataforma Aliceweb, desenvolvida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), que disponibiliza os dados em dólares (FOB) e das estatísticas de comércio exterior do MDIC.

Os produtos foram identificados a partir da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) e traduzidos por intensidade tecnológica a partir da tabela utilizada pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX/MDIC). Os preços foram corrigidos pelo Índice Geral de Preços – disponibilidade interna (IGP-DI), da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

### **3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O estado do Maranhão possui uma população estimada em aproximadamente seis milhões e oitocentas mil pessoas, com extensão territorial de 331.937,150 km<sup>2</sup>, distribuídos em 217 municípios; sua densidade demográfica (hab/km<sup>2</sup>) é de 19,81, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD (IBGE, 2012b).

A economia maranhense apresenta-se essencialmente baseada em serviços, com a composição setorial no valor adicionado bruto do estado, por atividade econômica, no ano de 2011, assim distribuída: indústria e agropecuária 17,5%, para cada setor, e serviços 65,1%. O estado, em 2001, tinha 1% da participação do PIB nacional e, em 2011, aumentou para 1,3%, ocupando a posição de quarto maior PIB do Nordeste e o décimo sexto, em relação ao país, posição que ocupa desde o ano de 2010 (IBGE, 2013).

O setor industrial maranhense, de acordo com os dados da Pesquisa Industrial – Empresa (IBGE, 2011), apresenta 4.143 unidades locais industriais sendo 106 de indústrias extrativas, 3.206 da indústria de transformação e, ainda, 831 unidades locais de produção ligadas à agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e agricultura.

Observou-se que a indústria de transformação, dentro das unidades industriais, é a que contém a maior quantidade de unidades locais. Considerando as unidades industriais com mais de 30 pessoas ocupadas, tem-se que a “Fabricação de produtos alimentícios” (230 unidades industriais) e a “Fabricação de produtos de minerais não metálicos” (201 unidades industriais) e “Confecções de artigos do vestuário e acessórios” (96 unidades industriais) são as que têm a maior quantidade de unidades produtivas e as que têm maior quantidade de pessoal ocupado (IBGE, 2011).

Essa composição da economia maranhense, juntamente com outros fatores como a concessão de programas sociais, possibilitaram o crescimento da renda per capita do estado de R\$ 218,27 em 2000, para 360,34 em 2010, de acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2013).

### 3.1 Exportações e importações maranhenses

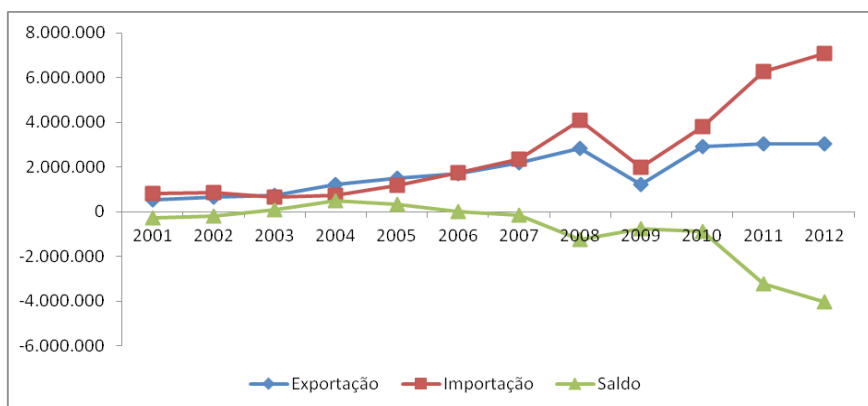
A produção da indústria local é destinada tanto ao consumo interno como externo. A análise do fluxo comercial maranhense, ao longo dos anos de 2001 a 2012, permitiu identificar os principais produtos exportados e os importados, bem como os parceiros comerciais do estado, tanto para exportação como para importação.

Inicialmente, identificou-se que o saldo da balança comercial maranhense apresentou variação positiva, no período estudado, apenas entre 2003 e 2006. A partir de então, há um constante declínio na balança comercial do estado, conforme demonstrado na Figura 5. Uma das causas apontadas para esse declínio foi a redução das exportações de ferro e derivados,

pela China, principal mercado consumidor desse produto maranhense (IMESC, 2013).

Apesar do saldo negativo da balança comercial do Maranhão na maior parte do período analisado, observou-se que as importações maranhenses seguem a tendência de crescimento e queda semelhante ao apresentado pelas exportações até o ano de 2010, quando crescem de forma mais intensa ao passo que as exportações que se mantêm estagnadas.

Figura 5 – Saldo da balança comercial do Estado do Maranhão, 2001-2012



Fonte: Elaboração da autora.

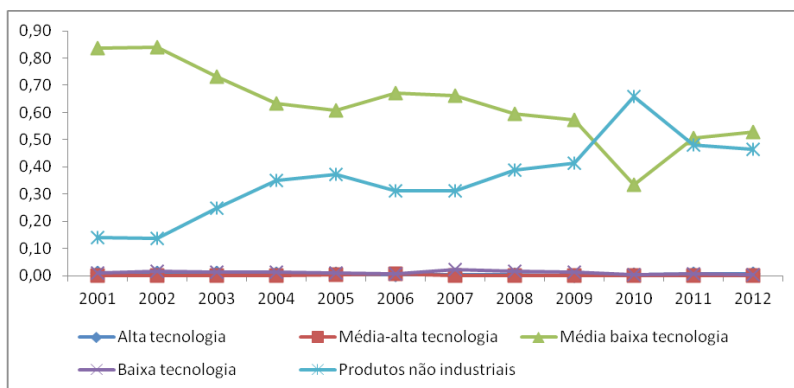
No período de 2004 a 2008, destaca-se a inserção do estado na economia mundial, com o crescimento das exportações, especialmente de *commodities* minerais e agrícolas, com destaque para a indústria extrativa mineral, agropecuária e da indústria de transformação (especialmente a atividade metalúrgica) (IMESC, 2009). Após esse período, observa-se que as exportações decresceram devido ao declínio da demanda por *commodities* minerais no cenário internacional, principal produto exportado pelo estado (IMESC, 2013).

Os anos seguintes foram afetados pela crise econômica internacional, que reduziu as exportações de minério de ferro, alumínio e derivados, com isso, as exportações ficaram estagnadas no período de 2010 a 2012, provocando desnível mais intenso na balança comercial. A soja foi responsável por manter, nesse período, o volume de negócios entre o Maranhão e a China. O estado do Maranhão é o segundo maior produtor de soja no Nordeste, precedido pelo estado do Piauí e seguido pela Bahia (IMESC, 2011, 2012).

O algodão, que retorna à pauta exportadora do estado em 2003, tem com principais mercados a China, o Japão e a Indonésia. Destaca-se também o consumo de bordo<sup>43</sup> para embarcações, presente em todo o período, que se justifica em razão do movimento do complexo portuário instalado no estado.

A análise das exportações maranhenses foi realizada com dados referentes ao período de 2001 a 2012, e os resultados são demonstrados na Figura 6.

Figura 6 – Exportações maranhenses, por intensidade tecnológica, 2001-2012



Fonte: Elaboração da autora.

43 Consumo de bordo é definido como “bens transacionados entre residentes e não residentes a bordo de aeronaves, embarcações, etc.” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2007).



Verificou-se, pela análise da Figura 6, que as indústrias de alta, média alta e baixa tecnologia têm pouca influência nas exportações maranhenses, prevalecendo, então, a indústria de média baixa tecnologia e os produtos não industriais. Juntos, esses produtos correspondem a mais de 90% do total das exportações realizadas. No ano de 2010, os produtos não industriais tiveram maior expressividade nas exportações que aqueles classificados como de média baixa intensidade tecnológica. Essa alta deu-se pela inserção dos minérios de ferro não aglomerado e seus concentrados, exportados para a China naquele ano.

Destacam-se, dentre os produtos vindos da indústria de média baixa intensidade tecnológica, a alumina calcinada, o alumínio não ligado em forma bruta e o ferro fundido bruto não ligado, que se apresentam como os principais produtos exportados pelo estado, conforme destacado por Silva (2013), na análise do comércio exterior maranhense durante os anos 2000.

A redução da participação desses produtos em 2008-2009 dá-se em função da crise internacional e à consequente queda do preço das mercadorias no mercado internacional, principalmente dos derivados de ferro, cujo preço retraiu 17,86% na relação 2009/2008 (MOLLER; VITAL, 2013). É possível, então, observar que as exportações maranhenses são muito sensíveis às oscilações dos mercados internacionais, e os seus efeitos são sentidos de forma mais rápida na economia local.

A recuperação apresentada a partir de 2010, para as exportações, foi influenciada pela inserção do ouro na pauta exportadora, com o início da exploração da mina de ouro Piaba, pelo consórcio canadense Luna Gold, bem como pelos indícios

de recuperação dos mercados internacionais, especialmente da China e Estados Unidos, principais mercados destinos das exportações maranhenses.

Dos produtos não industriais, são destacados os de dois complexos importantes: o complexo de ferro e de soja. Do complexo de ferro, destaca-se a forte presença de minério de ferro aglomerado e não aglomerados e seus concentrados, e do complexo de soja, destacam-se “outros grãos de soja, mesmo triturados”, “soja para sementeira” e soja triturada, exceto para sementeira.

O item “Outros grãos de soja, mesmo triturados” como o produto de participação mais expressiva no período, tanto em termos de volume como de continuidade de exportação, fica apenas no ano de 2012 sem registro de exportação e, mesmo assim, detém 13,78% do total das exportações do estado no período.

Ao ser analisada isoladamente, a soja tem presença relevante na pauta exportadora. O ano de 2011 apresentou a maior concentração de produto, e esta *commodity* correspondeu a cerca de 20% do total das exportações do estado. No ano de 2009, apesar de ela representar quase 30% das exportações, que diversificou com a “soja para sementeira”, ou seja, dentre os produtos não industrializados, a soja e derivados apresentam importante participação nas exportações locais, o que pode representar a dependência da *commodity* para a balança comercial.

Em 2012, também a diversificação produtiva de produtos agrícolas aumentou com a inserção dos produtos “mel natural” e “milho em grãos, exceto para sementeira” e “outros açúcares de cana”, que juntos, corresponderam a 22,2% do total das exportações estaduais. A soja para sementeira ficou com 3,63% das exportações, em 2012.

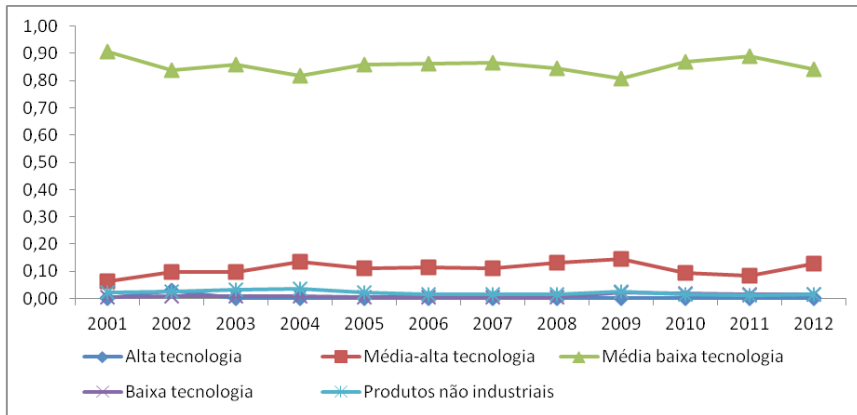
Os bens com alta intensidade tecnológica não chegam a 2% do total das importações feitas, sendo que o maior volume de importações foi feito entre os produtos de média baixa intensidade tecnológica.

Esse resultado vai ao encontro de Silva (2013), que, ao realizar uma análise sobre o comércio exterior maranhense, constatou que as importações realizadas no período de 2000 a 2010 se concentram em produtos combustíveis, o que segue a tendência de crescimento da economia local e o aumento de renda da população. Somente estes produtos representaram 22,21% do total das importações do período. O querosene de aviação, um dos produtos que mais frequentemente estiveram nas relações de importações, corresponde, sozinho, a 9,89% do total das operações de importação estaduais, e, dentre os produtos não industriais, alcança 39,56% de todas as operações.

Outra característica das importações maranhenses, também destacada por Silva (2013), é que foram caracterizadas essencialmente por bens de produção, revelando o momento por que passa a economia maranhense no período, de inserção de novos investimentos como construção de hidrelétricas e ampliação da estrada de ferro, a fim de atender às estruturas produtivas que ora se instalam no Estado, a exemplo de uma refinaria de petróleo, fábrica de celulose, ampliação do Porto do Itaqui, obras oriundas do PAC, do governo federal.

A Figura 7 demonstra as importações maranhenses, por intensidade tecnológica. Observa-se que o Estado importa principalmente produtos oriundos da indústria de média intensidade tecnológica.

Figura 7 - Importações maranhenses, por intensidade tecnológica, 2001-2012



Fonte: Elaboração da autora.

Neste período, dentre os produtos de média baixa intensidade tecnológica, aqueles classificados como de petróleo refinado e outros combustíveis foram os responsáveis pelos altos volumes importados. No período total, esses derivados importaram em aproximadamente 83% do total das importações realizadas. Trata-se de produtos que foram constantemente importados pelo estado, com destaque para o querosene de aviação e gasóleo (Óleo Diesel) e coques de petróleo calcinado.

A constância da importação de combustíveis e derivados bem como o seu volume pode ser influenciada pelo constante crescimento da renda da população e das facilidades dadas para a aquisição de bens duráveis. Somente a frota de veículos automotores aumentou, ao longo do período analisado, 79% no estado do Maranhão (BRASIL, 2012). Os outros produtos que têm destaque entre os de média baixa intensidade tecnológica, são os metálicos, especialmente trilhos de aço.

O setor de média alta intensidade tecnológica apresentou o segundo maior volume de importados no estado. No entanto, nem em seu melhor momento, chegou a 15% (ano de 2009). Dos dez produtos com maior volume de importação pelo estado, entre os de média alta intensidade tecnológica, cinco são classificados como fertilizantes. A continuidade da exportação desse produto para o estado condiz com a sua característica de economia voltada para a agricultura, conforme demonstrado nas exportações.

Os produtos de alta intensidade tecnológica, apesar da baixa expressividade nas importações, são representados principalmente por remédios e instrumentos para medicina, cirurgia, odontologia e veterinária e equipamentos de comunicação. Os produtos classificados nesse setor não apresentaram uma continuidade de importação para o período, nem mesmo os medicamentos, que se evidenciam como produtos com alta intensidade tecnológica e cuja perecibilidade é evidente.

Os produtos não industriais ocuparam a terceira posição nas importações por intensidade tecnológica. Essa representatividade é dada pela importação da hulha betuminosa não aglomerada, originada da Colômbia, Venezuela e Austrália.

A principal origem dos produtos importados para o Maranhão são os Estados Unidos, que representam 26,06% do total das importações do estado. Dos produtos importados pelo Maranhão, não vêm dos Estados Unidos somente a bauxita não calcinada (minério de alumínio), escoria de altos-fornos granulada da fabricação do ferro, leite integral, ligas de cobre, malte não torrado e queijos. Todos os demais produtos são originados desse país, embora vários deles tenham origens diversas. O malte não torrado, presente durante todo o período de análise, origina-se da Bélgica.

Os combustíveis e derivados, principal produto importado pelo Maranhão, têm uma origem bem diversificada, vindo de todos os países com que o Maranhão mantém relações comerciais de importação, mas principalmente da Holanda, da Índia e dos Estados Unidos.

Outro grupo de produtos de grande destaque nas importações maranhenses é o que engloba os fertilizantes e seus derivados. Esses produtos vêm de vinte e seis países, sendo que sua principal origem é o Estado de Israel, seguido por Marrocos e Rússia.

### 3.2 Coeficientes de orientação externa na economia maranhense

Nesta seção, apresentam-se os coeficientes de exportação e de importação para a indústria maranhense, utilizando a classificação de bens manufaturados e bens semimanufaturados. Por bens manufaturados entende-se aqueles que têm maior tecnologia e um alto valor agregado; e por bens semimanufaturados, aqueles que passaram por alguma transformação. Essas definições são utilizadas pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (BRASIL, 2013?).

O coeficiente de exportação demonstra a relação entre as exportações de um setor e a sua produção; o coeficiente de penetração de importação mostra a oferta interna, que está sendo suprida pelas importações.

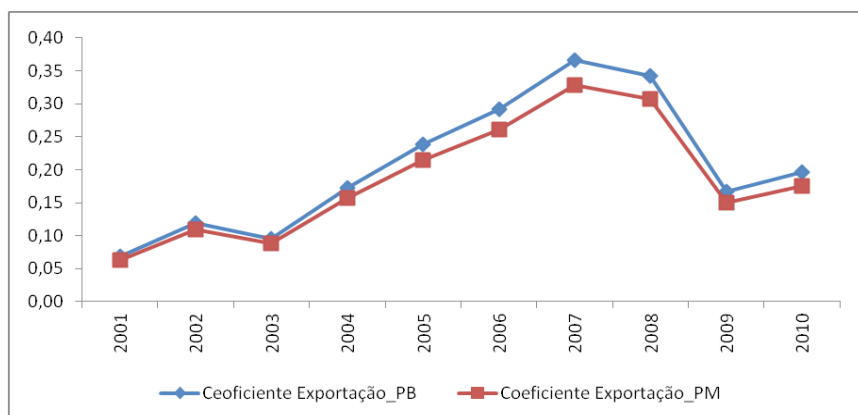
Com isso, buscam-se evidências de se a economia maranhense passa ou não por um processo de desindustrialização, através da constituição desses índices. Pode-se considerar que, quanto maior for a penetração das importações em uma economia, maior será a sua dependência em relação a produções exter-

nas. Sobre as exportações, pode-se destacar que a diminuição de seu índice pode implicar redução de sua produção (ou aumento de sua demanda interna). Se vistos sob a perspectiva setorial, o aumento de bens não industriais em uma pauta exportadora, e de manufaturados nas importações, pode ser um indicador de primarização da economia ou de substituição da produção interna por produtos importados de maior valor agregado.

Os coeficientes foram calculados a preços básicos e de mercado, para a indústria total (considerando os bens industriais manufaturados e semimanufaturados) e depois, separadamente. Com isso, busca-se analisar a vulnerabilidade dos setores às mudanças externas.

A indústria total maranhense apresentou, ao longo de 2001 a 2007, uma tendência de crescimento, apesar da oscilação decrescente no ano de 2003, e a queda apresentada segue a tendência dos mercados internacionais. A Figura 8 demonstra o comportamento do coeficiente de exportação da indústria total maranhense.

Figura 8 – Coeficiente das exportações industriais do Maranhão, 2001-2010



Fonte: Elaboração da autora.

O desempenho das exportações da indústria maranhense, no período em análise, seguiu a tendência de crescimento apresentado pela indústria nacional, conforme apontado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2012). A indústria maranhense apresentou crescimento de 29,75% em seus coeficientes de exportação no período de 2001 a 2007 e a indústria brasileira, apenas 6,8%. A queda apresentada no ano de 2009, em relação a 2008, foi de 18,14%, para a indústria maranhense enquanto que a indústria nacional apresentou uma ligeira oscilação negativa, da ordem de 1,4% somente. Observou-se a recuperação apresentada no ano de 2010, da ordem de 2,99%, e a indústria brasileira continuou apresentando queda (0,1%), de acordo com dados da CNI e da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX). (CNI/FUNCEX, 2012).

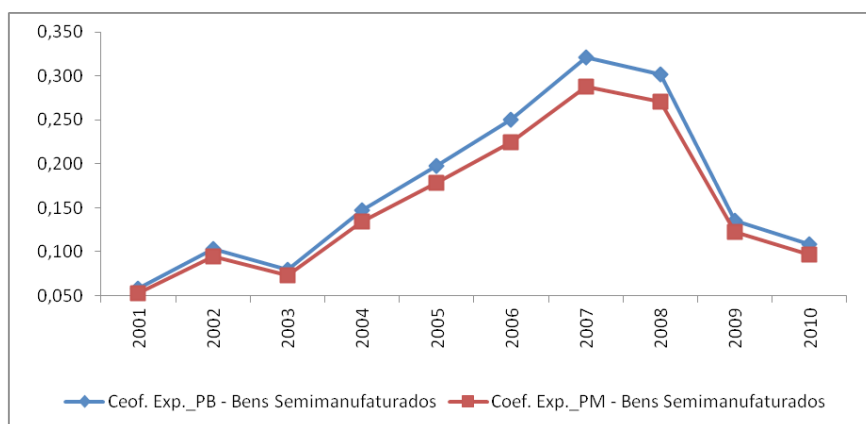
A queda apresentada no coeficiente de exportação para as exportações maranhenses, nos anos de 2008 e 2009, coincide com a crise econômica global, que contraiu o mercado internacional, e a conseqüente redução dos fluxos de comércio mundial e de demanda de bens, conforme discutido por Castilho (2011) em sua análise sobre os efeitos da crise de 2008 sobre os fluxos de comércio. Da discussão apresentada, tem-se que os países industrializados foram mais afetados pela crise que os demais países, sendo atingidos principalmente pela contração de crédito ao comércio e pela redução da demanda mundial por produtos. No Brasil, os efeitos foram sentidos somente a partir do segundo semestre de 2008, e os fatores apresentados para o retardamento dos efeitos foram o acelerado nível de investimento pelo qual o país vinha passando e a expansão do consumo doméstico. Isto pode ser corroborado pelo trabalho de Coronel, Campos e Azevedo (2013).



O ano de 2010 apresenta uma tendência de crescimento do coeficiente de exportação maranhense. Essa tendência segue a mesma apresentada pela indústria total brasileira, segundo divulgado pela CNI (2012). A indústria maranhense apresentou crescimento de 27,01% em seus coeficientes de exportação, no período de 2003 a 2007, e a indústria brasileira, apenas 1,4%. A queda apresentada no ano de 2009, em relação a 2008, foi de 18,14% para a indústria local, enquanto que a indústria nacional decresceu 1,6%. A recuperação no ano de 2010 pode ser atribuída à recuperação dos fluxos de comércio e à recomposição dos estoques minerais e outras *commodities* pela China e União Europeia (CASTILHO, 2011).

Observou-se, no entanto, que o crescimento apresentado foi significativo para as exportações de bens semimanufaturados, conforme Figura 9, tanto quando se considera a preço básico como a preço de mercado, e que há pouca diferença entre eles.

Figura 9 – Coeficientes de exportação de bens semimanufaturados do Maranhão, 2001-2010



Fonte: Elaboração da autora.

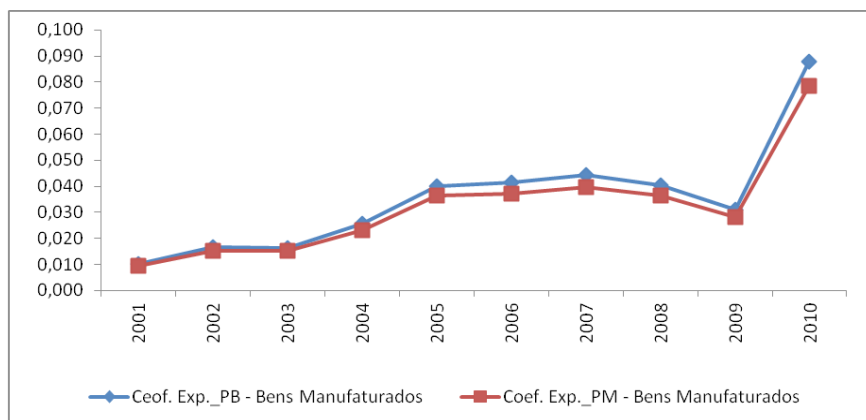
O crescimento apresentado para os bens semimanufaturados saem de 5% para 32%, medidos a preço básico, e com tendência semelhante, ao ser conferido a preço de mercado, que parte do mesmo valor inicial para 28,81% a preço de mercado. Há que se ressaltar que, nesse mesmo período, a queda apresentada, na análise feita por Moller e Vital (2013) na economia brasileira, teve uma variação negativa somente no ano de 2009/2008, de 24,28% para as exportações dos produtos semimanufaturados, recuperando-se logo em seguida a um crescimento de 37,6% (2010/2009), anulando, assim, os efeitos da crise e da perda sentida no período anterior.

Ressalta-se, no entanto, que os bens semimanufaturados são os de maior volume de exportação do Maranhão, até o ano de 2009, sendo, a partir de então, superados pelos bens manufaturados.

A tendência de crescimento apresentada pelo coeficiente de exportação dos bens semimanufaturados segue a mesma curva apresentada para a indústria total, ao contrário do apresentado pelos bens manufaturados, apresentados na Figura 10. Estes, por sua vez, têm uma baixa participação na economia maranhense, conforme já visto na seção 0, o que pode demonstrar que a estrutura produtiva maranhense é mais voltada para produtos não industriais.

A Figura 10 apresenta os coeficientes de exportação dos bens manufaturados maranhenses para o período de 2001-2010.

Figura 10 - Coeficientes de exportação de bens manufaturados do Maranhão, 2001-2010



Fonte: Elaboração da autora.

Observa-se, na Figura 10, que, apesar de o coeficiente dos bens manufaturados apresentar uma curva ascendente até 2008, trata-se de índices muito baixos, não chegando a 1%, ao passo que o coeficiente apresentado pelos bens semimanufaturados apresentam coeficientes que variam de 5% no início do período de análise e ao final, em seu declínio, apresenta o valor de 9%, superior ao máximo apresentado pelo coeficiente de bens manufaturados, o que pode confirmar a tendência de produção do estado voltada para bens de baixo valor agregado.

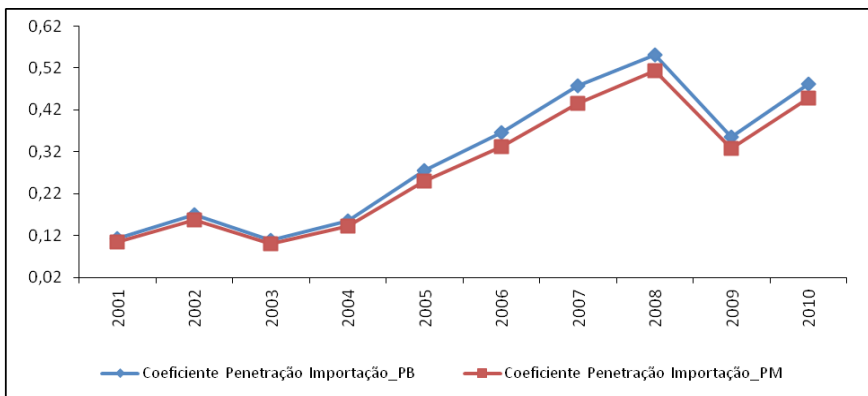
No entanto, destaca-se que, na economia brasileira, em análise feita por Lacerda (2013), os bens manufaturados perderam 16 pontos percentuais de participação na pauta exportadora nacional e um aumento de exportação de produtos básicos, o que poderia sugerir uma reprimarização da economia.

Resultado similar foi encontrado por Filgueiras et al. (2012) que, ao analisarem o desenvolvimento da economia brasileira nos anos 2000, ressaltam que a pauta exportadora

nacional tem se especializado de forma acelerada em *commodities* agrícolas e minerais e em produtos com baixa intensidade tecnológica, especialmente durante os governos Lula e, ainda, que a perda da participação de bens manufaturados, especialmente para os produtos básicos, é sintoma de uma mudança na estrutura produtiva do país.

A medida dos coeficientes de penetração de importações demonstra um aumento significativo da importação de produtos para o Maranhão no período de 2001 a 2010. Esse coeficiente demonstra a participação dos produtos importados no consumo doméstico de bens industriais, conforme demonstrado na Figura 11.

Figura 11 – Coeficiente de penetração de importação no Maranhão, 2001-2010



Fonte: Elaboração da autora.

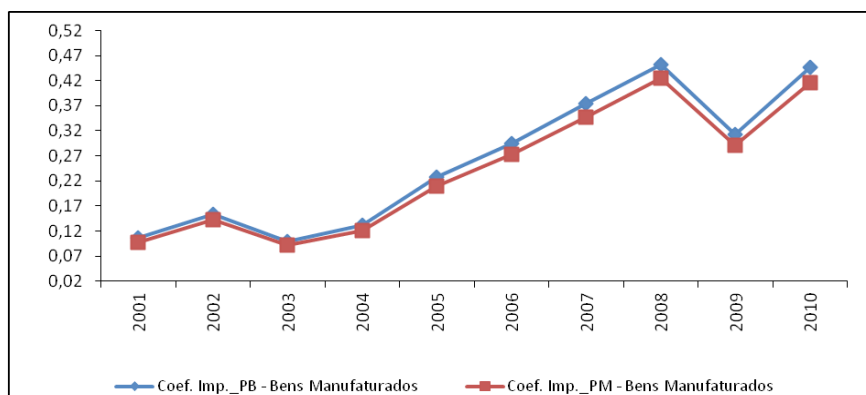
Esse crescimento também foi encontrado, para o mesmo período, embora em menor intensidade para a indústria nacional, segundo a análise realizada pela CNI (2012). Na análise apresentada pela CNI, observa-se que o coeficiente de penetração de importações nacional segue oscilando entre 12% e 14% até o ano de 2005, e somente a partir de 2006 começa a subir, alcançando cerca de 19% em 2008, voltando a

cair em 2009. Os anos subsequentes apresentam crescimento e chegou a mais de 21% em 2011, sendo alavancado pela indústria de transformação (ALMEIDA; REIS, 2012). Assim, observa-se que a indústria local apresenta caminhos diferentes daquele apresentado pela indústria nacional, demonstrando uma dependência maior do Estado à produção externa sendo, assim, mais suscetível às crises internacionais.

A apresentação de índices crescentes na importação pode representar a constante necessidade por produtos que não são produzidos localmente, e uma economia dependente de importações. Esse índice pode também ser interpretado como indício de uma indústria fraca que não produz o suficiente para suprir o mercado interno, ou ainda, que a sua produção, embora abundante, não é coerente com a demanda interna por produtos.

Quando a análise é feita de forma setorial, observa-se que os bens manufaturados têm um índice crescente de inserção de produtos importados, exceção aos anos de 2008 e 2009, cujos efeitos da crise internacional se fizeram sentir localmente, conforme demonstrado na Figura 12.

Figura 12 – Coeficiente de penetração de importação de bens manufaturados no Maranhão, 2001-2010



Fonte: Elaboração da autora

Observa-se que, ao longo do período analisado, teve-se um crescimento expressivo no índice de importações no Maranhão, saindo de 12%, em 2001, para 42%, em 2008, no auge da crise internacional, com uma queda em 2009 e logo se recuperando em 2010. Almeida e Reis (2012) enfatizam que a pauta brasileira de importações se manteve estável de 2005 a 2011, com destaque para a indústria manufatureira, que alcançou o índice de 72% em 2011, e que a estabilidade foi verificada em todas as categorias dessa atividade industrial.

A indústria nacional, na análise de Moller e Vital (2013), apresentou variação negativa em 2009/2008 de 21,64% para as importações de produtos manufaturados (inferior ao que foi encontrado para a indústria total -26,21%), sendo um reflexo do cenário internacional dos mercados e logo em seguida apresenta recuperação, assim como o encontrado para as exportações.

A inserção de bens manufaturados na economia maranhense foi ocasionada principalmente pela importação de combustíveis e lubrificantes, que foram cinco produtos com maior volume de importação no período da análise, e os propulsores das importações maranhenses, seguidos pelos insumos industriais.

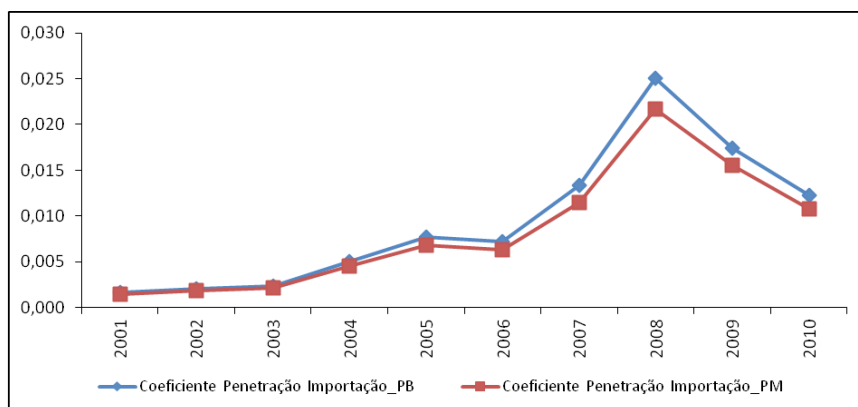
O crescimento apresentado no período de 2003 a 2008 foi ocasionado por insumos industriais. Em 2009, a queda do coeficiente não foi mais expressiva pelo crescimento das importações de bens de capital, que em relação ao ano anterior, cresceu 8%, principalmente com a importação de equipamentos para manutenção de vias férreas.

Destaca-se, no entanto, que dentre os produtos mais importados pelo Maranhão em 2008, tem-se o gásóleo (media baixa intensidade tecnológica) classificado como um produto

manufaturado, e foi o que impulsionou o índice de penetração de importação. Naquele ano (2008), somente esse produto foi responsável por 70,95% do total das importações feitas pelo estado. A queda, em 2009, também deu-se em razão deste mesmo produto.

Quando se analisa o coeficiente de penetração de importações dos bens semimanufaturados (Figura 13), têm-se índices menores que os apresentados para os bens manufaturados.

Figura 13 - Coeficiente de penetração de importação de bens semimanufaturados no Maranhão, 2001-2010



Fonte: Elaboração da autora

Observou-se que o coeficiente de penetração de importação dos bens semimanufaturados apresentou-se de forma crescente no período, principalmente a partir de 2003, atingindo o seu ápice em 2008, quando voltou a cair. Entre os anos de 2006 e 2008, esse índice foi impulsionado pela importação de fertilizantes, principal classe de produtos importados pelo Estado entre os semimanufaturados.

O produto “Outros cloretos de potássio” foi o que mais influenciou e, ao longo de crescimento da curva, teve um

aumento de 58,78% no volume monetário importado entre 2001 e 2003, e de 2003 a 2008. Em 2008, o ponto mais alto alcançado pelo coeficiente, esse produto alcançou uma alta de 20% nas importações, em relação ao ano de 2007. A demanda por fertilizantes nesse período pode ser resultado também da demanda por produtos do complexo de soja, pois, neste período, o estado apresentou aumento nas exportações de produtos desse complexo. Houve também a inserção de outros produtos agrícolas na pauta de exportação do estado, como o milho e o algodão.

Os coeficientes de exportação assim como os coeficientes de penetração de importação apresentaram uma tendência crescente especialmente até o ano de 2008, quando o estado, seguindo os efeitos dos mercados internacionais, entrou em crise. Os efeitos da crise foram particularmente sentidos em mercados mais dependentes de fluxos de comércio estrangeiro, como o Brasil (GONÇALVES, 2012), e, por extensão, o Maranhão, em que a dependência de exportar produtos básicos o deixa mais vulnerável a efeitos de crises internacionais.

De acordo com Castilho (2011), os fluxos de comércio exterior brasileiro tiveram seus valores reduzidos tanto para exportação como para importação no período de 2008 a 2009, quando se reduziram quase à metade, em relação aos anos anteriores, chegando as exportações a diminuir em 48% e as importações atingiram a queda de 54%, tendo a sua recuperação iniciada logo em seguida, a partir de março de 2009. As exportações apresentaram nível de recuperação mais rapidamente que as importações. Esse cenário foi seguido pelo mercado maranhense, conforme visto tanto na análise de exportações/importações como nos coeficientes de exportação e importação.



Há mais importação de bens manufaturados que de bens semimanufaturados, como demonstrado nas Figuras 11 e 12, respectivamente. Os coeficientes de penetração de importação de bens semimanufaturados variam de 5% a 30% enquanto que, entre os bens manufaturados, esse coeficiente, em seu índice mais baixo, supera os 9%. É de se esperar que uma economia baseada na produção de produtos não industriais tenha a tendência de importar produtos que possam impulsionar o seu desenvolvimento.

Mesmo assim, o resultado da indústria estadual apresentou-se de forma diversa da economia nacional, inclusive, com melhores resultados naquela economia. A indústria total brasileira decresceu, assim como a indústria de transformação, em comparação com o ano anterior, com perda de 0,6% e 1,6%, respectivamente. Em relação ao ano de 2001, a indústria de transformação nacional perdeu 2,5%, ou seja, uma perda menor que o apresentado para a economia maranhense (IBGE, 2013). Já a indústria maranhense cresceu 1,5% de 2001 a 2011, e a indústria de transformação decresceu 2,8%. A maior queda deu-se no ano de 2009, com início de recuperação de 2010 para 2011.

#### **4. CONCLUSÕES**

A proposta deste estudo foi analisar a indústria maranhense ao longo dos anos 2000, por meio dos fluxos de comércio exterior do estado, a partir dos setores da economia, com vistas a identificar se essa economia apresenta sinais de desindustrialização.

Foi identificado que o fluxo de exportação da economia maranhense é predominantemente concentrado em produtos

classificados como de média baixa intensidade tecnológica, seguido por produtos não industriais. No cenário nacional, não se vê grandes diferenças nas exportações por intensidade tecnológica, tendo-se uma crescente participação dos produtos não industriais, a partir de 2008, superando os industrializados.

Os produtos mais exportados pelo Maranhão são derivados do complexo de ferro, de soja e de alumínio, que, juntos, somam 96,19% do total das exportações, ou seja, tem-se uma estrutura produtiva voltada para bens de média baixa intensidade tecnológica e produtos não industriais, especialmente, os produtos do complexo de ferro.

As importações maranhenses revelaram que houve a predominância de importação de produtos de média intensidade tecnológica (média baixa e média alta intensidades), revelando que o estado não utiliza muitos bens de alta intensidade tecnológica, o que pode sugerir uma falta de estrutura para dinamizar o potencial da indústria local, ou que o faz no mercado interno, possivelmente perdendo competitividade em não adquirir em mercados externos.

Foi possível identificar, em relação aos produtos importados, que o Maranhão apresenta dependência em relação a combustíveis e a fertilizantes. Embora os fertilizantes sejam compatíveis com a dinâmica regional da economia de estar se voltando à produção agrícola de soja, milho e algodão (17,5% do PIB estadual é formado pela agropecuária), não se observa um crescimento em fatores que possam modificar a estrutura de mero produtor de *commodities*, para uma estrutura produtiva que possa levar à transformação dessas *commodities* em outros produtos com maior fator agregado.

Os coeficientes apresentados sugerem que o estado não passa por um processo de desindustrialização, mas que passa

por uma tentativa de se industrializar, considerando que ele vem de coeficientes de exportação muito baixos, com tendência ao crescimento e que a indústria de transformação tem apresentado alta nos últimos anos.

A produção de bens não industriais fortalece o argumento da desindustrialização proposta pela literatura, no entanto, ao se observar conjuntamente com os fatores de crescimento da indústria de transformação, vê-se que o argumento ainda não pode ser firmado como uma tese para este Estado, visto seu crescimento ter sido maior no último ano em relação ao crescimento do PIB agropecuário e ao PIB de serviços que se retraiu.

Assim, a dinâmica encontrada sugere que a indústria maranhense, apesar de em crescimento (elevado pela construção civil, principalmente), não apresenta estruturas produtivas de bens de alta ou mesmo média alta intensidade tecnológica, e que a despeito de não os produzir em volumes capazes de exportar, também não os importa para consolidar a suas estruturas produtivas. Então, não se vislumbra perspectivas em um intervalo de tempo para uma movimentação na indústria maranhense capaz de dinamizar os seus indicadores socioeconômicos.

Para seguir com análises regionais, e complementar esse estudo, sugere-se a inserção de mais variáveis na análise, como o nível de escolaridade empregado na indústria maranhense. Outra perspectiva de análise que se descortina é a elaboração de estudos comparativos com outros estados nordestinos que apresentem sinais de crescimento semelhante ao maranhense.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA; J. G. de; REIS, C. F. de B. *A maior relevância brasileira nas importações mundiais*. Texto para discussão: Instituto de Economia Unicamp, n. 213, dez. 2012.
- AVILA, R. I. *“Efeito-China” no comércio externo brasileiro e gaúcho pós 2000*. Indicadores Econômicos FEE, Porto Alegre, v. 30, n. 4, p; 83-92, 2012.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Balanço de pagamentos: apresentação por setores institucionais*. Abr. 2007. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/ftp/infecon/BalPagSet\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/ftp/infecon/BalPagSet_P.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2013.
- BLACK, C.; AVILA, R. I. *Uma investigação sobre as exportações brasileiras no período recente*. Indicadores Econômicos FEE, Porto Alegre, v. 40, n. 4, p. 41-50, 2013.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Aliceweb2. Base de dados. 2013. Disponível em: <<http://alicesweb2.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 15 out. 2013.
- CASTILHO, M. *Impactos da crise econômica internacional sobre o comércio exterior brasileiro*. In: ACIOLY, L.; LEÃO, R. P. F. (Org.). *Crise financeira global: mudanças estruturais e impactos sobre os emergentes e o Brasil*. Brasília: IPEA, 2011. p. 97-1217.
- CAVALIERI, H.; CARIO, S. A. F.; FERNANDES, R. L. *Estrutura industrial brasileira e de Santa Catarina: alguns indícios de desindustrialização*. Indicadores Econômicos FEE, Porto Alegre, v. 40, n. 3, p. 81-104, 2013.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI; FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR – FUNCEX. *Coefficientes de abertura comercial: série histórica: 1996-2012\**. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/publicacoes-e-estatisticas/publicacoes/2013/08/1,4815/coeficientes-de-abertura-comercial.html>>. Acesso em: 02 dez. 2013.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. *Coefficientes de abertura comercial, ano 2, n 1, jan. 2012*. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/abertura-comercial>>. Acesso em: 23 ago. 2013.
- CORONEL, D. A.; CAMPOS, A. C.; AZEVEDO, A. F. Z. de. *Análise dos impactos econômicos da política de desenvolvimento produtivo na economia brasileira*. In: AZEVEDO, A. F. Z. de; FEIJÓ, C.; CORONEL, D. A. (Org.). *A desindustrialização brasileira*. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2013. p. 221-248.
- FILGUEIRAS, L. A. M. et al. *O desenvolvimento econômico brasileiro recente: desindustrialização, reprimarização e doença holandesa*. In: ENCONTRO DE ECONOMIA BAIANA, 8. Disponível em: <<http://www.eeb.ufba.br/default.php>>. Acesso em: 30 dez. 2013.

FONSECA, R.; CARVALHO JUNIOR, M. C. de; POURCHET, H. *A orientação externa da indústria de transformação brasileira após a liberalização comercial*. Revista de Economia Política, v. 20, n. 3, jul./set. 2000.

GONÇALVES, R. *Hoje eles, amanhã nós*. Ciência hoje, v. 49, n. 289, p. 24-27, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Classificação nacional de atividades econômicas: versão 2.0*. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/cnae2.0.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Contas regionais do Brasil 2011*. Nov. 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2011/default.shtm>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Indicadores IBGE: contas nacionais trimestrais: indicadores de volume e valores correntes*. 2012a. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pib-vol-val\\_201204caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201204caderno.pdf)>. Acesso em: 04 mar. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por amostra de domicílios*. 2012b. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/>

[temas.php?sigla=ma&tema=pnad2012](#)>. Acesso em: 18 out. 2013.

INSTITUTO MARANHENSE DE ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS E CARTOGRÁFICOS. *Indicadores de conjuntura econômica do Maranhão*, São Luís, v. 4, n. 1, jan./jun. 2011.

INSTITUTO MARANHENSE DE ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS E CARTOGRÁFICOS. *Produto interno bruto do Estado do Maranhão: período: 2006 a 2010*. São Luís, 2012.

INSTITUTO MARANHENSE DE ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS E CARTOGRÁFICOS. *Nota de conjuntura do Maranhão*, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.imesc.ma.gov.br>>. Acesso em: 31 out. 2013.

INTERNATIONAL TRADE CENTER. *Trade map: trade statistics for international business development*. Base de dados. 2013. Disponível em: <<http://www.trademap.org/Index.aspx>>. Acesso em 15 nov. 2013.

LACERDA, A. C. de. *A crise internacional e a estrutura produtiva brasileira*. Revista Economia e Tecnologia, Curitiba, v. 9, n.1, p. 5-18, jan./mar. 2013.

LEVY, P. M.; SERRA, M. I. F. *Coefficientes de importação e exportação da indústria*. Boletim de Conjuntura: IPEA, n. 58, 65-80, jul./ago. 2002.

MESQUITA, B. A. de. *Notas sobre a dinâmica econômica recente em área periférica: as mudanças na estrutura*

*periférica*. In: CIRCUITO DE DEBATES ACADÊMICOS, 1., 2011, Brasília. Anais... Brasília: IPEA, 2011. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area4/area4-artigo33.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

MOLLER, H. D.; VITAL, T. *Os impactos da crise financeira global 2008/09n e da crise na área do euro desde 2010 sobre a balança comercial brasileira*. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE, Ribeirão Preto, n. 7, p. 1-19, ago, 2013.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Atlas do desenvolvimento humano no Brasil 2013. Disponível em <[http://www.pnud.org.br/IDH/Atlas2013.aspx?indiceAccordion=1&li=li\\_Atlas2013](http://www.pnud.org.br/IDH/Atlas2013.aspx?indiceAccordion=1&li=li_Atlas2013)>. Acesso em 21 nov. 2013.

SILVA, A. R. da. *Comércio exterior e desenvolvimento econômico do Maranhão na primeira década do século XXI: uma análise sob a ótica da competitividade revelada*. 2013. 116 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2013.

# Uma análise do comportamento e dos efeitos da carga tributária na economia brasileira no período de 1980 a 2012<sup>44</sup>

José Washington De Freitas Diniz Filho<sup>45</sup>

“Só há duas coisas certas na vida: a morte e os impostos”

(Samuel Johnson)

## 1. INTRODUÇÃO

A estrutura e o comportamento do sistema tributário nacional são bastante complexos, sendo que envolvem elementos que vão além da elevada carga tributária até chegar aos custos causados à empresa; problema que, de longa data, apresenta intensa discussão na economia brasileira. Desde a primeira vez que se aferiu o impacto da carga tributária sobre a economia nacional, em 1947, cuja participação foi 13,8% do produto agregado, observou-se uma clara tendência expansiva da arrecadação pública, a exceção dos de 1963/64 e de 1985, anos em que apresentou declínio.

Tendo após 1988, decorrente da promulgação do Sistema Tributário Nacional e da Constituição Federal de 1988, um dos períodos de maior expansão da carga tributária. Por outro lado, movimento diferenciado verificou-se no início da década

---

44 Pesquisa desenvolvida durante o Mestrado interinstitucional em Administração, convênio UFMA/UFMS, sob a orientação do Prof. Dr. Reisoli Bender Filho, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico do Maranhão (FAPEMA).

45 Contador da Universidade Federal do Maranhão e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: jwdfdf@hotmail.com

de 1990, quando a arrecadação superou os 25% em 1991, patamar mantido até 1993, quando começou a ser implantado, no Brasil, o novo modelo de estabilização de preços, o Real, que resultaria por permitir ao país sustentar a estabilidade econômica.

A arrecadação tributária crescente reflete na economia e nas organizações como inibidor de crescimento, conforme discutem Santiago e Silva (2006), tendo na atividade agregada, nos investimentos e no consumo, sobremaneira, seus efeitos mais pronunciados. Além disso, pode-se destacar entre os efeitos, aqueles referentes aos tributos não-cumulativos que afetam diretamente a competitividade da produção nacional.

Esse tipo de tributo pode promover um desfavorecimento econômico para a produção nacional, já que distorce os preços relativos e estimula a integração vertical da produção, aumentando assim os custos, conforme Varsano (1996). Ademais, a competitividade dos produtos nacionais *vis-à-vis* estrangeiros, tanto no mercado externo como no interno reduz-se, não só pelo aumento dos custos, mas também pelo fato de que tais tributos implicam adoção do princípio de origem no comércio internacional, posto que incidem sobre as exportações e não sobre as importações.

Nessa esteira, Khair, Araujo e Afonso (2005) analisaram o comportamento da carga tributária e do produto agregado na economia nacional, confrontando o aumento real do PIB e da receita tributária, e verificaram que no período pós-constituente (1988-2004) o incremento da carga tributária equivaleu a 79% do crescimento do PIB. Enquanto que, no período pós-Real (1993-2004), a mesma relação foi de 75%. Já no período pós-crise cambial (1998-2004), a arrecadação cresceu em valores absolutos 3% a mais do que o produto interno gerado nesse mesmo período.



Seguindo esse enfoque, Sachsida (2011) estudou os efeitos da carga tributária sobre o produto agregado, evidenciando que uma alta sensibilidade da atividade econômica à carga tributária. Isso indica que, no longo prazo, o aumento da carga tributária tende a provocar impactos negativos, e de magnitude expressiva, sobre o crescimento econômico.

Assim, conforme discutido, os impactos causados pela elevada carga tributária na economia brasileira não podem ser desconsiderados. Logo, taxas majoradas de crescimento econômico poderiam ser obtidas com políticas monetárias e fiscais que promovessem o crescimento e desestimulassem a expansão da arrecadação. Nesse sentido, Oliveira e Oreiro (2005) acrescentam que a obtenção de um crescimento econômico sustentado permitiria a redução da razão dívida pública/PIB e, como consequência, os gastos com o pagamento de juros, como também as melhorias na infraestrutura e no atendimento aos serviços públicos. Com isso, haveria a possibilidade de redução dos impactos da carga tributária, tornando a economia mais sólida e competitiva, tanto no cenário doméstico quanto internacional.

Mesmo com relevância impar, verifica-se espaço para aprofundamento de tal discussão e muito se têm ainda a discutir, sobremaneira no que tange aos impactos da arrecadação pública sobre a dinâmica da economia brasileira, em particular quando considerado os principais agregados econômicos; aspecto esse, que justifica e se constitui na principal contribuição do estudo. Entre os estudos realizados sobre a carga tributária no Brasil, destacam-se os de Varsano (1996), de Santiago e Silva (2006), de Khair, Araujo e Afonso (2005) e de Sachida (2011), em diversas áreas e com diferentes enfoques; contudo, o diferencial o presente texto está na abrangência, quando

busca verificar os efeitos de transmissão de choques tributários sobre a atividade econômica, considerando agregados tanto reais como nominais.

Com base nesta discussão, sendo a carga tributária um limitante da expansão econômica, tanto interna quanto externamente, o trabalho objetivou discutir o comportamento da carga tributária e verificar seus efeitos sobre os principais agregados macroeconômicos, entre 1980 e 2012, período cujo crescimento foi mais expressivo. Para atingir esse objetivo, foi utilizada modelagem Vetor Autorregressivo (VAR).

O presente trabalho está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na segunda é apresentado o modelo teórico. Na terceira descrevem-se o modelo analítico e os procedimentos metodológicos utilizados. Na seção quatro, os dados são analisados e discutidos e; por fim, na última seção são delineadas as principais conclusões da temática abordada.

## **2. MÉTODO DE TRABALHO**

Esta seção tem o objetivo de descrever a metodologia utilizada. Para tanto, é apresentado, primeiramente, o modelo teórico, como também os testes necessários, consistente com a modelagem vetorial autorregressiva, e, logo em seguida, exposto o modelo analítico e descritas as variáveis que foram utilizadas no trabalho.

### 2.1 Modelo teórico

Sendo o objetivo de verificar os impactos da carga tributária na economia nacional, utilizou-se a modelagem Autoregressive Vector (VAR), a qual descreve a dinâmica da evolução

de um conjunto de variáveis a partir de uma trajetória comum, sendo assim consistente com um sistema de equações. Logo, nesta modelagem, todas as variáveis incluídas são consideradas endógenas. O termo autorregressivo se deve ao aparecimento do valor defasado da variável dependente no lado direito e o termo vetorial ao fato de estar-se tratando de um vetor de duas ou mais variáveis.

Matematicamente, o modelo VAR é descrito pela equação em (1):

$$Y_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^n \alpha_i Y_{t-j} + \sum_{i=1}^n \alpha_i X_{t-j} + \varepsilon_t \quad (1)$$

em que  $Y_t$  define a variável dependente ou exógena,  $Y_{t-j}$  são os valores defasados da variável dependente,  $X_t$  é uma matriz de variáveis incluídas no modelo, tal que  $X_t = (X_{1t}, X_{2t}, \dots, X_{nt})$ ,  $\alpha$  é um vetor de parâmetros do modelo e,  $\varepsilon_t$  são as perturbações aleatórias não correlacionadas entre si contemporânea ou temporalmente, sendo que as perturbações são  $\varepsilon_t \sim i.i.d(0, \sigma^2)$ .

Complementarmente a aplicação da modelagem VAR, com a finalidade aprofundar as análises e buscar evidências estatísticas do direcionamento das relações entre as variáveis estudadas, procedeu-se o teste de causalidade de Granger. Teste que permite verificar a relação de precedência temporal. Bueno (2008) sugere essa discussão como sendo a forma de examinar a capacidade de uma variável prever outra e em que condições. Destaca-se que o referido teste deve ser realizado utilizando-se séries estacionárias, conforme salientado por Enders (2010), sendo o teste realizado com as variáveis aos pares.

Formalmente, a especificação do teste de causalidade pode ser expressa da seguinte forma, como visualizado em (3) e (4), para um par de variáveis:

$$Y_t = \sum_{i=1}^k \alpha_i Y_{t-i} + \sum_{i=1}^k \beta_i X_{t-i} + \mu_{1t} \quad (3)$$

$$X_t = \sum_{i=1}^k \alpha_i Y_{t-i} + \sum_{i=1}^k \beta_i X_{t-i} + \mu_{2t} \quad (4)$$

Este teste tem por objetivo apresentar a relação de previsão/predição dos valores de uma variável,  $Y$ , por outra variável,  $X$ , como também pelos seus valores passados, em  $t-1$ , além mostrar a direção dos mecanismos de transmissão entre as variáveis. Conforme Hill (2010), esse teste pressupõe que as informações relevantes para a previsão das variáveis estão incluídas nos dados das séries temporais das próprias variáveis.

## 2.2 Testes e procedimentos para definição das propriedades das séries

Porém, a primeira etapa consiste em determinar as propriedades das séries, a partir da constatação dos testes de estacionariedade, cujo objetivo é verificar a presença ou não de raiz unitária, para o que foi utilizado o teste *Augmented Dickey- Fuller* (ADF), como encontrado em Bueno (2008) e Hill (2010). Este teste tem na hipótese nula a presença de raiz unitária ou não estacionariedade da série; sua especificação segue a expressão em (2):

$$Y_t = \rho Y_{t-1} + u_t, -1 < \rho < 1 \quad (2)$$

Logo, sendo  $p = 1$ , o modelo se torna um passeio aleatório (sem deslocamento). Se  $p$  de fato igual à unidade, está-se diante do problema de raiz unitária, situação de não estacionariedade, dado que se sabe que neste caso a variância de  $Y_t$  é não-estacionária.

De forma mais apropriada, a não estacionariedade de séries temporais é uma possível manifestação de uma tendência, determinística ou estocástica. Do ponto de vista empírico, a não estacionariedade é problemática porque pode gerar relações espúrias e não permite o uso da teoria assintótica para estimação e inferência, de forma que as estimativas encontradas tornam-se inconsistentes e os testes usuais não válidos.

A etapa seguinte consistiu na análise da cointegração das séries, procedimento que possibilita examinar se duas ou mais séries apresentam tendência estocástica comum. Caso as séries sejam não estacionárias, é necessário verificar se elas possuem a mesma ordem de integração. Caso todas as variáveis utilizadas possuam a mesma ordem de integração, então elas apresentam uma relação de equilíbrio no longo prazo. A partir deste procedimento é possível estimar um vetor de cointegração, sendo que para  $n$  variáveis podem existir, no máximo,  $n-1$  vetores de cointegração linearmente independentes.

A existência de cointegração foi verificada a partir do método de Johansen, o qual tem como principal vantagem permitir encontrar múltiplos vetores de cointegração. Esse método permite encontrar o número máximo de combinações possíveis de cointegração ( $r$ ). Estatisticamente, para determinar  $r$ , que depende do comportamento esperado da série temporal (tendência linear ou quadrática, determinística ou estocástica) e das  $k$  variáveis endógenas, é preciso avaliar a estatística do traço. Teste que identifica o valor máximo de  $r$  e, assume como hipóteses:

$$H_0: r = r^* \text{ e } H_1: r > r^*$$

Quando não é mais possível rejeitar a hipótese nula,  $H_0$ , encontra-se o número máximo de vetores de cointegração.

### 2.3 Modelo analítico

Depois de apresentadas às etapas referentes aos procedimentos estatísticos às séries, definiu-se o modelo analítico, o qual permite verificar a relação de dependência existente entre a carga tributária brasileira e as variáveis macroeconômicas (reais e nominais) analisadas (produto agregado, consumo, investimento, gastos governamentais, taxa de juros, taxa de inflação e taxa de câmbio), de forma a identificar os efeitos de tais relações.

Particularmente, busca-se verificar os efeitos provocados por mudanças na carga tributária sobre os agregados macroeconômicos. A proposição sugerida refere-se ao fato de que possíveis alterações na carga tributária, entendida como mudanças na renda real disponível, afetariam as decisões dos agentes econômicos, tanto no que tange ao consumo, ao investimento e a atividade econômica, como também nas variáveis de decisão política, que envolvem a taxa de juros, a taxa de inflação e a taxa de câmbio.

Partido do modelo apresentado em (1), o modelo empírico apresenta a seguinte especificação, conforme (5):

$$Y_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^n \alpha_i Y_{t-1} + \sum_{i=1}^n \alpha_i X_i + \varepsilon_t \quad (5)$$

em que  $Y_t$  assume as variáveis relacionadas aos agregados macroeconômicos estudados e  $X$  a carga tributária, e;  $\varepsilon_t$  corresponde ao termo de erro aleatório, o qual assume média zero e variância constante.

A partir da especificação do modelo VAR torna-se possível a análise das funções impulso-resposta e da decomposição da variância, funções que permitem verificar as relações-efeitos que a carga tributária exerce sobre as variáveis macroeconômicas, sejam elas reais ou nominais (PIB, consumo, investimento, taxa de juros, taxa de inflação e taxa de câmbio).

Para o desenvolvimento do modelo proposto foi utilizado um conjunto de variáveis, que inclui a carga tributária, o PIB, o investimento, o consumo, os gastos governamentais, a taxa de juros, a taxa de inflação e a taxa de câmbio. Todas as variáveis foram coletadas no *site* do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, com correspondente período de 1980 a 2012, tendo periodicidade anual. Salienta-se que o período se refere à disponibilidade integral de informações encontradas. Ademais, para a análise de efeitos reais, as séries foram deflacionadas pelo Índice Geral de Preços – Disponibilidades Internas, calculado pela Fundação Getúlio Vargas.

### **3. RESPOSTAS DOS AGREGADOS MACROECONÔMICOS A CHOQUES NA CARGA TRIBUTÁRIA**

#### 3.1 Funções impulso-resposta

Para atender aos objetivos propostos, seguiu-se um conjunto de procedimentos estatísticos. A partir disso, inicialmente averiguou-se a ordem de integração das séries utilizadas, por meio dos testes de estacionariedade. A estacionariedade ou não das séries macroeconômicas foi verificada a partir da utilização do teste Dickey-Fuller Aumentado (ADF), em nível e em diferença, resultados que estão expostos na Tabela 1.

De forma geral, os resultados indicam que todas as variáveis (carga tributária, PIB, FBCF, consumo família, consumo administração, câmbio, IPCA e SELIC) são não estacionárias em nível. Logo, possuem raiz unitária, considerando o nível de 5% de significância. Nesse sentido, faz-se necessário estimar as séries em primeira diferença, procedimento que gerou resultados indicativos de que inexistente raiz unitária, sendo as séries são estacionárias ao nível de 5% de significância, sendo assim consideradas integradas de ordem um I(1).

Tabela 1 - Resultados do teste de raiz unitária (ADF) para as séries econômicas analisadas, entre 1980 a 2012 – em nível e em diferença.

Variável	Em nível			Em diferença		
	Def.	Estatística Teste	Valor Crítico (5%)	Def.	Estatística Teste	Valor Crítico (5%)
CT	8	-2,5355*	-3.5577	8	-5,6688*	-4,2967
PIB	8	-2,6211*	-3.5577	8	-5,7843*	-4,2967
FBCF	8	-2,4796*	-3.5577	8	-5,2024*	-4,2967
CF	8	-2,5346*	-3.5577	8	-6,0693*	-4,2967
CAP	8	-2,6421*	-3.5577	8	-5,4163*	-4,2967
TC	8	-2,8971*	-3.5577	8	-3,6939*	-4,2845
IPCA	8	-1,3247**	-2.9639	8	-7,4153**	-3,6701
SELIC	8	-2,0898*	-2,9639	8	-5,4819*	-3,6701

Obs.: \* modelo estimado com constante e tendência; \*\* modelo estimado com constante.

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Após a verificação da estacionariedade, a etapa seguinte consistiu na realização do teste de cointegração. Conforme discutido, o objetivo da cointegração é analisar se as variáveis não estacionárias, caso desse estudo, podem apresentar trajetórias temporais interligadas, de forma que no longo prazo apresentem uma relação de equilíbrio.



A existência de uma relação de equilíbrio de longo prazo tem, certamente, implicações para o comportamento de curto prazo das variáveis. Logo, deverá haver algum mecanismo que influencia o comportamento das variáveis no curto prazo de maneira a garantir a relação de equilíbrio de longo prazo. Para isso, em um primeiro momento, utilizou-se o teste de cointegração de Johansen, o qual permite observar o número máximo de vetores cointegrantes que podem ser considerados.

Os resultados encontram-se na Tabela 2, os quais foram obtidos a partir da estimação de um modelo com tendência determinística linear, com intervalo de uma defasagem.

Tabela 2 - Resultados do teste de cointegração (*Johansen Cointegration Test*) para as séries temporais dos agregados macroeconômicos – *Trace Statistic*

NÚM. EQUAC. COINTEGRAÇÕES	AUTOVALOR	TRACE STATISTIC	VAL. CRÍTICOS 5%
Nenhuma	0.99480	388.5933*	187.4701
No Máximo 1	0.91879	225.5446*	150.5585
No Máximo 2	0.78454	147.7092*	117.7082
No Máximo 3	0.67207	100.1247*	88.8038
No Máximo 4	0.53796	65.5609*	63.8761
No Máximo 5	0.43043	39.5501	42.9152
No Máximo 6	0.36129	22.1007	25.8721
No Máximo 7	0.23258	8.2066	12.5179

Obs.: \* significativo ao nível de 5%.

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Os resultados do teste do traço (*Trace Statistic*) indicam que as séries dos agregados macroeconômicos possuem no máximo cinco vetores de cointegração, considerando o nível de 5% de significância. Dessa forma, pode-se sugerir que há uma relação de equilíbrio entre essas séries no longo prazo. Complementarmente, analisou-se o teste do máximo autovalor (*Maximum Eigenvalue*), cujos resultados encontram-se na Tabe-

la 3. De forma geral, verifica-se que os resultados corroboram o teste anterior.

Tabela 3 - Resultados do teste de cointegração (*Johansen Cointegration Test*) para as séries temporais dos agregados macroeconômicos – *Maximum Eigenvalue*

NÚM. EQUAC. COINTEGRAÇÕES	AUTOVALOR	MAXIMUM EIGENVALUE	VAL. CRÍTICOS 5%
Nenhuma	0.994803	163.0486*	56.70519
No Máximo 1	0.918799	77.83547*	50.59985
No Máximo 2	0.784541	47.58446*	44.49720
No Máximo 3	0.678256	35.15395	38.33101
No Máximo 4	0.581418	26.99737	32.11832
No Máximo 5	0.430438	17.44950	25.82321
No Máximo 6	0.361219	13.89402	19.38704
No Máximo 7	0.232588	8.206659	12.51798

Obs.: \* significativo ao nível de 5%.

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Após realizados os testes de estacionariedade e de cointegração, procedeu-se o estudo do número de defasagens que deve ser utilizada na estimativa do modelo VAR. Os resultados das defasagens encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4 - Testes para definição do número de defasagens

LAG	LOGL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	170.3374	NA	2.76e-15	-10.82250	-10.44884*	-10.70296
1	234.9220	90.41845*	3.09e-15	-10.86147	-7.498596	-9.785657
2	328.0588	80.71855	1.28e-15*	-12.80392*	-6.451827	-10.77183*

\* Indica a ordem de defasagens selecionada por critério

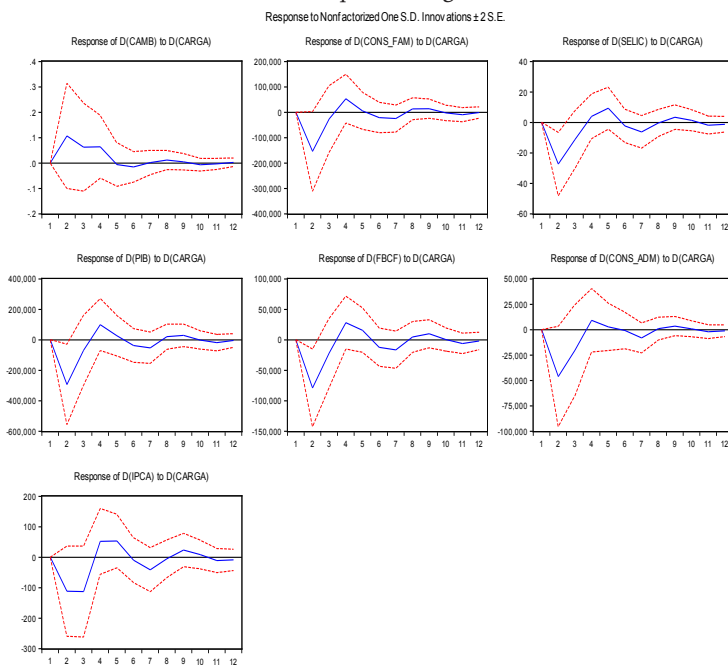
Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Detalhadamente, o resultado do teste LR (*LR Statistic*) indicou a escolha do modelo com uma defasagem. Já os resultados dos testes FPE (*Final Prediction Error*), AIC (*Akaike*

*Information Criterion*) e HQ (*Hannan-Quinn Information Criterion*) indicaram a escolha do modelo com duas defasagens, enquanto que o teste SC (*Schwarz Information Criterion*) sugeriu ausência de defasagens. Dada essa divergência, optou-se por um modelo mais parcimonioso, com dois lags.

Depois de analisadas as propriedades estatísticas das séries, procedeu-se a estimação da modelagem VAR, a partir da qual se obtiveram as funções de resposta a impulsos e a decomposição da variância dos erros de previsão. Os resultados das referidas funções, conforme Figura 1, foram obtidos considerando as séries em diferença e a utilização do choque de um desvio padrão.

Figura 14 - Resultados das funções impulso – resposta dos agregados macroeconômicos a um choque na carga tributária



Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

A análise particularizada, por agregado macroeconômico, foi realizada considerando inicialmente as variáveis reais (CT, PIB, FBCF, CF e CAP) e posteriormente as variáveis nominais (IPCA, SELIC e TC). Adotou-se essa classificação, pois ela possibilita examinar e relacionar variáveis com maior relação de efeitos. De forma geral, o movimento comum observado é de retração, consistente com a teoria econômica, porém tem-se adicionalmente o horizonte de longo prazo dos efeitos sobre a economia.

À variável produto agregado (PIB), após a aplicação de um choque na carga tributária, observa-se uma queda bastante relevante em seu comportamento, que se estende até o segundo período. Entretanto, a tendência é revertida e a atividade econômica começa a crescer de forma mais acelerada até o quarto período. O horizonte sugere que os efeitos do choque não tendem a ser plenamente eliminados, sendo que, mesmo após seis períodos, se verificam oscilações de crescimento e declínio até o final do período examinado. Constatação complementar é de que choques nas alíquotas tributárias tendem a provocar efeitos negativos e de longo prazo sobre a economia brasileira.

Nessa linha, coerente com os respectivos achados, Sachsida (2011) apontou indícios de que o aumento da carga tributária no período entre 1995 e 2010 apresentou expressivo impacto sobre o baixo desempenho econômico da economia brasileira.

Por sua vez, observando-se o comportamento da variável relativa ao investimento, medida pela formação bruta de capital, verifica-se que após um choque nas alíquotas tributárias, o comportamento assemelhou-se ao da atividade econômica, sendo que nos dois primeiros períodos ocorreu um declínio

bem acelerado e, logo em seguida, um comportamento de ascensão, que se prolongou até o quarto ano. Nos períodos seguintes, o agregado demonstrou um comportamento volátil, hora crescendo e hora retraindo-se.

A estreita relação entre investimento e PIB é esperada, pois demonstra a capacidade de expansão da economia; estando o crescimento econômico estritamente relacionado à tecnologia de produção, os investimentos, sejam eles internos ou externos, refletem a conjuntura econômica e a estrutura de incentivos do estado.

Nesta linha, Francini (2013) sugere que o pleno desenvolvimento de uma economia necessita de uma mudança na realocação dos recursos disponíveis em direção à ampliação dos investimentos. Esta ampliação e a consequente sustentação de taxas elevadas de crescimento exigem alterações na dinâmica dos gastos correntes do governo, com o objetivo de ampliar o investimento público, limitar a expansão da carga tributária e manter a taxa de juros em níveis internacionais.

Costa e Pereira (2010) e Santos e Pereira (2010) adicionam aspectos a discussão, apontando que esse resultado está relacionado também a ineficiência na tributação do investimento em termos de bem-estar. Os tributos sobre o capital (empresas formais) absorvem parte dos impostos que incidem sobre o investimento. Assim, reformas tributárias baseadas no critério do custo marginal de financiamento público (MCF) pressupõem que os MCF de menor valor sejam elevados e os de maior valor sejam diminuídos (considerando a intenção de manter inalterada a carga ou receita tributária).

Na análise do consumo das famílias, proveniente dos resultados da função impulso-resposta, observa-se que o ajustamento ocorreu entre três e quatro períodos, para depois

estabilizar-se em nível semelhante ao inicial. Particularmente, os efeitos mais expressivos ocorreram nos dois primeiros períodos após o choque na carga tributária, quando o consumo registrou um declínio de forma abrupta. Entretanto, a partir desse período, o comportamento passa a apresentar uma tendência ascendente até o quarto ano. Depois, o comportamento do agregado mantém-se praticamente constante, com pequenas oscilações.

Conforme Batista Júnior (2000), a multiplicação de impostos e contribuições, o aumento das alíquotas ou das bases de incidência tendem a gerar uma reação defensiva dos agentes econômicos, retraindo o consumo, decorrente do nível menor de renda disponível, especialmente em períodos de retração da atividade econômica. Paes e Bugarin (2006) complementam, enfatizando que a imposição tributária no Brasil nunca foi transparente, principalmente em relação aos tributos indiretos, os quais prioritariamente impactam os bens consumo, já que é difícil determinar a contribuição de cada indivíduo no momento da aquisição de determinado produto.

Quanto à análise do comportamento do consumo da administração pública, observa-se que o agregado nos dois primeiros anos demonstra um comportamento decrescente. A partir desse período, os gastos públicos, assim como a maioria dos outros agregados analisados, começam a apresentar tendência ascendente, para depois estabilizar-se. Destaca-se que, o ajuste ocorre em período pouco inferior aos demais agregados, com os efeitos do choque exauridos em praticamente três períodos.

Sobre essa discussão, Pereira (2010) ao analisar a incidência da atividade do setor público - com ênfase para a política fiscal -, sobre a distribuição de renda, evidencia que,

tão importante quanto os efeitos dos tributos, são também os efeitos dos gastos do governo. Nesse sentido, para o adequado funcionamento do estado é essencial à gestão adequada das finanças públicas. Além disso, Francini (2013) acrescenta que esse resultado pode ser analisado em termos de gastos públicos, dado que o aumento da arrecadação no Brasil se dá em função do crescimento das despesas. Logo, um gasto público mais elevado exigiria ampliação no volume arrecadado.

Por outro lado, Soares (2010) destaca que, na contr corrente do senso comum e de parcela expressiva da literatura especializada sobre finanças públicas, entende que a elevação da carga tributária não pode ser considerada a grande vilã da economia brasileira. Pelo contrário, o aparato institucional-administrativo responsável pelo recolhimento de impostos mostrou-se, de grande qualidade, o que deveria ser computado como uma vantagem comparativa do país em relação aos seus competidores. Dessa forma, observa-se que há divergência quanto ao efeito do crescimento da arrecadação pública sobre os gastos governamentais, devido entre outros aspectos a forma como as despesas públicas são geradas.

Para Sachsida (2011), do ponto de vista econômico, o crescimento estatal gera a necessidade do aumento da carga tributária. Contudo, o aumento da carga tributária torna o recebimento dos bens públicos mais onerosos para os trabalhadores; conseqüentemente, há a necessidade de despenderem mais horas de trabalho para pagarem o maior nível de impostos. Por outro lado, Varsano *et al.* (1998) defende que se faz necessário manter um esforço tributário elevado por parte da sociedade por um período tempo, o que significa uma carga tributária entre 30% e 34%, uma vez que as despesas mínimas para sustentar a estrutura administrativa do setor público

mostram-se rígidas e dificilmente poderão sofrer redução substancial no curto prazo, mesmo que se ponha em prática uma bem concebida reforma administrativa.

Partindo para a análise das variáveis nominais, pode-se observar que o comportamento da taxa de juros (Selic) nos dois primeiros períodos, após o choque não antecipado na carga tributária, tem acompanhado a mesma tendência dos demais agregados macroeconômicos (nos primeiros períodos a maioria das variáveis apresentou um decréscimo). Contudo, a partir desse ano até o quinto período o comportamento tem sido ascendente. Ademais, verifica-se que os juros tendem a manter certa instabilidade, refletindo em alguma medida as mudanças na tributação, além de evidenciar que os efeitos tendem a ser de longo prazo.

A relação negativa observada inicialmente pode estar relacionada ao fato de uma maior arrecadação, proveniente de um choque nas alíquotas tributárias, reduzir a necessidade de elevação dos juros ou custos adicionais, para pagamento dos encargos da dívida pública. Todavia, esse *trade-off* é extremamente discutível, haja vista que os esforços fiscais – a meta de superávit primário estabelecida – não tem sido suficiente para o pagamento integral dos encargos da dívida pública, logo para atrair recursos financeiros o estado usa do instrumento de emissão de novos títulos, gerando assim novos custos e a manutenção dos com juros em patamares mais elevados.

Por sua vez, cabe salientar que, como cerca de 35% da dívida pública emitida pelo Tesouro Nacional é corrigida pela taxa Selic, a medida que novos títulos são emitidos e/ou os juros são elevados, aumenta a necessidade de recursos para o seu financiamento. Dessa forma, verifica-se uma ligação tênue entre essas duas variáveis – carga tributária e taxa de juros na



economia brasileira. Corroborando, Siqueira (2005) destaca que a análise da Selic é de grande importância, visto que ela é utilizada para a correção dos débitos e créditos tributários federais e previdenciários.

Nesta discussão, a crescente e alta carga tributária se deve, em grande parte, à política monetária adotada no Brasil há mais de uma década, cujo objetivo central é o controle da inflação, o que penaliza toda a atividade econômica. Além disso, o impacto fiscal causado pela política monetária tem provocado desequilíbrios fiscais de grande monta na economia brasileira, conforme destacam Khair, Araújo e Afonso (2005).

Contudo, conforme discute Pereira (2010), no Brasil a inflação é ocasionada pelo excesso de demanda. Logo, o controle tem sido feito por meio de medidas de restrição ao consumo, com base na elevação da taxa real de juros, principal instrumento de política monetária usado Banco Central. De forma complementar, a política fiscal, por meio da redução de gastos públicos com ou sem aumento das receitas públicas, também tem sido utilizada para reduzir e/ou controlar a inflação.

A observação do comportamento da taxa de inflação, medida pelo IPCA, após um impulso na carga tributária permite constatar que nos primeiros períodos a tendência da variável não divergiu das demais variáveis analisadas, contudo após a queda inicial há um curto período de estabilidade do nível de preços, porém em níveis mais baixos (entre segundo e terceiro período). Na sequência, o agregado vai demonstrando oscilações de crescimento e de declínio até o final do período de análise.

Os resultados demonstram claramente o efeito da tributação sobre o nível de preços, dado que níveis mais elevados de alíquotas tributárias desestimulam o consumo e limitam a

expansão dos preços. Além disso, verificou-se que a inflação manteve-se em patamar inferior ao inicial por período mais prolongado, demonstrando que os efeitos da tributação tendem a ser mais persistentes e, que os agentes econômicos levariam tempo maior para incorporar os efeitos da tributação mais elevada.

Por sua vez, Varsano *et al.* (1998) acrescenta que pode-se também mencionar a inflação como um fator redutor da tributação, por meio do denominado efeito Tanzi, em função da corrosão da arrecadação pela inflação em virtude do tempo decorrido entre o lançamento e o recolhimento dos tributos, comportamento verificado no Brasil entre meados da década de 1980 e 1990.

Por fim, contrariamente ao comportamento das demais variáveis examinadas, a taxa de câmbio, depois de realizado um impulso na carga tributária, apresentou, nos primeiros períodos, um comportamento crescente. Porém, essa tendência inicia processo de reversão entre o segundo e terceiro período, com o câmbio apreciando-se até o quinto período, quando os efeitos do choque são complementemente eliminados.

A depreciação cambial resultante de choques na tributação podem denotar as dificuldades da economia em conter os desequilíbrios do setor público. Em outras palavras, refletiria a desconfiança externa em relação à solidez da economia. Entretanto, a análise isolada dessa relação é limitada, dado que o entendimento passaria por um exame conjunto de diversos aspectos, os quais envolveriam além da política fiscal, as políticas monetária e cambial. Todavia, o que se pode discutir é que políticas fiscais expansionistas, de elevação de alíquotas, ao impor custos adicionais, reduziriam a produção e, por sua

vez, os fluxos de comércio seriam afetados, pela redução da competitividade dos produtos domésticos.

Em avaliação conjunta, pode-se contatar que as variáveis macroeconômicas reais apresentaram efeitos mais expressivos e prolongados, enquanto que as variáveis nominais mostraram-se mais sensíveis, com comportamento mais volátil, porém com tempo de prolongamento dos efeitos menor.

### 3.2 Decomposição da variância

Em continuidade da análise, tem-se a decomposição da variância dos erros de previsão (ver Tabela 6), a qual fornece a participação do erro da variância (prevista), atribuída aos choques de uma determinada variável sobre as outras variáveis do sistema. Quanto a carga tributária, observa-se que nos primeiros períodos a variância é explicada em grande medida (43,14%) pelo próprio comportamento da tributação. Ao longo do tempo, ganham importância o consumo das famílias, a taxa de juros e a formação bruta de capital fixo (após quinze períodos 16,59%, 11,73% e 11,00%, respectivamente). As demais variáveis apresentaram efeito reduzido sobre os erros de previsão da carga tributária brasileira.

JOSÉ WASHINGTON DE FREITAS DINIZ FILHO

Tabela 5 – Resultados da Decomposição da Variância dos Erros de Previsão da Carga Tributária

Período	CARGA TRIBUTÁRIA							
	Decomposição da Variância da Carga Tributária							
	CARGA	CAMB	CONS FAM	SELIC	PIB	FBCF	CONS ADM	IPCA
1	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Período	CARGA TRIBUTÁRIA							
	Decomposição da Variância da Carga Tributária							
3	43.13951	8.427735	15.27259	10.33862	2.353551	11.40217	6.627383	2.438438
6	37.48746	7.810300	16.22002	11.39636	3.581925	11.00509	8.935251	3.563594
12	36.28883	7.814338	16.59686	11.72048	3.750204	10.99447	9.221035	3.613777
15	36.24994	7.818650	16.59326	11.72738	3.759126	11.00197	9.230656	3.619021
Decomposição da Variância da Taxa de Câmbio								
	CARGA	CAMB	CONS FAM	SELIC	PIB	FBCF	CONS ADM	IPCA
1	3.590095	96.40990	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
3	11.90448	74.07019	0.204600	0.563082	6.881019	4.971859	0.860513	0.544257
6	12.24669	72.73250	0.419274	0.866015	6.874164	5.125825	1.042542	0.692994
12	12.23466	72.45677	0.533166	0.933542	6.881224	5.149257	1.101883	0.709500
15	12.23448	72.44807	0.535042	0.935745	6.881659	5.150750	1.103871	0.710379
Período	CARGA TRIBUTÁRIA							
	Decomposição da Variância da Carga Tributária							
	CARGA	CAMB	CONS FAM	SELIC	PIB	FBCF	CONS ADM	IPCA
1	0.953300	0.219103	98.82760	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
3	12.64216	1.228913	68.77100	6.473422	0.892610	3.071594	5.192927	1.727375
6	12.00113	2.201487	66.12538	6.560296	1.426244	3.878077	5.880912	1.926475
12	11.98134	2.291348	65.30830	6.828870	1.627630	4.000092	5.986026	1.976392
15	11.98257	2.299047	65.27053	6.832552	1.630333	4.009985	5.996879	1.978101
Decomposição da Variância da SELIC								
	CARGA	CAMB	CONS FAM	SELIC	PIB	FBCF	CONS ADM	IPCA
1	0.012089	4.249916	46.19785	49.54015	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
3	10.72484	3.092891	39.37752	30.82657	0.859942	9.270120	3.372830	2.475288
6	10.02896	4.410812	36.33660	28.28323	1.995184	9.321057	7.170427	2.453735

GESTÃO UNIVERSITÁRIA

12	10.07795	4.721384	35.46950	27.71366	2.229165	9.654800	7.551133	2.582415
15	10.07880	4.729494	35.44135	27.69633	2.238289	9.658900	7.574126	2.582706
Decomposição da Variância do PIB								
	CARGA	CAMB	CONS FAM	SELIC	PIB	FBCF	CONS ADM	IPCA
1	0.089268	0.108531	97.20763	0.470739	2.123830	0.000000	0.000000	0.000000
3	13.76101	0.377970	62.46638	8.034967	2.605701	4.548433	6.159228	2.046312
CARGA TRIBUTÁRIA								
Decomposição da Variância da Carga Tributária								
6	12.94073	1.703280	59.66450	7.948710	2.904453	5.447368	7.142654	2.248306
12	12.90711	1.848351	58.73657	8.226930	3.108574	5.601512	7.255628	2.315318
15	12.90754	1.858482	58.69385	8.231243	3.110631	5.612169	7.269312	2.316779
Decomposição da Variância da FBCF								
	CARGA	CAMB	CONS FAM	SELIC	PIB	FBCF	CONS ADM	IPCA
1	3.491408	2.416026	61.69989	4.726878	21.92956	5.736240	0.000000	0.000000
3	14.35352	1.601675	37.77011	10.07670	14.32735	11.98453	7.681583	2.204529
6	13.47622	3.299077	35.84972	10.08867	12.86167	12.38073	9.656421	2.387496
12	13.38061	3.517971	35.16488	10.38937	12.79567	12.45165	9.794107	2.505739
15	13.37968	3.530729	35.13425	10.39460	12.78411	12.45655	9.812843	2.507237
Decomposição da Variância do Consumo da Administração								
	CARGA	CAMB	CONS FAM	SELIC	PIB	FBCF	CONS ADM	IPCA
1	1.091660	0.106644	92.38483	1.230180	0.324533	0.355172	4.506984	0.000000
3	15.30272	2.036247	60.60875	8.499058	1.650358	3.698080	6.671342	1.533443
6	14.45817	2.507953	59.89446	8.298033	1.950589	3.864925	7.170439	1.855428
12	14.48435	2.568392	59.47705	8.382238	2.028553	3.959333	7.214638	1.885451
15	14.48330	2.571627	59.46040	8.385358	2.030138	3.963291	7.219984	1.885899
	CARGA	CAMB	CONS FAM	SELIC	PIB	FBCF	CONS ADM	IPCA
1	0.598889	0.041445	79.13454	4.958406	0.054809	0.982663	6.941294	7.287954
3	8.577848	1.401774	45.20980	10.73071	3.756684	8.394423	15.79811	6.130653
6	8.754893	2.557953	42.23652	11.73460	4.015708	8.752401	16.24636	5.701571
12	8.898574	2.847244	41.22745	11.83162	4.141109	9.014491	16.32877	5.710739
15	8.901193	2.856266	41.19537	11.84242	4.146092	9.018338	16.33407	5.706254

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Partindo para a análise da decomposição da variância do produto agregado (PIB), observam-se resultados instigantes, visto que nos primeiros períodos o consumo das famílias tem uma grande relevância na explicação dos erros de previsão da atividade econômica, correspondente a 97,21%. Passados quinze períodos, além do consumo das famílias (58,70%), a carga tributária também apresenta influência significativa sobre o produto, correspondente a 12,90%. Ressalta-se que os erros de previsão do produto agregado explicados pela própria variável são baixos nos períodos iniciais mantendo participação similar após quinze períodos.

Esse resultado corrobora as discussões acerca do modelo de crescimento econômico adotado pelo Brasil, o qual está baseado na expansão do consumo. Contudo, associado a esse modelo, tem-se o crescimento do endividamento privado, além desse tipo de crescimento econômico ver volátil e de curto prazo.

Quanto à análise da decomposição da variância da formação bruta de capital fixo (FBCF), pode-se observar que o agregado consumo das famílias (61,70%) e o PIB (21,93%) são as variáveis que mais explicaram o investimento nos primeiros períodos. Entretanto, no último período, somente as variáveis taxa de câmbio e o IPCA não registraram influências significativas nesse agregado, com relevância na explicação dos erros de previsão o consumo das famílias (35,13%), a carga tributária (13,38%) e o produto agregado (12,78%).

Esses resultados vão ao encontro do discutido por Francini (2013), que a elevação da carga tributária tem efeitos danosos à estrutura industrial. Considerando o período entre 1980 e 1993, a carga tributária média foi de 25% do PIB, ao passo que a participação média da indústria de transformação era de cerca de, 24,6%. Já no período que se estende de 1994 a 2011, a

carga tributária média aumentou para 31,9%, ao mesmo tempo em que a participação média da indústria de transformação apresentou significativa redução, passando a 17,2%.

Os resultados para a decomposição dos erros da variância da variável consumo das famílias indicou que nos primeiros períodos cerca de 68,77% dos erros de previsão são explicados pela própria variável e 12,64% pela carga tributária. Decorridos quinze períodos, os agregados consumo das famílias (65,27%) e carga tributária (12,0%) são os únicos que continuam influenciando no referido agregado.

Para o consumo da administração pública, observa-se que no primeiro período a decomposição da variância demonstra uma forte influência do consumo das famílias, de respectivamente 92,46%. Passados quinze períodos, o agregado consumo das famílias continua promovendo influência significativa, porém com menor participação (59,46%). Além disso, a variável carga tributária também explica de forma relevante (14,48%) o consumo da administração pública, consistente com os resultados das funções impulso-resposta. As demais variáveis, tanto nos primeiros períodos quanto no último período, não demonstraram influência significativa.

Confirmando esse comportamento, Khair, Araújo e Afonso (2005) indicam que mais de um terço dos tributos indiretos no Brasil ainda incidem sobre insumos e que as alíquotas efetivas sobre o consumo das famílias variam enormemente entre produtos. Acrescentam que, quando aplicado ao consumo das famílias às alíquotas geram um perfil de distribuição da carga tributária quase proporcional (avaliado com base na despesa total de consumo). Todavia, esse perfil resulta da combinação de incidências altamente regressivas com incidências

altamente progressivas, cujos efeitos distributivos acabam se anulando no cômputo global.

Logo em seguida, realizando a análise dos resultados da decomposição da variância do erro de previsão da taxa de câmbio, verifica-se que nos primeiros períodos ela própria e a carga tributária demonstram influência significativa (11,90% e 74,1%, respectivamente). Depois de passados quinze períodos foram constatados que os únicos agregados que explicam a taxa de câmbio continuam sendo o próprio agregado, com 72,45% e a carga tributária com 12,23%, respectivamente. Esse resultado corrobora o comportamento observado pela função impulso-resposta, quando de um choque na carga tributária.

Para a variável Selic, já no início do período, pode-se observar que o consumo das famílias e a própria variável são as que mais explicam com 46,20% para a primeira e 49,54% para a segunda variável, respectivamente. No final do período, a situação da decomposição da variância continua demonstrando o mesmo quadro do início, com 35,44% para consumo das famílias e 27,70% para Selic. Entretanto, Siqueira (2005) enfatiza que as justificativas da autoridade monetária para a majoração da taxa Selic não possuem relação alguma com aspectos tributários, cingindo-se especificamente à situação econômica do país, razão pela qual não pode ser utilizada como referência de correção de débitos tributários.

Finalizando, analisa-se o nível de preços (IPCA), o qual nos primeiros períodos sofreu influência significativa da variável consumo das famílias (79,13%), enquanto as demais não produziram significância na explicação dos erros de previsão. Por sua vez, nos últimos períodos, o consumo das famílias permaneceu sendo a que mais explica o IPCA, com importância de 41,20%. Além dessa variável, a taxa de juros e o consumo da



administração pública também realizam influências significativas sobre o IPCA, na ordem de 12% e 16,33%, respectivamente.

Esse resultado fornece considerações relevantes para a explicação da conjuntura econômica brasileira, como também da política econômica adotada. De um lado, têm-se os estímulos ao aumento do consumo, medidas que invariavelmente pressionam os preços (inflação ascendente) e, de outro, a política que busca controlar esses movimentos, sendo a taxa de juros o instrumento utilizado.

### 3.3 Relações de precedência temporal à carga tributária

Por fim, na última etapa da investigação precederam-se os testes de causalidade de Granger, conforme Tabela 7, no sentido de se avaliar a ocorrência (ou não) de causalidade (ou de precedência temporal) entre as informações da carga tributária e dos agregados macroeconômicos (PIB, investimento, consumo das famílias, consumo da administração, taxa de câmbio, taxa de juros e taxa de inflação), como também, complementar os resultados das funções de impulso-resposta e da decomposição da variância.

Destaca-se que o teste de Granger foi realizado com as variáveis em primeira diferença, o número de defasagens utilizado foi de dois a oito períodos e os testes foram aplicados ao conjunto das variáveis aos pares. Além disso, seguindo os propósitos do trabalho são analisadas mais detalhadamente as relações de precedência que envolvam especificamente a carga tributária.

Tabela 6 - Teste de causalidade de Granger entre a carga tributária e os agregados macroeconômicos taxa de câmbio, consumo das famílias, SELIC, PIB, FBCF, consumo da administração, e IPCA

HIPÓTESE NULA	1 LAG	2 LAGS	4 LAGS	8 LAGS
PIB does not Granger Cause CARGA	3.08081	2.03413	2.19243	2.90419
	0.08978	0.15109	0.10671	0.07636
CARGA does not Granger Cause PIB	0.57781	3.00477	5.21845	8.10231
	0.45331	0.06699	0.00480	0.00387
FBCF does not Granger Cause CARGA	5.32148	4.34268	2.28891	1.86827
	0.02840	0.02359	0.09552	0.19761
CARGA does not Granger Cause FBCF	2.17630	3.70247	3.48287	85.0238
	0.15093	0.03847	0.02584	6.2E-07
CONS_ADM does not Granger Cause CARGA	2.96306	1.92311	1.89249	1.24714
	0.09584	0.16638	0.15117	0.38115
CARGA does not Granger Cause CONS_ADM	0.03823	1.95814	5.47250	7.01626
	0.84635	0.16138	0.00383	0.00619
CONS_FAM does not Granger Cause CARGA	2.00792	1.72136	1.95655	2.75722
	0.16713	0.19858	0.14027	0.08643
CARGA does not Granger Cause CONS_FAM	0.41131	2.18595	4.63496	8.48641
	0.52634	0.13259	0.00823	0.00332
CAMB does not Granger Cause CARGA	2.70335	1.56745	1.04436	1.08337
	0.11094	0.22766	0.40927	0.45630
CARGA does not Granger Cause CAMB	0.10269	0.60079	0.89341	0.92992
	0.75092	0.55581	0.48611	0.53966
IPCA does not Granger Cause CARGA	2.04939	4.76152	2.10527	2.87550
	0.16296	0.01730	0.11801	0.07821
CARGA does not Granger Cause IPCA	7.24152	4.24880	6.43106	8.25664
	0.01170	0.02532	0.00170	0.00364
SELIC does not Granger Cause CARGA	0.60330	5.75040	2.43033	1.54168
	0.44361	0.00855	0.08131	0.27720
CARGA does not Granger Cause SELIC	9.54770	7.15505	2.14867	5.64427
	0.00439	0.00334	0.11223	0.01225

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Ao analisar a relação entre a carga tributária e produto agregado, observa-se que o efeito de precedência do PIB em relação à arrecadação com duas defasagens, rejeitando-se assim a hipótese nula de que o PIB não causa a carga tributária, porém não se mantendo para os demais períodos. Já, a relação de causalidade da carga tributária em relação ao PIB ocorreu em 2, 4 e 8 defasagens, mostrando-se mais consistente e com efeitos mais prolongados, resultados encontrados também nas análises anteriores.

Quanto à relação FBCF e carga tributária, verifica-se que há uma relação de influência do investimento para a carga tributária, rejeitando-se a hipótese nula de que a FBCF não causa a carga tributária nas defasagens 1, 2 e 4. Fazendo o caminho contrário, influência da carga tributária sobre a FBCF, chegou-se a conclusão de que nas defasagens 2, 4 e 8 rejeita-se a hipótese nula de que a carga não causa a FBCF, resultado que indica que a tributação influencia a FBCF, de forma similar ao encontrado com a atividade econômica. Francini (2013) destaca que a elevada carga tributária afeta diretamente as decisões de investimentos das empresas e, conseqüentemente, influencia o ritmo de crescimento da economia.

No que tange à análise do consumo das famílias sobre a carga tributária pode-se observar que o consumo das famílias não mostrou relação estável de precedência com a carga tributária. Por outro lado, constata-se que com quatro e oito defasagens rejeita-se a hipótese nula de que a carga não causa consumo das famílias, resultado que indica que há uma relação de precedência da carga tributária em direção ao consumo privado, porém os efeitos mais específicos ocorrem em horizontes de tempo maiores.

Observando os efeitos do consumo da administração sobre a carga tributária, há uma relação de influência do consumo da administração em direção à carga tributária, no entanto somente com defasagem de um período. Por sua vez, analisando a influência da arrecadação pública sobre o consumo da administração constata-se que, com quatro e oito defasagens rejeita-se a hipótese nula de que a carga não causa consumo, resultado que indica que há uma relação mais estável de precedência da carga tributária para o consumo público.

Nessa linha, Varsano *et al.* (1998) destaca que a recente crise fiscal do estado brasileiro praticamente elimina qualquer proposta que implique diminuição significativa do patamar da tributação, visto que em nível federal, observa-se a inflexibilidade das despesas, a despeito do drástico corte já realizado nos investimentos. Enquanto que os governos estaduais, por sua vez, vêm enfrentando dificuldades crescentes com reivindicações de servidores e despesas com o serviço da dívida. Já os governos municipais, expandiram sua atuação e vêm realizando investimentos crescentes, geradores de custeio futuro, o que impede a redução da receita.

Os resultados das taxas de juros e de inflação mostraram comportamento similar, com a carga tributária exercendo efeitos preditivos em todas as defasagens analisadas, mostrando assim uma relação de causa e efeito estável e de longo prazo. Na direção oposta, a causalidade foi observada em alguns períodos tanto para os juros quanto para a inflação, com destaque a relação com duas defasagens. Por fim, para a relação de causalidade entre a taxa de câmbio e a carga tributária não se observou relação de precedência, em ambas as direções e nas diferentes defasagens.

Em suma, de forma geral, observou-se que todas as variáveis macroeconômicas apresentaram comportamento diferenciado e mais volátil após mudanças no volume de impostos cobrados, demonstrando que todas foram, em alguma medida, influenciadas por esse agregado no período examinado. Os resultados de precedência temporal reforçam a hipótese de que mudanças na carga tributária provocam efeitos de longo prazo e confirmam os efeitos desestabilizadores na atividade econômica.

#### **4. CONCLUSÕES**

A carga tributária brasileira, tanto no que tange ao campo político quanto ao econômico e social, ocasiona acirradas discussões. Nesse sentido, o estudo tem como escopo examinar os efeitos da carga tributária sobre a atividade agregada, considerando os anos 1980 a 2012, bem como discutir os efeitos de alterações sobre os principais agregados macroeconômicos. Para isso, foi utilizada a modelagem VAR, já que se pretendeu verificar como os principais agregados macroeconômicos comportam-se após mudanças na carga tributária. Complementarmente, foi analisada a relação de precedência entre as variáveis econômicas, por meio da causalidade de Granger.

Como resultado, de forma geral, verificou-se que o conjunto dos agregados macroeconômicos, tanto reais quanto nominais, apresentou declínio significativo e similar. Outra característica consistiu nos efeitos duradouros e de longo prazo provocados por mudanças na tributação. Porém, cabe a ressalva à taxa de câmbio, para a qual se observou um comportamento distinto – crescente –, indicativo de que mudanças nas regras de arrecadação, que culminem em maior tributação, tendem

a depreciar a moeda doméstica. Situação que pode ser justificada pelo comportamento defensivo dos agentes econômicos: os externos pela desconfiança econômica e os internos pelo peso maior da tributação, o que impacta a competitividade dos produtos domésticos.

Comportamento que pôde ser constatado pela decomposição da variância, onde se observou que a carga tributária explica, em alguma medida, as alterações, sobremaneira, as de prazo mais alongado, nos erros de previsão dos agregados macroeconômicos. Corrobora o fato descrito por meio da causalidade de Granger, já que foi constatada a influência da carga tributária sobre todos os agregados utilizados com quatro e oito defasagens, indicativo de que há uma relação de precedência da carga tributária em direção à atividade econômica, porém os efeitos mais específicos ocorrem em horizontes de tempo maiores.

A partir disso, tem-se que medidas que elevem o volume de impostos cobrados tendem a limitar o crescimento da atividade econômica, com destaque para os agregados reais, os quais apresentaram comportamento similar (investimento, consumo e produto agregado); entretanto, os efeitos não ocorrem de forma isolada, havendo elevado nível de dependência ou de interligação, inclusive para as variáveis nominais, as quais muitas vezes são utilizadas como instrumento para o atingimento de objetivos econômicos e políticos.

Cabe destacar também que algumas particularidades nas relações não foram captadas em sua completude, uma vez que a utilização de dados anuais determinou certa limitação às análises, como também o reduzido período de tempo examinado. No entanto, isso se deve, em grande parte, as informações disponibilizadas.

Nessa linha, estudos que discutam os efeitos provocados e quais os setores mais suscetíveis, fornecerão maiores condições para a tomada de decisão em termos de política, no sentido de minimizar os efeitos sobre a atividade econômica. Especificamente, sugerem-se análises que considerem a composição da carga tributária, em suas diferentes espécies, de forma a verificar efeitos diferenciados sobre a economia brasileira. Outra linha a ser seguida se refere à avaliação dos efeitos tributários sobre o investimento, diferenciando-o quanto a origem público ou privado.

## REFERÊNCIAS

- BATISTA JÚNIOR, P. N. *Fiscalização tributária no Brasil: uma perspectiva macroeconômica*. 2000. Disponível em: <[www.iea.usp.br/artigos](http://www.iea.usp.br/artigos)>. Acesso em: 14 de março de 2014.
- BUENO, R. L. S. *Econometria de séries temporais*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- COSTA, C. E.E. L.; PEREIRA, T. N. *Tax reform: theory and proposal to Brazil*. 2008. Disponível em: <<http://epge.fgv.br/we/ThiagoPereira?action=AttachFile&do=get&target=Paper1.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2014.
- ENDERS, W. *Applied econometric time series*. New York: John Wiley and Sons, 2010.
- FRANCINI, P. *A questão tributária como obstáculo ao desenvolvimento*. *Interesse Nacional*, ano 5, n. 20, jan./mar. 2013. Disponível em: <[http://edicoes-revista/a-questao-tributaria-como-obstaculo-ao-desenvolvimento/](http://interessenacional.uol.com.br/index.php/edicoes-revista/a-questao-tributaria-como-obstaculo-ao-desenvolvimento/)>. Acesso em: 28 fev. 2014
- HILL, R. C.. *Econometria*. São Paulo: Saraiva, 2010
- KHAIR, A.; ARAUJO, E. A.; AFONSO, J. R. R.. *Tributos e juros: as duas grandes cargas na economia*. 2005. Disponível em: <[www.frpii.org/english/Portals/0/.../tributos\\_y\\_juros\\_afonso\\_feb\\_05.pdf](http://www.frpii.org/english/Portals/0/.../tributos_y_juros_afonso_feb_05.pdf)>. Acesso em: 14 de março de 2014
- OLIVEIRA, J. C.; OREIRO, J. L. *A evolução recente da relação dívida/PIB no Brasil*. *Boletim de Conjuntura Economia & Tecnologia*, ano 1, v. 1, p. 27-35, 2005.
- PAES, N. L.; BUGARIN, M. N. S. *Parâmetros tributários da economia*. *Estudos Econômicos*, v. 36, n. 4, p. 699-720, 2006.

PEREIRA, J. M. *Gestão das políticas fiscal e monetária: os efeitos colaterais da crise mundial no crescimento da economia brasileira*. Observatório de la Economía Latinoamericana, n. 148, 2010. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/11/jm0p.htm>. Acesso em: 17 mar. 2014.

ROSA, D. D. *A evolução da carga tributária no Brasil*. Âmbito Jurídico, 2007. Disponível em: <[www.ufsm.br/direito/artigos/tributario/...](http://www.ufsm.br/direito/artigos/tributario/...), 2006 - [egov.ufsc.br](http://egov.ufsc.br)>. Acesso em: 15 de novembro de 2014.

SANTIAGO, M. F.; SILVA, J. L. G. *Evolução e composição da carga tributária brasileira*. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Taubaté, v. 2, n. 1, p. 22-41, jan./abr. 2006.

SANTOS, M. R.; PEREIRA, T. N. *Moving to a consumption tax system: a quantitative assessment for Brazil*. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, v. 64, n. 2, p. 209-228, abr./jun. 2010.

SASCHIDA, A. *Como os Impostos Afetam o Crescimento Econômico? Brasil: Economia e Governo*, 2011. Disponível em: <<http://www.brasil-economia-governo.org.br/2011/03/16/como-os-impostos-afetam-o-crescimento-economico/>>. Acesso em: 01 dez. 2013.

SIQUEIRA, E. F. *Taxa SELIC: origem, conceito, fórmula e legalidade*. Fiscosoft, 2005. Disponível em: <<http://www.fiscosoft.com.br/a/2tx0/taxa-selic-origem-conceito-formula-e-legalidade-edison-freitas-de-siqueira>>. Acesso em: 01 dez. 2013.

SOARES, M. R. C. *Maldita carga tributária*. Texto para discussão, Brasília,

n. 11, 2010. Disponível em: <[www.esaf.fazenda.gov.br/a\\_esaf/.../arquivo.2013-04-17.1594149541](http://www.esaf.fazenda.gov.br/a_esaf/.../arquivo.2013-04-17.1594149541)>. Acesso em: 19 mar. 2014.

VARSANO, R. *Evolução do sistema tributário brasileiro ao longo do século: anotações e reflexões para futuras reformas*. Texto para discussão, Rio de Janeiro, n. 405, 1996

VARSANO, R.; PESSOA, E. P.; SILVA, N. L. C.; ARAUJO, E. A.. *Uma análise da carga tributária do Brasil*. Texto para discussão, Rio de Janeiro, n. 583, 1998.



Título	GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Organizadores	Breno Augusto Diniz Pereira Fernando Carvalho Silva
Capa	Francisco Batista Freire Filho
Projeto Gráfico	Milena Carvalho Pereira
Formato	15,5 x 22,5 cm
Páginas	612
Tipografia	Charter BT, Calibri
Publicação	Editora da Universidade Federal do Maranhão EDUFMA



Associação Brasileira  
das Editoras Universitárias

ISBN: 978-85-7862-539-9

