

# Revista Formadores

## *Vivências e Estudos*

Caderno de Gestão e Negócios

Volume 10

Número 1

Abril 2017

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

### EDITORIAL

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Tânia Moura Benevides

### ARTIGOS

ACCOUNTABILITY E GESTÃO FINANCEIRA ESCOLAR: UM ESTUDO MULTICASO NOS COLÉGIOS ESTADUAIS DA ORLA DE CAMAÇARI/BA

Maria Clara Carvalho Magalhães e Érica Elena Avdezejus

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS FUNCIONÁRIOS E ESTAGIÁRIOS DO SETOR ADMINISTRATIVO DA FADBA

Jeferson Ramos Monteiro e José Wagner Xavier Martins Santos

O PROCESSO LOGÍSTICO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE ANIMAIS

Adriana Barbosa Santos e Jarbas Queiroz dos Santos

EMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE DOS FATORES CONDICIONANTES PARA MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE CURAÇÁ-BA

Fabiana Xavier Ferreira dos Santos e Veronilde Souza de Miranda

OS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO CRM: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO QUE ATUA NA ÁREA DE SAÚDE

Ana Rita Sacramento e Lucas Santos Cerqueira

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ENTRE DOCENTES SOBRE A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM DUAS UNIVERSIDADES: A UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA E A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Sofia Silva de Souza



Faculdade Adventista da Bahia

# Revista Formadores

*Vivências e Estudos*

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Volume 10

Número 1

Abril 2017

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

## **EDITORA-CHEFE**

**Profa. Dra. Tânia Moura Benevides**

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade Estadual da Bahia

## **CONSELHO EDITORIAL**

**Profa. Msc. Almerinda Andrea Pontes Silva Gomes**

Universidade do Estado da Bahia

**Profa. Msc. Erica Elena Avdzejus**

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade do Estado da Bahia

**Prof. Dr. Fabiano Leichsenring Silva**

Faculdade Adventista da Bahia

**Prof. Msc. Jezreel Santos de Melo**

Faculdade Adventista da Bahia

**Prof. Msc. Ricardo Costa Caggy**

Faculdade Adventista da Bahia

**Profa. Dra. Wilma Raquel Barbosa Ribeiro**

Faculdade Adventista da Bahia

## **AVALIADORES**

**Profa. Dra. Tânia Moura Benevides**

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade do Estado da Bahia

**Prof. Msc. Ivo Pedro Gonzalez Júnior**

Faculdade Adventista da Bahia

**Prof. Msc. Ricardo Costa Caggy**

Faculdade Adventista da Bahia

## **REVISÃO E NORMALIZAÇÃO**

Almerinda Andrea Pontes Silva Gomes

## **DIAGRAMAÇÃO**

Elomar Xavier

Website

<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores>

# Revista Formadores

*Vivências e Estudos*

## CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Volume 10

Número 1

Abril 2017

### SUMÁRIO

#### EDITORIAL

##### CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Tânia Moura Benevides

4

#### ARTIGOS

##### ACCOUNTABILITY E GESTÃO FINANCEIRA ESCOLAR: UM ESTUDO MULTICASO NOS COLÉGIOS ESTADUAIS DA ORLA DE CAMAÇARI/BA

Maria Clara Carvalho Magalhães e Érica Elena Avdezejus

6

##### QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS FUNCIONÁRIOS E ESTAGIÁRIOS DO SETOR ADMINISTRATIVO DA FADBA

Jeferson Ramos Monteiro e José Wagner Xavier Martins Santos

22

##### O PROCESSO LOGÍSTICO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE ANIMAIS

Adriana Barbosa Santos e Jarbas Queiroz dos Santos

45

##### EMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE DOS FATORES CONDICIONANTES PARA MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE CURAÇÁ-BA

Fabiana Xavier Ferreira dos Santos e Veronilde Souza de Miranda

63

##### OS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO CRM: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO QUE ATUA NA ÁREA DE SAÚDE

Ana Rita Sacramento e Lucas Santos Cerqueira

82

##### REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ENTRE DOCENTES SOBRE A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM DUAS UNIVERSIDADES: A UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA E A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Sofia Silva de Souza

99

### EDITORIAL

O Caderno de Gestão e Negócios apresenta, nessa edição, cinco artigos que tratam de diferentes dimensões do universo da gestão em ambientes organizacionais.

No primeiro artigo apresentado, as autoras discutem a relação entre *accountability* e gestão financeira escolar. Trata-se de um estudo multicaso, realizado nos colégios estaduais da orla de Camaçari - Ba. O artigo aponta que os gestores escolares, das unidades estudadas, atuam há mais de dez anos na educação e atuam como atores praticantes da *accountability*, pois possuem uma gestão responsável e transparente.

A Qualidade de Vida no Trabalho [QVT] é o tema central do segundo trabalho apresentado. Os autores analisam a QVT dos funcionários e estagiários do setor administrativo da Faculdade Adventista da Bahia e concluem que os colaboradores do setor administrativo da instituição estudada estão satisfeitos com as variáveis de QVT, apresentadas na pesquisa, em quase todas as categorias, sentindo-se orgulhosos em trabalhar na instituição e conscientes da identificação com a organização.

O terceiro artigo aborda a logística empresarial em uma indústria alimentícia de animais. Nesse trabalho os autores discutem o processo logístico de forma aplicada, ou seja, em um estudo de caso. Demonstram que a empresa está inserida em um mercado extremamente competitivo e que deve buscar se destacar frente aos concorrentes adotando a eficiência nos processos logísticos. O enfrentamento da competição é também tema dos dois últimos trabalhos apresentados. No quarto artigo, as autoras tratam da temática empreendedorismo, apontando os fatores condicionantes para a mortalidade de pequenas empresas em um município do estado da Bahia – Curaçá. O trabalho traz questões importantes sobre um tema tão vital para o desenvolvimento do país – mortalidade empresarial. Por fim, o último trabalho, destaca os impactos da implantação de um CRM em uma organização que atua na área de saúde. Nesse trabalho, os autores demonstram como a Gestão de Relacionamento com o Cliente integra todas as informações relativas aos pacientes. Essa integração possibilita que a empresa tenha um banco de dados que armazena o histórico clínico dos pacientes. Os dados armazenados dão a possibilidade de customização do atendimento médico, permitindo, inclusive, a atuação preventiva. Assim, além dos ganhos financeiros, tem-se a redução da utilização de serviços de alto custo. Isso garante melhores condições de vida para os beneficiários e maior competitividade da organização.

# Revista Formadores

## *Vivências e Estudos*

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

### EDITORIAL

Os trabalhos publicados nos fazem refletir sobre a importância da gestão para a melhoria da eficiência de organizações e instituições. Em diferentes áreas e em diferentes contextos, a gestão acertada garante maior competitividade para as empresas, menor incidência de mortalidade e maior satisfação dos trabalhadores e clientes [pacientes].

Boa Leitura!

Tânia Moura Benevides  
Editora-chefe

**Maria Clara Carvalho Magalhães**  
mclaramagalhaes89@gmail.com

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado da Bahia (2014).

**Érica Elena Avdezejus**  
ericavdzejus@hotmail.com

Professora Assistente da Universidade do Estado da Bahia, Doutoranda em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

## ACCOUNTABILITY E GESTÃO FINANCEIRA ESCOLAR: UM ESTUDO MULTICASO NOS COLÉGIOS ESTADUAIS DA ORLA DE CAMAÇARI/BA

### RESUMO

Este artigo objetiva analisar a relação existente entre *accountability* e gestão financeira dos Colégios da Rede Pública Estadual de Ensino da Bahia, situados na Orla de Camaçari, que totalizam quatro unidades escolares, no que se refere aos recursos recebidos pelas instituições através dos diversos programas governamentais. Buscou-se, assim, conceituar *accountability*, identificar o perfil do gestor, que é o principal responsável pela prestação de contas da Unidade Escolar, identificando as reponsabilidades que lhes são delegadas, descrever a estrutura existente para a prestação de contas escolar, além de observar se existe a necessidade de um profissional para contribuir com o gestor na execução da prestação de contas. Constatou-se que os gestores escolares dessas unidades, localizadas na Orla de Camaçari/BA, atuam há mais de dez anos na educação e que, apesar do desconhecimento do termo, são atores praticantes da *accountability*, que a prática do termo possibilita uma gestão responsável e transparente e que, pela ótica do gestor escolar, o profissional mais adequado para auxiliá-lo seria o contador ou administrador.

### PALAVRAS-CHAVE:

*Accountability*. Prestação de contas. Transparência. Gestão escolar.

### 1. INTRODUÇÃO

A exigência de prestar contas para quem se responsabiliza por recursos públicos é encontrada no artigo 70 da Constituição Federal de 1988: “toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde ou administre dinheiro, bens e valores públicos deverão

prestar contas". Anterior à própria CF/88, o Decreto-Lei nº 200/67, já demonstrava preocupação com os recursos repassados pelo governo e sua finalidade, porém, pelo desenvolvimento social e histórico da sociedade brasileira, não se verificava a presença do conceito da *accountability* (CAMPOS, 90).

Com o processo de redemocratização, após a Lei de Responsabilidade Fiscal, deu-se os primeiros passos em direção à implementação da *accountability*. Dessa forma, quem recebe recursos repassados pelo governo, em razão dos dispositivos legais acima citados, assume a obrigação de prestar contas (PISCITELLI; TIMBÓ; ROSA, 2002).

Os Colégios da Rede Estadual da Bahia se enquadram nesses dispositivos, pois recebem recursos através de programas governamentais, sendo a responsabilidade em prestar contas do gestor escolar. Ressalta-se, entretanto, que este é um profissional da educação, com pouca ou nenhuma experiência em área contábil ou administrativa e que, na maioria dos casos, não tem o suporte necessário para tal atividade. A iniciativa de transferências de recursos pelos entes federados é considerada como um ganho para a autonomia administrativa das escolas, porém, a partir do momento em que o gestor tem que receber e executar recursos públicos, novas competências lhe são necessárias (NETTO, 2013).

São poucas as pesquisas referentes à *accountability* no Brasil. O termo ainda não possui uma tradução direta para o nosso idioma, porém, é entendido por diversos estudiosos e utilizado em nosso país como responsabilização, envolvendo a transparência e a prestação de contas, buscando a eficácia e eficiência dos processos. (MIGUEL, 2005; PINHO; SACRAMENTO, 2009; CARNEIRO; OLIVEIRA; TORRES, 2011; MEDEIROS; CRANTSCHANINOV; SILVA, 2013; ROCHA, 2013). Entendendo que a *accountability* é uma eficiente ferramenta de democracia e de gestão transparente, esta pesquisa procurará responder à seguinte questão: **Qual a relação que se pode estabelecer entre *accountability* e a gestão financeira dos Colégios da Rede Pública Estadual de Ensino da Bahia?**

O objetivo geral desse trabalho é relacionar *accountability* e a gestão dos Colégios da Rede Pública Estadual de Ensino da Bahia, geridos pela DIREC 1B, situados na Orla de Camaçari/BA, no que se refere aos recursos financeiros recebidos pela instituição. Como objetivos específicos tem-se: a) identificar o perfil do gestor e as responsabilidades que lhe são delegadas quanto à prestação de contas; b) descrever a estrutura existente para a prestação de contas; c) observar se existe a necessidade de um profissional para contribuir com o gestor escolar na execução da prestação de contas.

Justifica-se a relevância deste trabalho, além da escassez sobre o assunto, pela tentativa de trazer ao debate o tema da *accountability* no âmbito da gestão financeira escolar. Durante a pesquisa bibliográfica, realizada em sites acadêmicos como Anpad e Scielo, só foram encontrados artigos tratando sobre o tema no âmbito da avaliação de desempenho (testes padronizados).

O presente trabalho está organizado em cinco seções. A primeira, a qual denominamos introdução, visa apresentar a problemática a ser tratada. Em seguida, temos o referencial teórico que está organizado em três subseções, buscando reproduzir o arcabouço teórico sobre o tema.

Na terceira e quarta seções, traremos o percurso metodológico da pesquisa e a análise de dados, respectivamente. Assim, na quinta seção teremos as considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Accountability* e suas dimensões

Estudos recentes mostram que são poucas as pesquisas referentes à *accountability* em língua portuguesa e estrangeira e que muitos artigos que utilizam o tema fazem uso do mesmo apenas para desenvolver objetivos diversos (MEDEIROS; CRANTSCHANINOV; SILVA, 2013; PEREIRA; SILVA; ARAUJO, 2014). Acredita-se que o conceito ainda está em construção no Brasil, porém, nas últimas décadas ocorreu um aumento significativo de *accountability* devido às condições que foram criadas para isso através de normas como a Lei de Responsabilidade Fiscal (SACRAMENTO, 2005; PEREIRA; SILVA; ARAUJO, 2014).

O termo começou a ser analisado no Brasil na década de 90, quando Campos (1990) publicou seu artigo discorrendo sua trajetória de aprendizagem, ao ouvir pela primeira vez a palavra em um curso de pós-graduação em Administração Pública nos EUA. Não obteve êxito ao tentar traduzí-la e percebeu que seria mais interessante entender o seu significado. Com o decorrer dos anos, observou que faltava no Brasil o próprio conceito da palavra, no qual estava embutida a ideia de obrigação.

Em 2009, Pinho e Sacramento verificaram se, depois de duas décadas, o artigo de Campos (1990) auxiliou na tradução da palavra. Os autores admitem a mudança no cenário político e econômico, mas reafirmam a dificuldade de dar uma resposta conclusiva sobre a tradução, porém, acreditam que estão mais próximos do que quando Campos se defrontou com o problema, mas ainda distantes de “construir uma verdadeira cultura de *accountability*” (p. 1344).

Os autores chegam à conclusão que o conceito de *accountability* envolve responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, gerando uma premiação e/ou castigo, um conceito mais amplo do que o encontrado pelas autoras anos antes.

Corroboram com o conceito encontrado pelas autoras, Carneiro, Oliveira e Torres (2011) e Medeiros, Crantschaninov e Silva (2013), que afirmam que, embora o termo ainda não possa ser traduzido, é possível verificar interpretações diferentes sobre o significado, evidenciando que na literatura brasileira o termo está relacionado à responsabilização, envolvendo a responsabilidade social no ato de prestar contas de forma responsável. Para Rocha (2013), a existência da *accountability* requer a participação da sociedade e a legislação brasileira não se refere diretamente ao termo, mas, ao aludir à prestação de contas e à participação popular, “traduz fundamentalmente a *accountability*” (p. 65).

O’Donnel (1998) traz a ideia de duas dimensões da *accountability*: a vertical e horizontal. O autor considera como vertical as eleições, as reivindicações sociais e a cobertura da mídia, enquanto que horizontal ele considera o próprio Estado e seus agentes fiscalizadores. Para o autor, *accountability* vertical é um ato de desiguais, enquanto a horizontal é um ato entre iguais.

Há ainda na literatura a menção de *accountability* social. Smulovitz e Peruzzotti (2000) indicam como atores as ONGs, as associações civis, os movimentos sociais e o jornalismo independente. Os autores acreditam que é uma forma de controle social exercido pela sociedade, pois contribuem para o funcionamento da *accountability* vertical e horizontal, mencionadas por O’Donnel, já que ajudam a denunciar e expor atos de corrupção.

As variadas pesquisas relacionadas à *accountability* por vezes se restringe à área da administração pública e política. Porém, segundo Ceneviva (2006) a ideia de *accountability* está presente hoje em diversas áreas das ciências sociais, inclusive na educação, perpassando pela administração de empresas, administração pública e ciência política, necessitando, porém, ainda de um consenso quanto ao seu significado.

Afonso (2009) associa *accountability* educacional a três conceitos: avaliação, prestação de contas e responsabilização, onde a avaliação pode ser entendida como condição para o desenvolvimento da prestação de contas e responsabilização. O autor afirma que a prestação de contas, por ser um ato de justificar e explicar o que é realizado, necessita que seja desenvolvido um mecanismo de avaliação e até mesmo auto avaliação, com vistas a garantir a transparência e o acesso à informação. Em seu estudo, o autor associa *accountability* educacional a testes padronizados, utilizados para aferir o conhecimento do estudante, responsabilizando os professores e diretores pelo sucesso ou insucesso do indivíduo.

Corvalán (2006), assim como Afonso (2009), acredita que *accountability* educacional possui dois sentidos: prestação de contas e responsabilização. Para ele, a prestação de contas na *accountability* educacional se refere, principalmente, aos resultados em termos de aprendizagem e que ser responsável por um processo público, em uma sociedade democrática, implica em ter de responder por seus resultados e pelo uso dos recursos envolvidos.

Percebe-se, com os autores referenciados até então, que *accountability* educacional encerra a ideia de avaliação, responsabilização e prestação de contas, almejando a transparência dos processos, o que inclui sanções e/ou incentivos. Contudo, nota-se que o tema fica circunscrito aos testes padronizados escolares, que visam mensurar o desempenho dos alunos, como uma forma de prestar contas à sociedade, responsabilizando esses resultados exclusivamente aos professores e gestores escolares. Porém, observa-se que a política de *accountability* pode ser aplicada também na gestão financeira escolar, haja vista que o gestor é responsável pela aplicação da verba na unidade, prestando contas à sociedade de como e onde esse recurso foi utilizado, podendo ocasionar sanção ou incentivo.

## **2.2 Contabilidade Pública, Administração Pública e Gestão Escolar**

De acordo com Cruz e Ferreira (2008), a Contabilidade Pública desempenha papel fundamental na divulgação dos resultados e tem compromisso em evidenciar informações transparentes, auxiliando no aumento da *accountability* dos recursos públicos por meio do processo orçamentário. Para as autoras, a transparência no setor público é um requisito para a gestão democrática. Mauss e Souza (2008) afirmam que o gestor tem na Contabilidade Pública um instrumento de análise e controle dos fatos econômicos e financeiros do exercício, servindo como instrumento de informação para a gestão pública.

Segundo Slosmki (2003), é na administração pública que a política de *accountability* deve ser mais presente, pois, ao eleger seus representantes, a população acredita que os mesmos irão atuar em prol dos seus interesses, agindo de forma correta e prestando contas de seus atos, cabendo ao Estado, através de controles internos e externos, avaliar e demonstrar a eficácia do serviço público.

No que se refere à gestão escolar, quando pensada de forma democrática, não pode ser restrita

apenas ao gestor e sim a todos os componentes do sistema. É necessário buscar a participação da comunidade de forma a descentralizar as decisões e possibilitar a interferência no ambiente escolar. Falando-se, assim, em gestão democrática. A criação de legislações específicas para a educação pode ser considerada uma forma eficiente de fiscalização das políticas públicas no setor educacional brasileiro. (CORREA, 2012)

A participação popular na gestão pública é comum em Estados democráticos, assegurada pela própria Constituição. A educação é a principal política pública social de responsabilidade do governo e tem contado cada vez mais com a participação do público em geral. Além disso, todo o processo de implementação e execução das ações escolares deve ser democrática para que seja efetivada. (BRITO; HOLANDA, 2009).

Ainda no que se refere à participação popular, verifica-se, de acordo com os autores Brito e Holanda (2009), que pode ser também objeto fiscalizador, sendo assim, averígua-se a devida aplicação dos recursos. Outra forma de participação é a escolha dos gestores pela comunidade escolar e a criação dos conselhos, que objetiva uma melhoria na qualidade da educação, pois tem um representante de cada segmento escolar para participar da gestão em questões administrativas, financeiras e pedagógicas (BRITO; HOLANDA, 2009). Para os autores, o gestor escolar deve permitir uma maior aproximação da população às informações escolares, principalmente no que tange à prestação de contas, pois é através desta ferramenta que a população notará que os recursos estão sendo aplicados devidamente.

O ato de prestar contas demonstra que o responsável pelos recursos cumpriu o que lhe foi atribuído e designado, entendendo a necessidade de que o objeto fim foi atingido, permitindo identificar que a prestação de contas vai além de uma simples “demonstração econômico-financeira das origens e aplicações.” (OLIVEIRA, 2009, p. 51).

No que tange à educação na Bahia, a Secretaria de Educação criou o sistema Transparência na Escola, possibilitando à sociedade acompanhar as despesas e os investimentos dos recursos recebidos nas escolas públicas estaduais, permitindo o controle social dos recursos que são encaminhados para as unidades escolares. Assim, percebe-se uma evidência de *accountability*, pois estimula a responsabilização do gestor em prestar contas de forma transparente.

Segundo o site institucional, o sistema é utilizado pelos gestores escolares para gerenciar os recursos encaminhados pela Secretaria da Educação – SEC e permite a realização da prestação de contas em tempo real, a partir do lançamento das informações pelos gestores com regularidade, facilitando a gestão das contas e permitindo maior acesso aos usuários.

Para que tal processo seja efetivo, é importante que o gestor escolar tenha conhecimento básico de informática e das legislações pertinentes, para que seus atos sejam embasados em leis, possibilitando um trabalho executado de maneira responsável e transparente, permitindo um maior acesso da população às informações escolares, evidenciando a *accountability* na gestão escolar e colocando em prática a gestão democrática.

### **2.3 Normas e a Estrutura Educacional No Brasil**

O Artigo 209 da CF/88 diz que a escola, tanto pública quanto privada, está condicionada ao cumprimento das normas gerais da educação nacional, autorização e avaliação da sua qualidade pelo Poder Público, o que evidencia que, apesar das escolas receberem recursos e deterem autonomia para gerí-los, todas são dependentes de uma legislação específica e devem prestar

contas.

A principal Lei que rege a educação é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Para Correa (2012), a LDB, depois que entrou em vigor, permitiu importantes mudanças na administração pedagógica, financeira e administrativa da escola e dá atenção especial à gestão escolar democrática, intencionando uma nova roupagem do setor educacional.

De acordo com Gracindo (2009), a CF/88 garante a autonomia de cada ente da federação, possuindo cada uma dessas esferas uma competência na área da educação. A Constituição garante também que os entes federados irão organizar seus sistemas de ensino em regime de colaboração. As autoras concluem que a gestão financeira da escola passa a ser debatida e inserida na gestão democrática devido à autonomia financeira que as escolas adquiriram ao passarem a administrar os recursos repassados pelos entes federados.

Anualmente, as escolas recebem recursos oriundos de programas do governo para custear despesas de manutenção, de pequenos investimentos, de alimentação, entre outras. A escola deve prestar contas de seus gastos à Secretaria de Educação do estado à qual é vinculada, aos executores dos programas de financiamento com os quais estabelece parceria e à comunidade (Resolução/CD/FNDE, nº 10, 18 de abril de 2013).

De acordo com o Regimento Escolar de 2011, que norteia e regula as atividades escolares, as atribuições do gestor escolar são controlar os créditos recebidos; ao final do exercício, encerrar as aplicações dos recursos recebidos e levantar os gastos, apurando o saldo existente em cada conta, e elaborar, assim, a prestação de contas anual; publicar anualmente os valores recebidos pela unidade escolar, entre outras.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste trabalho, foi construído um estudo multicaso (GIL, 2002), a partir de entrevistas com diretores de Colégios da Rede Estadual de ensino da Bahia, geridos pela Diretoria Regional da Educação - DIREC 1B, que tem sob a sua jurisdição os municípios de Salvador (escolas periféricas), Simões Filho, Lauro de Freitas, Itaparica, Madre de Deus, Vera Cruz, Camaçari, Candeias, Dias D'Ávila.

Para a realização, foram escolhidos os colégios geridos pela DIREC 1B situados na Orla de Camaçari, compreendendo quatro unidades escolares, devido à acessibilidade do pesquisador, que está inserido nesta comunidade. São elas: Colégio Estadual de Vilas de Abrantes, Colégio Estadual Professora Nadir Copque, Colégio Estadual de Monte Gordo e Colégio Estadual de Barra do Pojuca.

Camaçari é uma das cidades que compõem a Região Metropolitana de Salvador, capital do Estado da Bahia. É formada por três distritos: Camaçari (sede), Abrantes (orla) e Monte Gordo (orla). A maior parte da sua receita é oriunda da atividade industrial, justificada por ser sede do Polo Industrial, além de possuir um vasto território que abrange praias famosas da região (IBGE, 2014). As escolas selecionadas ficam situadas nos distritos de Monte Gordo e Abrantes, são unidades escolares públicas que têm em seu quadro estudantil apenas alunos do Ensino Médio (1º, 2º e 3º ano) e seu quadro de docentes é composto, em sua maioria, de professores moradores de Salvador. Apesar de estarem situadas nas zonas urbanas desses distritos, as quatro escolas

atendem alunos também da zona rural.

A coleta de dados, para se atingir os objetivos propostos, foi realizada através da elaboração de uma entrevista semiestruturada (MANZINI, 1990), aplicada aos gestores dos colégios selecionados. A partir dos objetivos específicos, foram elaboradas as questões do instrumento de pesquisa e dispostas em Blocos para uma melhor análise. As respostas obtidas foram organizadas em um quadro, juntamente com as perguntas, que pode ser visualizado no Quadro 1 desse artigo.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os gestores presencialmente e através de e-mail. Eles não se opuseram em se identificar, porém, todos prefeririam não gravar a entrevista. Dos quatro colégios selecionados, apenas em um não se obteve êxito na entrevista, pois o gestor não se encontrava na Unidade Escolar e nem respondeu às tentativas de contato.

Buscou-se, após as etapas de coleta e análise dos dados, que os resultados respondessem à questão problema: “qual a relação que se pode estabelecer entre *accountability* e a gestão financeira dos Colégios da Rede Pública Estadual de Ensino da Bahia?”. Após a coleta dos dados, a partir da entrevista semiestruturada, foi iniciado o processo de análise dos mesmos, a fim de propor resposta ao problema da pesquisa e se atingir os objetivos delimitados, conforme seção a seguir.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização das entrevistas e a organização das respostas em quadro, deu-se início a análise dos dados. No Bloco I, buscou-se delinear o perfil dos gestores escolar entrevistados, onde se verificou que dois são do sexo feminino e um do masculino, possuem entre 36 e 55 anos na época da entrevista, são licenciados e atuam na área de educação há mais de dez anos. No que tange ao tempo de atuação como gestor, as respostas foram variadas. As respostas na íntegra podem ser visualizadas no Quadro 1. Ressalta-se que, para entendimento, as siglas G1, G2 e G3 referem-se aos gestores entrevistados, por ordem de entrevista concedida.

Durante a entrevista, buscou-se verificar o conhecimento do termo *accountability* pelos gestores, que pode ser encontrado no Bloco II. Notou-se que todos os entrevistados desconhecem o termo, confirmando assim que os poucos estudos na área, como afirmam Medeiros, Crantschaninov e Silva (2013) e Pereira, Silva e Araújo (2014), afetam o conhecimento da palavra. Porém, apesar do termo em si ser desconhecido, os diretores aplicam a política diariamente, já que têm responsabilização pelos recursos, prestam contas dos mesmos através de um processo transparente, que é a divulgação de todas as receitas e despesas realizadas em site próprio, e caso não exerçam essas prerrogativas estão sujeitos a sanções, rotinas essas defendidas pelos estudiosos.

Para tornar o processo de prestação de contas mais eficaz e transparente e, assim, por em prática o que preconiza Pinho e Sacramento (2009), dois dos gestores (G1 e G3) sugeriram que existisse a presença de um profissional para auxiliá-los, enquanto o outro (G2) sugeriu que os formulários que devem ser apresentados sejam unificados e preenchidos automaticamente à medida que o site “Transparência na Escola” fosse alimentado, pois, de acordo com os entrevistados, existe muita burocracia no preenchimento desses relatórios, sendo, portanto, unânime a opinião dos mesmos, conforme se observa no Bloco II.

Apesar de Afonso (2009) e Corvalán (2006) trazerem a definição de *accountability* no conceito no

âmbito educacional associando aos resultados dos alunos, é possível perceber aqui que o processo de prestação de contas dos recursos recebidos também carece da definição de *accountability*, pois esse processo nada mais é do que a própria *accountability* posta em prática.

Analisando o Bloco III, verificou-se que os gestores se sentem sobrecarregados com tantas atividades sob a sua responsabilidade, como afirma Netto (2013), quando cita que, apesar do ganho de autonomia, os gestores acabam sendo sobrecarregados, pois, novas competências lhes são atribuídas a partir do momento em que têm de gerir recursos públicos, além de precisarem ter conhecimento na área de contabilidade.

Apesar de se mostrarem sobrecarregados e afirmarem a falta de um suporte adequado, os gestores responderam afirmativamente quanto ao cumprimento do prazo de entrega da prestação de contas, mostrando assim que, mesmo com tantas atividades a serem desenvolvidas, existe uma preocupação em cumprir os prazos. Segundo os diretores, os colégios que não prestam contas na data devida sofrem sanções, conforme preconizado por Afonso (2009) e Pinho e Sacramento (2009) ao aludirem em seus estudos que a aplicação da *accountability* também envolve sanções.

Quando questionados sobre as dificuldades encontradas na realização da prestação de contas, os gestores foram unânimes ao indicar a burocracia como principal dificuldade. Outra dificuldade que surgiu foi o fato do gestor não ter conhecimentos específicos em determinadas áreas, como por exemplo, em aplicações financeiras, sendo validada essa afirmação pelo Bloco I, que mostra a formação do gestor em licenciaturas, podendo isso ser um fator dificultador.

A dependência de terceiros foi outro ponto considerado como dificuldade. A necessidade da assinatura dos professores e de representantes do Colegiado Escolar, que evidencia a gestão pública escolar participativa, evidenciada por Correa (2012) e Brito e Holanda (2009), e a relação com o banco, que, segundo um dos diretores, não é fácil, se tornam pontos críticos durante a execução da prestação de contas.

O desenvolvimento das perguntas do Bloco IV teve como intuito averiguar qual a estrutura que o órgão responsável proporciona aos gestores escolares para o desenvolvimento da prestação de contas, observando se existem treinamentos e um suporte ao gestor. Em relação aos treinamentos, apenas o gestor 1 afirma que recebeu, em média, três treinamentos. Vale ressaltar que houve dúvidas quanto à precisão da quantidade. Os gestores 2 e 3 afirmaram que não receberam nenhum, demonstrando que o tempo de atuação na gestão não interfere nos treinamentos recebidos.

Ao serem questionados sobre como agem em caso de dúvidas e se existe um suporte para a elaboração da prestação de contas, apenas um dos gestores (G1) citou que existe um órgão, a Coordenação de Organização e Atendimento à Rede Escolar – COARE, dentro da DIREC, ao qual recorrem para sanar as dúvidas. Os outros dois recorrem a colegas próximos e o gestor 3 ainda afirma que, ao recorrer à Secretaria de Educação – SEC, não recebe o atendimento adequado e nem no tempo devido. Verifica-se, portanto, a não existência de um setor específico para a retirada de dúvidas quanto à prestação de contas dentro do órgão responsável. Assim, evidenciou-se que existem falhas na estrutura, pois os treinamentos existentes não atingem a todos e os setores responsáveis não atendem a todos com presteza.

No questionamento referente ao preenchimento do site “Transparência na Escola”, não se obteve uma resposta padrão. Apenas o gestor 2 afirmou ter regularidade e facilidade. O gestor 1 afirmou que não tem regularidade, porém, tem facilidade, pois o site é autoexplicativo, e o gestor 3 que tem regularidade e facilidade em alguns programas e em outros não, podendo, assim, dificultar o

processo de transparência, já que, conforme o site institucional, a prestação de contas é realizada online, e, a partir do momento em que o gestor deixa de preencher o site em tempo hábil, está deixando de transmitir a informação para a população.

A partir do bloco V, buscou-se analisar se existe a necessidade de um profissional que não faz parte do quadro do colégio para auxiliar o gestor na prestação de contas.

Uma das perguntas realizadas foi se o gestor se sente seguro na elaboração da prestação de contas. Dois dos gestores (G1 e G3) responderam que não, um não se sente seguro devido ao excesso de burocracia, conforme analisado no Bloco II. O outro afirmou que não se sente seguro e, por esse motivo, quem realiza a prestação de contas do colégio é o tesoureiro. Apenas um dos gestores (G2) afirmou que se sente seguro em realizar a prestação de contas.

Quando questionados se realizam sozinhos a prestação de contas, todos afirmaram que não, ressaltando que sempre têm o auxílio de alguém. Ao afirmar que tem uma assessoria, o gestor 2 não deixou claro a quem se referia, o que faz refletir sobre a resposta anterior de se sentir seguro em realizar a prestação de contas.

Os gestores foram unânimes ao responder que, para eles, o melhor profissional para auxiliá-los na execução da prestação de contas seria um contador ou administrador. Essas afirmativas são embasadas por Cruz e Ferreira (2008), pois afirmam que a contabilidade desempenha papel fundamental na divulgação dos resultados e tem compromisso em evidenciar informações transparentes auxiliando, assim, no aumento da *accountability* dos recursos públicos, sendo a transparência no setor público um requisito para a gestão democrática e para que a contabilidade alcance seu objetivo.

Através desse Bloco, buscou-se evidenciar que a necessidade da presença de um profissional para auxiliar o gestor é real e que, através da opinião dos gestores, pelas atribuições burocráticas que lhes são delegadas e o nível de conhecimento exigido para realizar a prestação de contas, o profissional mais indicado seria o contador e/ou administrador.

	PERGUNTAS	RESPOSTAS	
BLOCO I	Qual o seu gênero?	G1	Feminino
		G2	Masculino
		G3	Feminino
	Qual a sua faixa etária?	G1	46 a 55
		G2	46 a 55
		G3	36 a 45
	Quanto tempo atua na área de educação?	G1	23 anos
		G2	21 anos
		G3	16 anos

BLOCO I	Quanto tempo atua como gestor escolar do Estado?	G1	5 anos
		G2	9 anos
		G3	1 ano e 9 meses
BLOCO I	Qual a sua formação (graduação)?	G1	Licenciatura em Letras Vernáculas
		G2	Licenciatura em Filosofia
		G3	Licenciatura em História
BLOCO II	Você conhece o termo <i>accountability</i> ?	G1	Não
		G2	Não
		G3	Não
BLOCO II	Qual sugestão seria dada para tornar a prestação de contas um processo mais eficaz e cumprir sua função de transparência?	G1	Que tivesse um profissional para prestar esse auxílio e até mesmo realizar algumas coisas para o gestor, isso sim tornaria o processo mais transparente.
		G2	A unificação de todos os formulários que são preenchidos no Sistema Transparência à medida que forem sendo lançados os formulários serão preenchidos.
		G3	Que a SEC ou a DIREC colocasse um profissional da área contábil para auxiliar os gestores.
BLOCO III	O prazo de entrega da prestação de contas estabelecido pela Secretaria de Educação é obedecido pela escola em que o senhor (a) atua?	G1	Sim, não é fácil não, mas eu consigo
		G2	Sim. Consigo
		G3	Sim
BLOCO III	O Senhor (a) consegue desenvolver tanto as atividades pedagógicas como as administrativas e financeiras da Unidade Escolar?	G1	É muito complicado porque a gestão fica sobrecarregada por não ter um coordenador pedagógico, não ter SOE (Serviço de Orientação Educacional) e nem alguém especializado da área contábil para auxiliar.
		G2	Normalmente, as atividades pedagógicas deixam a cargo das vices diretoras, havendo interferências quando necessário.
		G3	Não, de forma nenhuma, eu surto aqui, não existe como. As escolas deveriam ter um diretor para cada segmento. Sobrecarga de trabalho e não tem nenhum suporte

BLOCO III	Quais as principais dificuldades encontradas na elaboração da prestação de contas escolar?	G1	O excesso de burocracia; a dependência de outras pessoas que não estão por perto (por exemplo, a presidente do Colegiado Escolar, já precisei ir à casa dela pra ela assinar e alguns professores que precisam assinar, o tesoureiro e o encarregado); a relação com o banco, que não é fácil, eles não são receptivos e nem colaboradores; e o período de entrega, pois acaba acumulando o fechamento, a parte pedagógica a estruturação da matrícula e a prestação de contas; a falta de um especialista para orientar, inclusive, na questão das aplicações financeiras
		G2	São os diversos formulários que têm que ser preenchidos. Poderia ser algo mais simples e unificado na transparência.
		G3	O preenchimento do PNAE no site quando a escola recebe recurso em duas modalidades, tenho o EJA e o normal. Tem que lidar com situações da matemática que não fazem parte do meu dia-a-dia.
BLOCO IV	Quanto treinamentos já foram recebidos para execução da prestação de contas escolar?	G1	Uns três
		G2	Nenhum
		G3	Nenhum
BLOCO IV	Quando tem dúvidas na elaboração de prestação de contas, o que você faz? Existe algum suporte para a elaboração de prestação de contas? Qual?	G1	Recorro a Janete da COARE/DIREC 1B, que é um setor da DIREC onde tiro as dúvidas, é a Coordenação de Organização e Atendimento à Rede Escolar.
		G2	Recorro a colegas que têm mais tempo na elaboração da prestação de contas e que estão atualizados nas resoluções.
		G3	Pergunto a Edmo, o tesoureiro, porque na SEC sempre joga um pro outro, não dá retorno rápido como pede a necessidade.
BLOCO V	Você se sente seguro para elaborar a prestação de contas?	G1	Não, devido ao excesso de burocracia: mapas, carimbos, assinaturas, dependência do banco...
		G2	Sim, me sinto seguro.
		G3	Não, quem faz é o tesoureiro
BLOCO V	A elaboração da prestação de contas escolar é realizada apenas pela figura do gestor escolar?	G1	Não, peço auxílio à vice-diretora, Silvana, à funcionária M <sup>a</sup> Clara e a um amigo que também é gestor.
		G2	Não. Normalmente tenho uma assessoria.
		G3	Não, sempre tenho a ajuda do tesoureiro.

BLOCO V	Em sua opinião, qual a formação profissional seria mais adequada para fornecer auxílio ao gestor na prestação de contas?	G1	Um contador ou um administrador
		G2	Um contador
		G3	Um contador

**Quadro 1 – Perguntas e respostas das entrevistas realizadas com os gestores escolares**

Fonte: Elaboração Própria (2014)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, buscou-se analisar de que forma a *accountability* se relaciona com a gestão financeira escolar, através de um estudo multicase, realizado com os colégios estaduais situados na orla do município de Camaçari/BA, respondendo à seguinte pergunta: **Qual a relação que se pode estabelecer entre *accountability* e a gestão financeira dos Colégios da Rede Pública Estadual de Ensino da Bahia?**

Apesar de ter um escopo pequeno de entrevistados, foi possível identificar que, mesmo desconhecendo o termo, os três entrevistados são atuantes de *accountability*, estabelecendo assim uma relação entre ambos, já que são responsáveis por recursos públicos e prestam contas de seus atos. O provável conhecimento do termo permitiria que os atores executassem suas atividades de forma mais consciente em busca da transparência e responsabilização.

Evidenciou-se que ainda não existe uma tradução literal do termo *accountability* para a nossa língua, mesmo depois de mais de duas décadas de iniciados os seus estudos no Brasil. Porém, encerra em si o sentido de responsabilização, prestação de contas, transparência e, o não cumprimento dessas prerrogativas pode gerar uma sanção, sendo a própria ação de eleger um comandante através de pleito um ato de *accountability*.

Buscou-se aludir à utilização do termo *accountability*, no que tange à parte financeira escolar, pois o gestor, por ser responsável por recursos públicos, deve prestar conta, sendo assim praticante de *accountability*. Constatou-se que os gestores entrevistados são licenciados, atuam há pelo menos um ano como gestor escolar, se sentem sobrecarregados, com a quantidade de tarefas desenvolvidas, pois são responsáveis por todas as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras do colégio e identificaram como principal dificuldade na execução da prestação de contas o excesso de burocracia, caracterizada pelos gestores pelo preenchimento de diversos formulários.

Verificou-se que a estrutura que o governo oferece é deficiente por não atender a todos, pois dois dos gestores entrevistados nunca receberam treinamento adequado para execução, o que pode comprometer o grau de transparência e fidedignidade das informações prestadas. Por fim, observou-se que devido à insegurança sentida pela maioria dos gestores em executar a prestação de contas, todos indicaram que o profissional mais adequado para essa atividade seria o contador ou administrador.

Diante do apresentado, é perceptível a relevância da presença de um profissional, que detenha os conhecimentos contábeis e administrativos, no quadro da DIREC e SEC para auxiliar os gestores na execução da prestação de contas. Devido à sua formação, entende-se que os bacharéis em

Contabilidade e Administração detêm conhecimento suficiente para exercer essa posição, já que, em sua grade curricular, estão contempladas disciplinas essenciais para a implementação de atos de *accountability*.

Ressalta-se que os estudos referentes à *accountability* no Brasil ainda são escassos. A inserção e a prática da *accountability* em todos os níveis da esfera social, inclusive na educação, poderão possibilitar uma sociedade mais consciente e ativa dos seus direitos e deveres e, conseqüentemente, gestores que assumam uma postura de responsabilização e transparência.

Sugere-se, para pesquisas futuras, aumentar o escopo de diretores entrevistados, bem como o número de questionamentos realizados, pois, durante a análise realizada, sentiu-se falta de perguntas relacionadas às provas padronizadas para mensurar o desempenho dos estudantes, à participação da comunidade nas tomadas de decisões e quais as reais sanções aplicadas aos colégios que não cumprem o prazo de entrega da prestação de contas.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, A.J. Nem tudo o que conta em educação é mensurável ou comparável: crítica a *accountability* baseada em testes estandardizados e rankings escolares. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, n. 13, p. 13-29, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302012000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302012000200008&script=sci_arttext)> Acesso em: 19 out. 2014

BAHIA. **Portaria nº 5.872, de 15 de julho de 2011**. Aprova o Regimento Escolar das unidades escolares integrantes do Sistema Público Estadual de Ensino e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.mpba.mp.br/atuacao/infancia/educacao/documentos/REGIMENTO\\_ESCOLAR\\_Portaria\\_D\\_Of\\_16\\_e\\_17\\_07\\_2011.pdf](http://www.mpba.mp.br/atuacao/infancia/educacao/documentos/REGIMENTO_ESCOLAR_Portaria_D_Of_16_e_17_07_2011.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Transparência na Escola**. Disponível em: <<http://www.escolas.educacao.ba.gov.br/sistemas/transparencia-na-escola>> Acesso em 27 out. 2014

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília – DF, 1988. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em: 23 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **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. 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: 14 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Lei de Responsabilidade Fiscal. Brasília: Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)> Acesso em: 20 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Resolução/CD/FNDE, nº 10 de 18 de abril de 2013**. Dispõe sobre os critérios de repasse e execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), em cumprimento ao disposto na Lei 11.947, de 16 de junho de 2009. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/dinheiro-direto-escola/dinheiro-direto-escola-legislacao/item/4386-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-10,-de-18-de-abril-de-2013>> Acesso em: 29 out. 2014.

BRITO, L. M. P.; HOLANDA, F. C. B. Gestão pública participativa na educação. **Revista Pretexto**, v. 10, n. 1, art. 2, p. 29-48, 2009. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/477>> Acesso em: 29 out. 2014.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>> Acesso em 25 set. 2014.

CARNEIRO, A. F.; OLIVEIRA, D.L.; TORRES, L. C. *Accountability* e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, jul/dez, p. 90 – 105, 2011. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrij/article/viewFile/1206/1142>> Acesso em: 25 set. 2014.

CENEVIVA, R. Accountability: novos fatos e novos argumentos – uma revisão da literatura recente. In: ENAPG, 2., 2006, São Paulo (SP). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=167&cod\\_evento\\_edicao=21&cod\\_edicao\\_trabalho=6566](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=167&cod_evento_edicao=21&cod_edicao_trabalho=6566)> Acesso em: 03 out. 2014.

CORREA, S.S. A gestão escolar e o processo de democratização da escola pública. In: ANPED SUL SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL – A PÓS-GRADUAÇÃO E SUAS INTERLOCUÇÕES COM A EDUCAÇÃO BÁSICA, IX, **Anais...** Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/2776/168>> Acesso em: 23 set. 2014.

CORVALÁN, J. *Accountability* educacional: Rendición de cuentas más responsabilización por los procesos y resultados de la educación. In: Corvalán J.; McMee kein, Robert (Org.) **Accountability Educacional: Posibilidades y desafíos para America Latina a partir de la experiencia internacional**. Chile: Preal-Cide, 2006. Disponível em: <<http://www.rinace.net/biblio/Accountability%20Corvalan.pdf>> Acesso em: 27 set. 2014.

CRUZ, C.F.; FERREIRA, A.C.S. Transparência na elaboração, execução e prestação de contas do orçamento municipal: um estudo em um município brasileiro. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.13, n.2, p.2, maio/ago, 2008. Disponível em: <[http://www.spell.org.br/documentos/ver/6/transparencia-na-elaboracao--execucao-e-prestac->](http://www.spell.org.br/documentos/ver/6/transparencia-na-elaboracao--execucao-e-prestac-) Acesso em: 06 out. 2014.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão Democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009. 72 p.: il.

**IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: < <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=290570&search=bahia|camacari>> Acesso em: 27 out 2014.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v.26/27, p.149-158, 1990.

MAUSS, C. V.; SOUZA, M. A.de. **Gestão de Custos aplicada ao setor público: modelo para mensuração e análise de eficiência e eficácia governamental**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, A. K.; CRANTSCHANINOV, T. I.; SILVA, F. C. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 745-775, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000300010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000300010&script=sci_arttext)> Acesso em: 06 out. 2014.

NETTO, I. C. A.; **Gestão dos processos de prestação de contas nas Escolas da SRE de Conselheiro Lafaiete – Minas Gerais**. Orientador: Professor Doutor Frederico Augusto d’Avila Riani. Minas Gerais: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/03/dissertacao-2011-isabel-cristina-alves-netto.pdf>> Acesso em 05 mai. 2014.

O’DONNELL, G. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. Lua Nova, São Paulo, n. 44, p. 27-52, 1998. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451998000200003&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451998000200003&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em 21 set 2014

OLIVEIRA, I. M. da S.; **Uma Investigação sobre a Prestação de Contas das Entidades do Terceiro Setor Brasileiro**. Orientador: Professor Luis Carlos de Miranda, Ph.D. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2009. Disponível em: <[http://www.controladoria.ufpe.br/newsite/v3/wpcontent/uploads/file/dissertacao%20nr\\_007\\_Irani.pdf](http://www.controladoria.ufpe.br/newsite/v3/wpcontent/uploads/file/dissertacao%20nr_007_Irani.pdf)> Acesso em 05 mai. 2014.

PEREIRA, M. da G.; SILVA, W.A.C.; ARAÚJO, E.A.T. Análise da Produção Científica sobre Accountability na Área de Administração Pública. In: CONGRESSO USP- CONTROLADORIA E CONTABILIDADE – NOVAS PERSPECTIVAS NA PESQUISA CONTÁBIL, XIV, 2014, São Paulo, **Anais...**São Paulo: 2014. Disponível em: <[http://www.congressousp.fipecafi.org/anais/artigos142014/an\\_resumo.asp?con=1&cod\\_trabalho=369&titulo=An%20E1lise+da+Produ%20E3o+Cient%20EDfica+sobre+Accountability+na+%20C1rea+de+Administra%20E3o+P%20FABlica](http://www.congressousp.fipecafi.org/anais/artigos142014/an_resumo.asp?con=1&cod_trabalho=369&titulo=An%20E1lise+da+Produ%20E3o+Cient%20EDfica+sobre+Accountability+na+%20C1rea+de+Administra%20E3o+P%20FABlica)> Acesso em: 14 nov. 2014.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>> Acesso em: 25 set. 2014

PISCITELLI, R. B; TIMBÓ, M. Z. F.; ROSA, M. B. **Contabilidade Pública: uma abordagem da administração financeira pública**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROCHA, A. C. Accountability: dimensões de análise e avaliação no trabalho dos Tribunais de Contas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, p. 62-76, 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11046/accountability--dimensoes-de-analise-e-avaliacao-no-trabalho-dos-tribunais-de-contas>> Acesso em: 03 out. 2014.

SACRAMENTO, A. R. S. Contribuições da Lei de Responsabilidade Fiscal para o avanço da Accountability no Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 10, n. 47, p. 20-47, 2005. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/GPG/2004\\_GPG2447.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GPG/2004_GPG2447.pdf)> Acesso em: 23 out. 2014.

SLOMSKI, V. **Manual de Contabilidade Pública: um enfoque na contabilidade municipal, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal**; 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SMULOVITZ, C; PERUZZOTTI, E. Social *Accountability* in Latin America. **Journal of Democracy**, Baltimore, v. 11, p. 147-158. Disponível em: < <https://muse.jhu.edu/article/17084>> Acesso em 21 set 2014.

**Jeferson Ramos Monteiro**  
jefersonramosmonteiro@gmail.com

Graduado em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia (2016) e Graduando em Psicologia pela Faculdade Adventista da Bahia.

**José Wagner Xavier Martins Santos**  
jw\_xavier@outlook.com

Graduado em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia (2016), graduando em Ciências Contábeis e Pós-Graduando em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa pela Faculdade Adventista da Bahia.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –  
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS FUNCIONÁRIOS E ESTAGIÁRIOS DO SETOR ADMINISTRATIVO DA FADBA

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo avaliar a qualidade de vida no trabalho dos empregados e estagiários da FADBA. Para realização desse estudo, partiu-se, inicialmente, da pesquisa bibliográfica para o entendimento do conceito, bem como para a definição das dimensões de análise. Ao buscar as dimensões de análise, optou-se por utilizar as categorias definidas e testadas por Limongi-França, professora e pesquisadora da USP que já as testa há vinte anos. Com as categorias do modelo BPSO da autora, foi construído o instrumento de coleta de dados, um questionário. O instrumento foi aplicado no mês de setembro junto aos empregados e estagiários da área administrativa da FADBA, uma Instituição de Ensino Superior localizada no estado da Bahia. O principal resultado obtido com esse estudo foi que os colaboradores do setor administrativo da FADBA estão satisfeitos com as variáveis de QVT apresentadas na pesquisa em quase todas as categorias, dentro das quatro dimensões apresentadas. Os funcionários sentem-se orgulhosos em trabalhar na instituição e identificados com a organização.

### PALAVRAS-CHAVE:

Qualidade de Vida. Trabalho. Saúde.

### 1. INTRODUÇÃO

Apesar de relevante, o termo “qualidade de vida” tornou-se muito repetido e frequentemente falado. De acordo com Minayo (2000), o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tornou-se comum, sendo repetido em diversos setores da área de saúde. Entretanto, os profissionais não compreendem o verdadeiro sentido desta expressão e,

frequentemente, demonstram dificuldades em encontrar um significado teórico e epistemológico fora do marco referencial do sistema médico, que se aproxima de um referencial reducionista de um modelo biomédico. Portanto, assim como diz Minayo, a qualidade de vida deve ter uma delimitação mais abrangente e não apenas considerar a ausência de doenças.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde, qualidade de vida é definida como a percepção individual da pessoa, inserida em um determinado contexto cultural, atrelado ao sistema de valores desta em relação aos seus objetivos, expectativas e padrões (WHOQOL GROUP, 1994). A OMS, portanto, fornece uma visão mais ampliada sobre o que é qualidade de vida, não apenas reduzindo a uma definição simplista de ausência de doenças, mas a considerando um contexto maior em torno do indivíduo. De acordo com Santos (et al., 2002), citado por Pires (2007), a qualidade de vida está relacionada com a capacidade física, estado emocional, atividade intelectual, situação econômica e autoproteção de saúde.

Rufino Netto (1994) vai mais além em sua definição de qualidade de vida, em relação aos autores citados, tomando uma posição mais objetiva em relação ao indivíduo e qualidade de vida. Durante o 2º Congresso de Epidemiologia, Rufino Netto (1994) declarou que a qualidade de vida plena é aquela que oferece às pessoas condições para que se desenvolva o máximo possível de suas potencialidades, que sejam viver, sentir, amar, trabalhar, produzir ou engajar-se na ciência ou artes (NETTO, 1994; apud PIRES, 2007).

Assim, verifica-se na definição de que a qualidade de vida envolve não somente o campo físico, mas abrange também as dimensões psicológicas e sociais, vendo o indivíduo como um ser completo. Este tema possui grande relevância no campo acadêmico e científico e são várias as áreas de conhecimento que têm se interessado pelo seu estudo, entre as quais destacam-se a Filosofia, a Economia, a Psicologia, a Medicina, a Enfermagem, a Ciência Política e a Sociologia (PIRES, 2007). Todas elas manifestam sua abordagem no entorno da qualidade de vida fornecendo sua visão acerca do tema. E cada uma delas manifestando uma preocupação com os fatores que contribuem com o bem-estar do ser humano.

No âmbito social é comum às pessoas confundirem bem-estar com qualidade de vida, mas, segundo Boer (2002; apud, PIRES 2007), o termo “bem estar” é associado ao estado de espírito e tem uma forte conotação física, enquanto qualidade de vida está associada a uma vertente subjetiva, levando em conta a opinião que cada indivíduo tem em relação à satisfação com sua vida.

Segundo a OMS (1998; apud PIRES, 2007), a qualidade de vida não é somente o indivíduo não possuir doenças, mas está atrelada a fatores como longevidade, satisfação no trabalho, salário, lazer, relações familiares, prazer e espiritualidade. Este conceito varia de acordo com as épocas, países, classes sociais, indivíduos e também com o estado de espírito e humor (PASCOAL, 2000 apud PIRES, 2007).

A qualidade de vida é um dos temas mais discutidos atualmente nas organizações, pois passou a se perceber o funcionário de uma forma mais humanizada. Hoje se leva em conta fatores como a saúde tanto física quanto mental, o bem-estar e a qualidade de vida do funcionário na organização, e isso é fator fundamental para o bom desempenho da organização e para se ter uma ótima produtividade.

Portanto, entender o funcionário e suas percepções é um fator positivo, pois a empresa terá informações para uma melhor tomada de decisão.

A pesquisa com os dados coletados e analisados possibilitará, além da compreensão dos temas abordados, terá também em seus resultados a percepção dos funcionários do que eles acham de relevante sobre o que poderia ser feito e quais ações poderiam ser tomadas para a melhoria da qualidade de vida dos mesmos.

Assim, esse trabalho parte da seguinte questão de investigação: **Qual a percepção dos funcionários e estagiários do setor administrativo do IAENE em relação à qualidade de vida no trabalho?**

Partindo desse pressuposto, a pesquisa será direcionada com o objetivo de responder a esse problema. A fim de responder a tal questionamento, esse estudo parte do pressuposto de que, no ambiente de trabalho, o fluxo excessivo de tarefas, com altas cobranças e baixa remuneração, podem interferir na produtividade do colaborador, assim como a falta de estrutura adequada do ambiente pode dificultar o desempenho das tarefas. Este trabalho tem por objetivo geral estudar a percepção dos colaboradores do setor administrativo da FADBA em relação à QVT. E tem por objetivos específicos: analisar os fatores que podem afetar e influenciar na qualidade de vida do funcionário e a sua produtividade e desenvolvimento no trabalho; analisar as percepções dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho; e compreender o que pode ser feito para que haja uma melhora na qualidade de vida dos funcionários.

## 2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se tornou abrangente em diversos aspectos (WALTON, 1973). Westley (1979) colabora com Walton (1973), que afirma que o termo Qualidade de Vida no Trabalho vem ser aplicado a diversas mudanças propostas no ambiente de trabalho e no emprego, e este fato dá origem a uma considerável confusão. Segundo Walton (1973), o termo QVT abrange, mas é muito mais amplo, do que:

- Os objetivos de uma série de atos legislativos elaborados no início do século XX, tais como as oito horas de trabalho diário, as quarenta horas de trabalho semanal e a compensação por lesões decorrentes do trabalho;
- Os objetivos do movimento de padronização dos anos 30 e 40, cuja ênfase estava na segurança no emprego e ganhos econômicos para o trabalhador;
- A relação existente entre moral e produtividade e de que a melhoria das relações humanas proporcionaria a melhoria de ambos (noção defendida por psicólogos nos anos 50), e;
- Qualquer tentativa de reforma nos anos 60, como as campanhas por oportunidades iguais de trabalho e os numerosos planos para enriquecimento financeiro do trabalhador proporcionado pelo emprego.

Walton (1973) ainda afirma que, nos anos 70, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho deveria incorporar as necessidades e aspirações humanas da época, tais como o desejo de um empregador socialmente prestativo.

Rodrigues (1998) vem falando que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser vista como “uma abordagem sócio técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do

trabalhador no trabalho e em relação a ele”. Neste contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho, diretamente relacionada à satisfação e ao bem-estar do indivíduo na execução de suas tarefas, é indispensável à produtividade e a competitividade, sem as quais uma organização não sobrevive ao mercado.

De acordo com Fernandes (1996), a QVT pode ser considerada como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho, que afetam a cultura e interferem no clima organizacional refletindo na produtividade e na satisfação dos clientes internos.

De uma maneira muito parecida, Carayon e Smith (2000) observaram que os efeitos dos sistemas de trabalho nos indivíduos se dá pela carga de estresse físico e mental. Esses efeitos influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho, o desempenho, a resistência física e a saúde.

Por outro lado, Limongi-França (2004) afirma que as definições de QVT, na amplitude em que vem sendo tratada, se estendem de cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até motivação, caminhos que levam à discussão das condições de vida e bem-estar de pessoas, grupos ou mesmo comunidades. A base da discussão sobre o conceito de QVT, portanto, está em torno de escolhas de bem-estar e percepção por usuários das ações de QVT nas empresas (funcionários - clientes internos).

Mais recentemente, Lawler (2005) considera que o relacionamento entre as pessoas e as organizações nas quais elas trabalham estão mudando. Neste cenário, no qual as empresas privadas não podem mais oferecer a segurança no emprego e os planos de carreira que habitualmente ofereciam, o autor sugere o desenvolvimento de um novo relacionamento que recompense o desempenho e habilidades do trabalhador de forma a contribuir para a eficácia organizacional.

Hoje, a definição de QVT vem ser de uma complexidade gigantesca por ser algo subjetivo e amplo, além de abordar diversos aspectos como a legislação que protege o trabalhador, o atendimento das necessidades humanas baseado na ideia da humanização no trabalho e na responsabilidade social da empresa. Os conceitos de QVT evoluíram de acordo com o contexto histórico em que estiveram inseridas as empresas e as pessoas (FERNANDES, 1996). Esta evolução é apresentada em diversos conceitos, assim como na abordagem biopsicossocial e organizacional.

De acordo com esta abordagem de avaliação da QVT, o indivíduo é entendido e visto como parte do todo, envolvendo suas potencialidades, os fatores psicológicos, sociais e biológicos, fatores esses que contribuem para a formação integral do ser humano. Partindo dessa visão biopsicossocial, Limongi-França (1996) afirma que esses três níveis se relacionam entre si. Nesta relação, a autora disserta que o nível biológico diz respeito às características físicas que o indivíduo herda ou adquire ao nascer e também durante toda vida. Inclui metabolismo, resistência e vulnerabilidade de seus órgãos e sistemas. Neste nível estão incluídos o metabolismo, as resistências e vulnerabilidades dos seres humanos.

Com a abordagem Biopsicossocial e Organizacional, pode-se identificar que através de um indivíduo que é profissional, antes de tudo, tem-se uma pessoa com valores, família e um contexto que o constitui como ser humano. Há de se enfatizar que tais fatores interferem também em seu ambiente de trabalho e na forma como ele se comporta.

## 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

A qualidade de vida é um dos temas mais discutidos atualmente nas organizações, pois passou a se perceber o funcionário de uma forma mais humanizada. Hoje se leva em conta fatores como a saúde tanto física quanto mental, o bem-estar e a qualidade de vida do funcionário na organização, e isso é fator fundamental para o bom desempenho da organização e para ter-se uma boa produtividade.

A expressão qualidade de vida tem sido utilizada desde os anos 60 e teve origem no contexto político. Em 1964, o presidente Lyndon Johnson utilizou no seu discurso este termo, declarando “os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas” (ABRAMS, 1974, p. 4; apud Pires 2007, p. 26).

Segundo Ferreira (et al. 2009, p. 148), após a Segunda Guerra Mundial a produtividade precisava ser garantida a qualquer custo e, assim, as preocupações com o empenho dos trabalhadores tinha uma forte motivação econômica.

Na década de 1950, na Inglaterra, surge o primeiro modelo de QVT, com base nos estudos de Eric Trist, que trabalhava na perspectiva da Escola Sociotécnica, do Tavistock Institute of Human Relations. Em 1970, Richard Walton começa um movimento conhecido como Quality of Work Life, que coincide com os primórdios da reestruturação produtiva nos Estados Unidos e Europa. Tratava-se, segundo Ferreira (2006, p. 219), de um movimento “humanista do enfoque gerencial de qualidade de processos e produtos no plano da qualidade pessoal”.

De acordo com Martel e Dupuis (2006, apud Padilha, 2010):

Foi no final da década de 1960 que a expressão qualidade de vida no trabalho foi utilizada pela primeira vez por Irving Bluestone, funcionário da *General Motors* nos Estados Unidos. Ele fazia parte do programa que permitia aos trabalhadores participarem das decisões a respeito de suas condições de trabalho. Para uma série de autores, este evento representa o início dos esforços na busca de conciliar os objetivos dos empregados, dos empregadores e da sociedade. Foi a partir desse ponto que se passou a *buscar denominadores comuns entre os objetivos e aspirações dos diferentes atores do mundo do trabalho*.

Ainda segundo a autora, Richard Walton foi um dos pioneiros em estudos em QVT tornando-se assim um dos autores mais conceituados e referenciados na área (PADILHA, 2010). Os resultados das pesquisas feitas por Walton (1974, 1975) são classificados numa lista de oito categorias relacionadas à QVT, que são: compensação adequada e justa, ambiente seguro e saudável, desenvolvimento das capacidades humanas, crescimento e estabilidade, integração social, constitucionalismo, o espaço total da vida e relevância social (PADILHA, 2010).

## 2.2 DIMENSÃO DA QUALIDADE DE VIDA – BPSO

Com a nova conceituação de saúde proposta pela Organização Mundial de Saúde (OMS), é estabelecida uma nova amplitude na visão e também promoção da saúde. De acordo com a OMS, saúde é definida como “um estado dinâmico de completo bem-estar físico, mental, espiritual e social e não meramente a ausência de doenças” (WHO/MAS/MHP/98.2; apud FLECK;

BORGES, *et al.*, 2003). Com esta nova conceituação, o ser humano é visto de uma forma holística, considerando suas diferentes dimensões, pois, de acordo com Limongi-França (1996), a qualidade de vida é construída a partir do momento em que se vê as pessoas como um todo e não somente uma parte. Isso se chama enfoque biopsicossocial. A partir das diferentes construções em QVT, temos a visão biopsicossocial que é descrita por Lipowski (1986, apud ARELLANO 2008) “como um entendimento mais amplo do conceito de saúde” o mesmo ainda acrescenta que “nela, toda pessoa tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições da vida”. De acordo com Limongi-França, a visão biopsicossocial é fundamentada em três dimensões que são a: dimensão biológica, dimensão psicológica e dimensão social, essas três dimensões são definidas e especificadas na tabela abaixo:

Dimensão biológica	Dimensão psicológica	Dimensão social
<p>Refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos e sistemas.</p>	<p>Refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes e inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de posicionar-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia</p>	<p>Revelam os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.</p>

**Tabela 1 – Fundamentação da Visão Biopsicossocial**

**Fonte: Limongi-França (1996)**

De acordo com a autora (LIMONGI FRANA 2001, apud ARELLANO, 2008), a dimensão organizacional visa “atender às especificidades da cultura e do ambiente organizacionais”. Ainda segundo esta autora, a dimensão organizacional em QVT está atrelada “às questões da imagem corporativa, inovação e tecnologia, sistemas de controle, movimentações e registros, programas de treinamento e desenvolvimento e outras atividades específicas das organizações” (LIMONGI-FRANÇA 2001, apud ARELLANO 2008).

### 2.2.1 DIMENSÃO BIOLÓGICA

De acordo com Limongi-França (2006), a dimensão biológica irá preocupar-se com as “questões relativas ao biótipo, aspectos nutricionais, fatores de saúde e segurança no trabalho, características físicas ou herdadas”. Ainda segundo a autora, “as variáveis que influenciam na qualidade de vida no trabalho, incluem saúde, segurança e ergonomia” (CHERCHIARI, BRITO, *et al.*, 2011).

Na tabela abaixo, são especificadas as variáveis da dimensão biológica. As especificações estão divididas em descrição correspondente da dimensão, as ações e programas que são atreladas a essas dimensões e os elementos organizacionais envolvidos:

Área de Investigação	Descrição	Ações e Programas	Células Organizacionais
<b>Biológica</b>	Promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral.	Mapas de riscos, segurança interna do patrimônio, refeições, serviço médico interno e contratado. Melhorias ergonômicas, treinamentos específicos.	Segurança do trabalho e medicina ocupacional, ambulatório, nutrição, relações industriais e/ou recursos humanos

**Tabela 2 – Conceituação das Variáveis da Dimensão Biológica**

**Fonte: Elaboração Própria**

A QVT possui três componentes que são o contexto físico, o contexto psicossocial e o contexto organizacional. Padilha (2009), citando Martel e Dupuis (2006), mostra as seguintes variáveis do contexto físico, que são umidade; temperatura; barulho; luminosidade; odores; vibrações; equipamentos e ferramentas necessários para o trabalho; facilidades (acesso a restaurantes; estacionamento etc.); limpeza do ambiente; segurança no trabalho. Essas variáveis, referentes ao contexto físico, são estudadas pela ergonomia, que propõe oferecer uma visão sobre o ambiente de trabalho e sua influência na saúde e produtividade do funcionário. Segundo Lida (2003), ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho ao homem. Não envolvendo somente os aspectos físicos, mas também os aspectos organizacionais. Segundo o autor, de acordo com o instituto *Ergonomics Research Society*, da Inglaterra, “Ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e o seu trabalho, equipamento e ambiente, e particularmente a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução de problemas surgidos desse relacionamento”. A ergonomia estuda diversos fatores que podem impactar diretamente e indiretamente a saúde do trabalhador no ambiente, além de estudar os aspectos do comportamento humano. A ergonomia estuda, basicamente, os seguintes fatores: “o homem, máquina, o ambiente, informação, organização e consequências do trabalho” (LIDA, 2003).

### 2.2.2 DIMENSÃO PSICOLÓGICA

A qualidade de vida não envolve somente o aspecto físico, mas também está atrelada ao “equilíbrio, prazer, vontade e necessidade” (TRIERWEILER e SILVA, 2010, p. 23). De acordo com os autores, o trabalho não envolve somente as tarefas e processos internos, mas também “questões de ordem psicossocial, que superam os aspectos relacionados a processos e procedimentos no trabalho, as transformações tecnológicas ou exigências organizacionais” (TRIERWEILER e SILVA, 2010, p. 23). Com as transformações nas esferas industriais e a intensificação dos estudos das ciências humanas e sociais o trabalhador passou a ser visto como “fator fundamental no processo de trabalho e na produtividade, vem sendo transformado em foco de preocupação dos dirigentes da organização para atingir seus objetivos e, por isso a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) passa a ser valorizada” (TRIERWEILER e SILVA, 2010, p. 23)

Segundo Limongi-França (2014), a dimensão psicológica diz respeito aos “processos afetivos, emocionais e cognitivos quer sejam conscientes ou inconscientes que irão formar a personalidade do indivíduo e seu modo de perceber e de posicionar-se perante as pessoas e circunstâncias da vida”.

Dentro da dimensão psicológica, há vários indicadores que atingem essa dimensão. Estes indicadores são citados por Policani e Guarino (2009) na tabela abaixo:

<b>Condições de abertura interpessoal</b>	Permite analisar o relacionamento entre os membros da organização, seja entre pares, superior e subordinado. Se há uma abertura para se expressar opiniões e contribuir no planejamento e realização do trabalho, sem medo de represália ou ameaças.
<b>Autonomia</b>	Permite analisar a independência do cliente interno em suas atividades.
<b>Privacidade</b>	Está relacionada à garantia de que informações sobre o comportamento do cliente interno fora da organização ou de seus familiares e não diz respeito à empresa.
<b>Livre expressão</b>	Abordam questões relativas ao direito de expressar opiniões e ideias abertamente.
<b>Igualdade de tratamento</b>	Ou equidade, é o tratamento justo seja por recompensas ou compensação justa.
<b>Possibilidade de recurso</b>	É a possibilidade do cliente interno se manifestar com relação a decisões organizacionais que o afetam direta ou indiretamente.
<b>Estabilidade no emprego ou renda</b>	Segurança em renda ou emprego. Quando o trabalhador se sente seguro em relação ao emprego e renda, este pode investir em adquirir novos conhecimentos, gerando benefício para própria organização.

**Tabela 3 – Indicadores da Dimensão Psicológica**

Fonte: Adaptado de Policani e Guarino (2009)

A autora Limongi-França traz as especificações do modelo biopsicossocial organizacional, contendo os critérios de análise do modelo dentro da dimensão psicológica, além de ações e programas de qualidade de vida no trabalho, que são mostrados no quadro abaixo:

Área de Investigação	Descrição	Ações e Programas	Células Organizacionais
<b>Psicológica</b>	Promoção da autoestima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.	Processos de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração e programas participativos.	Recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, cargos e salários, relações industriais e/ou recursos humanos.

**Tabela 4 - Indicadores que Atingem a Dimensão Psicológica**

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2001)

Limongi-França (2014) afirma que ações para manter as pessoas com o psicológico saudável podem ser desenvolvidas diariamente. Ela ainda afirma que o maior desafio é manter as pessoas motivadas, que, de certa maneira, é gerada por meio da satisfação do indivíduo com a organização, as expectativas individuais, necessidades da cada indivíduo e realização pessoal.

### 2.2.3 DIMENSÃO SOCIAL

O homem é considerado um ser social dentre as perspectivas de vários autores, de acordo com Kanaane (2015, p. 54).

O processo de socialização tende a direcionar a vontade e os valores intrínsecos do indivíduo, que desde sua infância incorpora normas e valores vigentes na família, em seus pares, na sociedade, enfim, estabelecendo funções instrumentais, consumatórias, ego-defensivas, expressão de valores, de controle e apropriando-se dos fatores condicionantes de uma sociedade.

Assim, pode-se perceber que o homem adere e absorve o que está em seu entorno e esse conjunto de valores absorvidos irá formar a sua individualidade e subjetividade. Ainda segundo Kanaane (2015, p. 55), “estes valores não são incorporados em sua totalidade pelo indivíduo; ele o faz segundo os critérios preestabelecidos pelo grupo social”. Portanto, temos a influência social na escolha do indivíduo e construção do mesmo.

Para a compreensão ampla do ser humano e a qualidade de vida no trabalho, foi necessário que outras ciências estudassem a relação homem e trabalho. Nesse sentido, Kanaane (2015) afirma que, a partir de conhecimentos oriundos das ciências sociais e do comportamento humano, podemos abordar de forma ampla as relações entre o homem e o trabalho executado. Kanaane (2015, p. 57) ainda argumenta que “as informações trazidas pela Sociologia, Antropologia, Ciência Política e Psicologia Social têm contribuído de forma acentuada para a compressão do fenômeno qualidade de vida” nisso Kanaane concorda com a afirmação Limongi-França (2014, p 29) “a escola biopsicossocial une a Fisiologia, a Psicologia, a Filosofia e a Sociologia em um conjunto de conceitos integrados”, de acordo com os autores deve-se considerar a importância de outras áreas de conhecimento no estudo do comportamento humano no ambiente de trabalho e qualidade de vida.

De acordo com Limongi-França as variáveis que envolvem a dimensão social estão explicitadas na tabela abaixo:

Área de Investigação	Descrição	Ações e Programas	Células Organizacionais
Social	Oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esportes e cultura.	Direitos legais, atividades associativas e esportivas, eventos de turismo, lazer e cultura, atendimento à família.	Serviço social, grêmios esportivos, fundações específicas, recursos humanos.

**Tabela 5 - Indicadores que atingem a dimensão social.**

**Fonte: Adaptado de Limongi-França, 2001.**

Limongi-França distingue a dimensão social das outras dimensões. A dimensão social refere-se às relações do entorno do indivíduo, seja de uma pessoa para a outra ou em grupos. Segundo a autora, a dimensão social “revela os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e

em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa”. A autora continua ao dizer que “o meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social” (LIMONGI-FRANÇA, 2014).

## 2.2.4 DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

Partindo da visão biopsicossocial, Limongi-França desenvolveu o modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO), que inclui mais uma dimensão em QVT, que é a dimensão organizacional. A dimensão organizacional foi adicionada por Limongi-França com o objetivo de “atender às especificidades da cultura e do ambiente organizacionais e que se refere às questões de imagem corporativa, inovação e tecnologia, sistemas de controle, movimentações e registros, programas de treinamento e desenvolvimento e outras atividades específicas das organizações” (LIMONGI-FRANÇA, 2001; apud ARELLANO, 2008).

Ainda segundo a autora, de acordo com a tabela abaixo, a dimensão organizacional envolve as seguintes variáveis:

Área de Investigação	Descrição	Ações e Programas	Células Organizacionais
Organizacional	Valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os empregados.	Endomarketing, comitês executivos e de decisão, comunicação interna, imagem externa, responsabilidade social e cidadania.	Diretorias executivas, Marketing, recursos humanos, fundações educacionais.

**Tabela 6 - Indicadores que atingem a dimensão organizacional.**

**Fonte: Adaptado de Limongi-França (2001)**

A adição da camada organizacional nos dá uma maior amplitude em QVT para que se obtenha uma melhor compreensão sobre qualidade de vida do empregado. A variável organizacional forneceu grandes contribuições para o estudo em QVT que, de acordo com a autora, são: expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; política de gestão de pessoas, valorização e capacitação; marketing, ou seja, imagem corporativa e comunicação interna; tempo livre para desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte; risco e desafio, como fatores de motivação e comprometimento (LIMONGI-FRANÇA, 2001; apud ARELLANO, 2008).

## 3. METODOLOGIA

Este trabalho é classificado como descritivo, uma vez que tem como finalidade principal investigar qual é a percepção dos funcionários e estagiários da Faculdade Adventista da Bahia sobre sua

qualidade de vida no trabalho, utilizando o modelo de análise BPSO-96 elaborado pela Doutora Ana Cristina Limongi-França.

Segundo Charoux (2006, apud NUNES, 2012, p. 51), a pesquisa descritiva tem a função de “[...] descrever, narrar, classificar características de uma situação e estabelecer conexões entre a base teórico-conceitual existente ou de outros trabalhos já realizados sobre o assunto”. Dessa forma, a aplicação do modelo proposto na pesquisa permitiu descrever a percepção dos contadores sobre a qualidade de vida no trabalho, estabelecendo conexões com o significado do trabalho para esses profissionais, apoiando-se em uma base teórico-conceitual.

Esse estudo caracteriza-se ainda como um estudo de caso sobre a qualidade de vida e bem estar no trabalho, utilizando, predominantemente, a análise qualitativa, enquanto os meios para coleta de dados secundários foram realizados em uma pesquisa bibliográfica.

Para a realização da pesquisa, houve a coleta de dados através do questionário. A aplicação abrangeu todos os funcionários e estagiários dos setores de finanças, contabilidade, marketing, departamento de pessoal e filantropia, atingindo o total de 65 colaboradores, sendo que 34 respondentes foram estagiários, enquanto 31 respondentes foram funcionários.

Optou-se por aplicar a pesquisa em censo em razão do baixo número de colaboradores para que se fosse retirada uma amostra, e, especialmente, porque, desta forma, a probabilidade de se obter exatidão e eficácia nos resultados torna-se maior, pois todos terão oportunidade de expor sua opinião.

Foi utilizado um questionário no modelo BPSO-96 elaborado pela Doutora Ana Cristina Limongi-França. O modelo original contém 45 questões, mas, para a realização desta pesquisa, o mesmo foi adaptado para atender à população pesquisada. Houve uma redução para 35 questões, além de uma adaptação para o setor administrativo, já que o modelo original visava atender à demanda de professores.

Para a tabulação e análise dos dados foi utilizado o software Sphinx Plus-2000, que é um software amplamente utilizado em pesquisas científicas, tanto para pesquisas qualitativas, quanto para pesquisas quantitativas. Nele, foram inseridas as informações coletadas pelos questionários e, a partir do software, foram gerados os gráficos e tabelas utilizados nesta pesquisa como resultado.

## **4. RESULTADOS OBTIDOS**

Essa pesquisa buscou avaliar as percepções dos funcionários da FADBA quanto à qualidade de vida no trabalho. Para tanto, foram aplicados os questionários e obtidas as repostas. As análises serão divididas em dois tópicos: o primeiro está relacionado à caracterização da instituição estudada e o segundo tópico aos resultados do levantamento de dados. No segundo tópico, especificamente, serão demonstrados os dados através de tabelas e descrição das mesmas, interpretando os resultados.

### **CARACTERIZAÇÃO DA FADBA**

A Faculdade Adventista da Bahia (FADBA) é uma instituição confessional de ensino superior, localizada na cidade de Cachoeira-Ba. A Faculdade Adventista da Bahia pertence à Rede Mundial

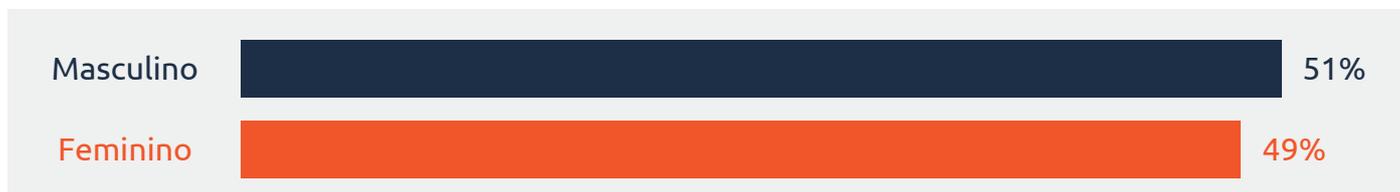
Adventista de Educação, uma das maiores redes educacionais do mundo. A FADBA promove um ensino interdisciplinar, com uma proposta pedagógica que visa atender às necessidades gerais de aprendizagens, estimulando a criticidade e a criatividade, objetivando transformar conhecimentos e atitudes, a partir de soluções de problemas que remetem à realidade da vida (FADBA, 2016).

A FADBA oferece cursos na área da saúde (fisioterapia, enfermagem, psicologia, odontologia), ciências humanas (pedagogia) e ciências sociais aplicadas (administração, ciências contábeis, secretariado executivo, gestão de tecnologia da informação). O ensino da instituição está fundamentado nas premissas de uma educação cristã. Esta proposta tem como compromisso nortear as atividades didáticas das escolas da rede, sistematizando a prática pedagógica e o cotidiano escolar, imprimindo a ideia de qualidade do ensino (FADBA, 2016).

A FADBA tem como missão oferecer uma educação de excelência, desenvolvendo de forma harmônica as capacidades físicas, intelectuais, espirituais e sociais do indivíduo, formando-o para uma cidadania responsável, baseada em valores cristãos. Partindo desse pressuposto, a instituição tem como visão tornar-se um Centro Universitário com excelência nos processos de acreditação, desenvolvendo-se de modo sustentável e em harmonia com os valores cristãos (FADBA, 2016).

#### 4.1 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO À QVT DA FADBA

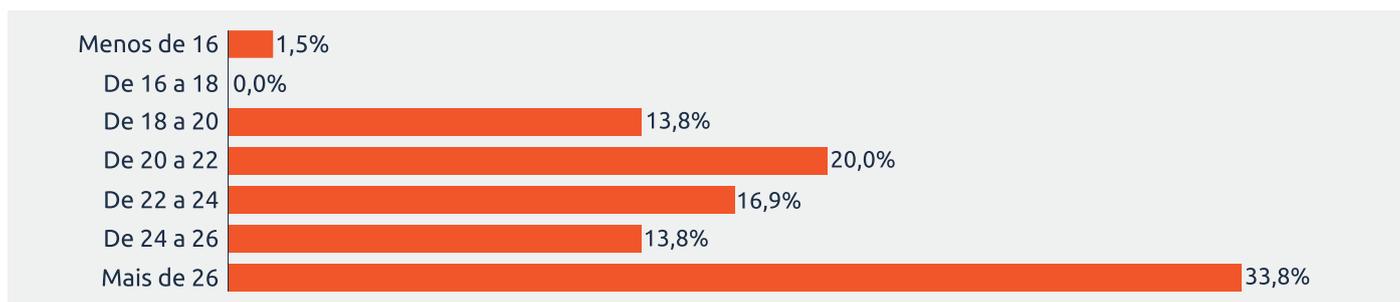
Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa de campo que avaliou a percepção dos funcionários e estagiários da FADBA. Os resultados da coleta de dados são expostos abaixo através de gráficos e tabelas e com as suas respectivas interpretações.



**Gráfico 1: Variável Sexo**

**Fonte: Elaboração própria (2016)**

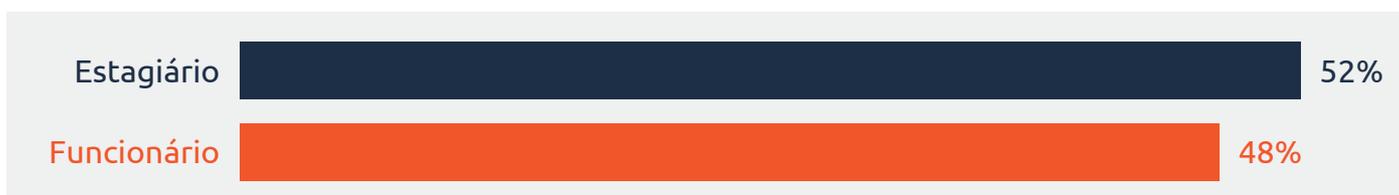
De acordo com o gráfico acima, há uma distribuição equilibrada em relação ao sexo dos participantes, com uma diferença irrisória para o sexo masculino. Sendo o sexo masculino representado por 51% dos participantes, enquanto as participantes do sexo feminino totalizaram 49% dos colaboradores.



**Gráfico 2: Variável Idade**

**Fonte: Elaboração própria (2016)**

Na variável idade, o gráfico mostra uma parcela alta de pessoas maiores de 26 anos, totalizando um pouco mais de 38%. Logo após, vêm os participantes com idade entre 20 e 22 anos, correspondendo a 20% do total. Logo em seguida, estão aqueles que possuem idade entre 22 a 24 anos, totalizando quase 17% dos participantes totais. Os que possuem idade entre 18 a 20 anos e 24 a 26 anos correspondem igualmente a 13,8% do total de respondentes. Com menos de 16 anos, apenas 1,5% foi contabilizado. Através desse gráfico, observa-se que uma das características do perfil dos funcionários e estagiários da instituição, está no fato serem bem jovens, demonstrando que, em média, a idade é relativamente baixa, representando ter a instituição um quadro de funcionários jovens.



### Gráfico 3: Variável Tipo de Vínculo

Fonte: Elaboração própria (2016)

Uma questão relevante que se buscou obter através da pesquisa foi o tipo de vínculo dos participantes. A pesquisa encontrou os resultados que estão demonstrados no gráfico acima. De acordo com os resultados obtidos, há um resultado similar entre o número de funcionários e estagiários. A quantidade de estagiários corresponde a 52% do total dos participantes, enquanto o número de funcionários corresponde a 48% dos colaboradores que participaram. O número de estagiários é superior ao número de funcionários o que merece ser visto em uma futura investigação.

Na tabela a seguir, são apresentados os resultados concernentes à dimensão biológica. O quadro mostra as variáveis que formam as perguntas do questionário, as categorias, as frequências de respostas e as porcentagens da mesma.

1. Aspectos relativos à dimensão biológica				
Variáveis	Categorias	Códigos	Freq.	%
1.1. A quantidade de horas trabalhadas prejudica meu estado geral de saúde.	Concordo totalmente	1.1: 1	5	7,69%
	Concordo parcialmente	1.1: 2	12	18,46%
	Nem concordo nem discordo	1.1: 3	13	20,00%
	Discordo parcialmente	1.1: 4	15	23,08%
	Discordo totalmente	1.1: 5	20	30,77%
1.2. Os espaços em que trabalho está adaptado à condição física dos colaboradores.	Concordo totalmente	1.2: 1	20	30,77%
	Concordo parcialmente	1.2: 2	28	43,08%
	Nem concordo nem discordo	1.2: 3	10	15,38%
	Discordo parcialmente	1.2: 4	5	7,69%
	Discordo totalmente	1.2: 5	2	3,08%
1.3. Se eu tivesse um salário melhor, teria um melhor desempenho.	Concordo totalmente	1.3: 1	10	15,38%
	Concordo parcialmente	1.3: 2	24	36,92%
	Nem concordo nem discordo	1.3: 3	12	18,46%
	Discordo parcialmente	1.3: 4	6	9,23%
	Discordo totalmente	1.3: 5	13	20,00%

1.4. Continuo na organização porque ela me fornece alguns benefícios.	Concordo totalmente	1.4: 1	11	16,92%
	Concordo parcialmente	1.4: 2	25	38,92%
	Nem concordo nem discordo	1.4: 3	10	15,38%
	Discordo parcialmente	1.4: 4	8	12,31%
	Discordo totalmente	1.4: 5	11	16,92%
1.5. O pessoal da gestão entende que uma boa saúde é fundamental para o bom desempenho no trabalho.	Concordo totalmente	1.5: 1	20	30,77%
	Concordo parcialmente	1.5: 2	26	40,00%
	Nem concordo nem discordo	1.5: 3	12	18,46%
	Discordo parcialmente	1.5: 4	7	10,77%
	Discordo totalmente	1.5: 5	0	0,00%
1.6. Existem campanhas visando melhorar os maus hábitos dos funcionários (fumo, álcool, sedentarismo).	Concordo totalmente	1.6: 1	15	23,08%
	Concordo parcialmente	1.6: 2	16	24,62%
	Nem concordo nem discordo	1.6: 3	19	29,23%
	Discordo parcialmente	1.6: 4	6	9,23%
	Discordo totalmente	1.6: 5	9	13,85%
1.7. Acredito que é fundamental para os funcionários desenvolverem hábitos de vida saudáveis.	Concordo totalmente	1.7: 1	57	97,69%
	Concordo parcialmente	1.7: 2	6	9,23%
	Nem concordo nem discordo	1.7: 3	2	3,08%
	Discordo parcialmente	1.7: 4	0	0,00%
	Discordo totalmente	1.7: 5	0	0,00%

**Tabela 7 – Análise das questões relacionadas à QVT (Dimensão Biológica)**

**Fonte: Elaboração própria (2016)**

Em relação à dimensão biológica, a primeira questão aborda sobre *a quantidade de horas trabalhadas*. Foi questionado se esse fator prejudica a saúde do participante. De acordo com as respostas dadas, a quantidade de horas trabalhadas não prejudica o estado geral de saúde que foi representado por 53,85%, mais da metade dos participantes. Quanto aos discordantes, se obteve 26,15% das respostas, enquanto os indecisos ficaram com 20%.

Na segunda questão foi perguntado se *os espaços em que trabalho está adaptado à condição física dos colaboradores*, nessa assertiva, foi obtida uma alta porcentagem de respostas positivas, representando 73,85%. A quantidade de discordantes foi de 10,77%.

Na terceira alternativa, foi perguntado ao participante que *se ele tivesse um salário melhor, se teria um melhor desempenho*. Pouco mais da metade concordou com essa assertiva, representando 52,3% dos participantes, e 20% discordaram, ou seja, o fator salário para eles influencia no seu desempenho. Os demais nem concordaram nem discordaram.

Já na alternativa *continuo na organização porque ela me fornece alguns benefícios*, a quantidade de participantes que concordaram com a afirmativa ultrapassou a metade dos respondentes, totalizando 55,84%. Uma quantidade considerável, totalizando 29,23%, discordou da afirmativa, enquanto outros 15,38% estavam entre os indecisos.

Na questão seguinte, onde se afirma que *o pessoal da gestão entende que uma boa saúde é fundamental para o bom desempenho no trabalho*, houve um alto número de respostas positivas, ressaltando que os colaboradores percebem que, por parte da gestão, há um entendimento de que uma boa saúde afeta positivamente no desempenho das tarefas. O total de respondentes que pensa dessa forma totalizou 70,77%, enquanto apenas 18,46% ficaram indecisos e 10,77%

estavam entre os discordantes.

De acordo com 47,70% dos participantes, a faculdade promove campanhas de combate a maus hábitos (fumo, álcool, sedentarismo), mostrando, nesse aspecto, uma preocupação da instituição com a saúde dos colaboradores. 23,18% dos respondentes discordaram da assertiva e outros 15,38% nem concordaram e nem discordaram.

Na última questão da dimensão biológica, afirmou-se *acredito que é fundamental para os funcionários desenvolverem hábitos de desenvolverem hábitos de vida saudáveis*. Nessa assertiva, quase todos os respondentes foram unânimes, com exceção de dois respondentes que nem concordaram nem discordaram, totalizando apenas 3,08%. A grande maioria dos respondentes, totalizando 96,92%, afirmou que é fundamental os funcionários terem hábitos de vida saudáveis, sendo expressa a opinião de quase a totalidade dos participantes. Nesta assertiva não houve discordância de nenhum dos participantes.

Esta segunda tabela refere-se à dimensão psicológica. Aqui se busca analisar as percepções dos colaboradores quanto às variáveis envolvidas nessa dimensão, em que são medidos fatores como salário, ambiente e satisfação pessoal.

2. Aspectos relativos à dimensão psicológica				
Variáveis	Categorias	Códigos	Freq.	%
2.1 As horas trabalhadas têm afetado minhas atividades dentro e fora do ambiente de trabalho.	Concordo totalmente	2.1:1	8	12,31%
	Concordo parcialmente	2.1:2	25	38,46%
	Nem concordo nem discordo	2.1:3	15	23,08%
	Discordo parcialmente	2.1:4	12	18,46%
	Discordo totalmente	2.1:5	5	7,69%
2.2 O salário recebido no final do mês é algo que me preocupa.	Concordo totalmente	2.2:1	10	15,38%
	Concordo parcialmente	2.2:2	16	24,62%
	Nem concordo nem discordo	2.2:3	19	29,23%
	Discordo parcialmente	2.2:4	16	24,62%
	Discordo totalmente	2.2:5	4	6,15%
2.3 O apoio fornecido pela gestão é fundamental para a minha boa performance em minha atividade.	Concordo totalmente	2.3:1	30	46,15%
	Concordo parcialmente	2.3:2	19	29,23%
	Nem concordo nem discordo	2.3:3	11	16,92%
	Discordo parcialmente	2.3:4	4	6,15%
	Discordo totalmente	2.3:5	1	1,54%
2.4 Minha família se orgulha de mim porque trabalho nesta instituição.	Concordo totalmente	2.4:1	37	56,92%
	Concordo parcialmente	2.4:2	20	30,77%
	Nem concordo nem discordo	2.4:3	5	7,69%
	Discordo parcialmente	2.4:4	3	4,62%
	Discordo totalmente	2.4:5	0	0,00%
2.5 Me orgulho em trabalhar nesta instituição.	Concordo totalmente	2.5:1	41	63,08%
	Concordo parcialmente	2.5:2	18	27,69%
	Nem concordo nem discordo	2.5:3	6	9,23%
	Discordo parcialmente	2.5:4	0	0,00%
	Discordo totalmente	2.5:5	0	0,00%

2.6 O pessoal da gestão sabe ouvir sempre as sugestões dos colaboradores.	Concordo totalmente	2.6:1	18	27,69%
	Concordo parcialmente	2.6:2	24	36,92%
	Nem concordo nem discordo	2.6:3	12	18,46%
	Discordo parcialmente	2.6:4	10	15,38%
	Discordo totalmente	2.6:5	1	1,54%
2.7 Há o respeito às ideias dadas pelos funcionários.	Concordo totalmente	2.7:1	20	30,77%
	Concordo parcialmente	2.7:2	32	49,23%
	Nem concordo nem discordo	2.7:3	8	12,31%
	Discordo parcialmente	2.7:4	5	7,69%
	Discordo totalmente	2.7:5	0	0,00%
2.8 Meus superiores e meus colegas criam um ambiente de harmonia e respeito.	Concordo totalmente	2.8:1	48	73,85%
	Concordo parcialmente	2.8:2	13	20,00%
	Nem concordo nem discordo	2.8:3	1	1,54%
	Discordo parcialmente	2.8:4	3	4,62%
	Discordo totalmente	2.8:5	0	0,00%
2.9 Meu gestor sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional.	Concordo totalmente	2.9:1	31	47,69%
	Concordo parcialmente	2.9:2	14	21,54%
	Nem concordo nem discordo	2.9:3	14	21,54%
	Discordo parcialmente	2.9:4	4	6,15%
	Discordo totalmente	2.9:5	2	3,08%

**Tabela 8 – Análise das questões relacionadas à QVT (Dimensão Psicológica)**

**Fonte: Elaboração própria (2016)**

Na primeira questão relacionada à esta dimensão, os participantes foram confrontados com a seguinte questão: *As horas trabalhadas têm afetado minhas atividades dentro e fora do ambiente de trabalho*. Dentre os participantes, 50,77% dos colaboradores concordaram com a questão, demonstrando que o tempo de trabalho impacta as atividades feitas no ambiente de trabalho ou não. Os que discordaram da afirmativa corresponderam a 26,15% dos participantes, enquanto outros 18,46% nem concordaram nem discordaram.

Na questão segunda, foi levantada a seguinte assertiva *o salário recebido no final do mês é algo que me preocupa*. Houve um certo equilíbrio na distribuição das respostas com uma alta considerável para os concordantes que totalizaram 40% dos correspondentes. Os que discordaram da afirmativa totalizaram 30,77%, enquanto outros 29,23% nem concordaram nem discordaram da questão.

Na terceira assertiva, *o apoio fornecido pela gestão é fundamental para a minha boa performance em minha atividade*, houve uma alta porcentagem de concordância, totalizando 73,38% dos participantes. Nesse quesito, há uma participação fundamental dos gestores para que os funcionários exerçam suas atividades de acordo com as respostas dadas pelos participantes. Enfim, uma parcela pequena totalizando 7,79% dos participantes discordaram da questão.

Na questão seguinte, *minha família se orgulha de mim porque trabalho nesta instituição*, houve um alto número de colaboradores favoráveis à questão, mostrando que os familiares sentem orgulhos em tê-los trabalhando na instituição. O total de respondentes que concordaram foram 87,69% deles. Entre os demais respondentes, 7,69% nem concordaram nem discordaram da questão, enquanto apenas 4,62% discordaram da questão.

Na quinta alternativa da dimensão psicológica, perguntou-se no questionário se *o colaborador*

*tem orgulho de trabalhar na instituição.* Houve um alto número de respostas que concordam com a afirmação e não houve discordantes desse quesito. O total de concordantes totalizou 90,77%, mostrando que muitos funcionários têm orgulho em trabalhar na instituição. Os demais respondentes ficaram neutros quanto à afirmação.

Já na sexta assertiva, *o pessoal da gestão sabe ouvir sempre as sugestões dos colaboradores,* 64,61% dos respondentes afirmaram concordar com essa questão, enquanto os que discordaram representaram 16,92% dos respondentes.

Na afirmativa *há o respeito às ideias dadas pelos funcionários,* a maioria dos participantes concordou com a afirmação, pois 80% concordaram totalmente ou parcialmente. Em contrapartida, o total de participantes que discordaram correspondeu 7,69% dos participantes.

Na alternativa seguinte, *meus superiores e meus colegas criam um ambiente de harmonia e respeito* e houve uma alta porcentagem de participantes que concordaram, mostrando que há um ambiente agradável onde colegas e superiores se respeitam, essa parcela corresponde a 80% dos participantes enquanto o número de discordantes correspondeu apenas a 4,62% dos questionados.

Na última afirmativa, *meu gestor sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional,* um alto número de respostas foi favorável à questão, sendo que 69,23% dos questionados concordaram, enquanto somente cerca de 10% discordaram.

Na tabela abaixo estão explicitados os resultados que dizem respeito à dimensão social. As questões são categorizadas com seus respectivos resultados e interpretações.

3. Aspectos relativos à dimensão social				
Variáveis	Categorias	Códigos	Freq.	%
3.1 Sinto uma falta de interação com os superiores imediatos.	Concordo totalmente	3.1: 1	2	3,08%
	Concordo parcialmente	3.1: 2	6	9,23%
	Nem concordo nem discordo	3.1: 3	15	23,08%
	Discordo parcialmente	3.1: 4	18	27,69%
	Discordo totalmente	3.1: 5	24	36,92%
3.2 Seria interessante termos mais eventos culturais/ lazer envolvendo os colaboradores.	Concordo totalmente	3.2: 1	29	44,62%
	Concordo parcialmente	3.2: 2	24	36,92%
	Nem concordo nem discordo	3.2: 3	10	15,38%
	Discordo parcialmente	3.2: 4	2	3,08%
	Discordo totalmente	3.2: 5	0	0,00%
3.3 Existe um grande empenho dos colaboradores em ajudar outros colaboradores.	Concordo totalmente	3.3: 1	16	24,62%
	Concordo parcialmente	3.3: 2	37	56,92%
	Nem concordo nem discordo	3.3: 3	9	13,85%
	Discordo parcialmente	3.3: 4	3	4,62%
	Discordo totalmente	3.3: 5	0	0,00%
3.4 Temos a oportunidade de participar de congressos.	Concordo totalmente	3.4: 1	12	18,46%
	Concordo parcialmente	3.4: 2	22	33,85%
	Nem concordo nem discordo	3.4: 3	16	24,62%
	Discordo parcialmente	3.4: 4	11	16,92%
	Discordo totalmente	3.4: 5	4	6,15%

3.5 Tenho um relacionamento satisfatório com minha gestão.	Concordo totalmente	3.5: 1	38	58,46%
	Concordo parcialmente	3.5: 2	20	30,77%
	Nem concordo nem discordo	3.5: 3	3	4,62%
	Discordo parcialmente	3.5: 4	4	6,15%
	Discordo totalmente	3.5: 5	0	0,00%
3.6 Recebo apoio para realizar trabalhos junto à comunidade.	Concordo totalmente	3.6: 1	9	13,85%
	Concordo parcialmente	3.6: 2	18	27,69%
	Nem concordo nem discordo	3.6: 3	32	49,23%
	Discordo parcialmente	3.6: 4	4	6,15%
	Discordo totalmente	3.6: 5	2	3,08%
3.7 A empresa participa de programas voltados para a cidadania.	Concordo totalmente	3.7: 1	19	29,23%
	Concordo parcialmente	3.7: 2	24	36,92%
	Nem concordo nem discordo	3.7: 3	14	21,54%
	Discordo parcialmente	3.7: 4	7	10,77%
	Discordo totalmente	3.7: 5	1	1,54%

**Tabela 9 – Análise das questões relacionadas à QVT (Dimensão Social)**

**Fonte: Elaboração própria (2016)**

Em relação com aspectos relativos à dimensão social podemos observar que uma grande parcela de entrevistados se sente satisfeita quanto à interação com os superiores imediatos. Cerca de 65% afirmaram que existe essa interação ao discordarem da afirmação e, portanto, não existe essa falta a ser suprida. 23,08% nem concordaram nem discordaram e apenas 12,31% concordaram com a questão, mas, logo em seguida, na pergunta 3.5, afirmaram com uma concordância de quase 90%, que tem um relacionamento satisfatório com a sua gestão.

Quando foram questionados quanto o interesse em ter mais eventos culturais/lazer envolvendo os colaboradores a grande maioria concorda com a assertiva totalizando 81,54%. Ainda se tratando de promoção de eventos, na alternativa 3.4 foi questionado se eles têm oportunidade de participar de congressos e mais metade dos respondentes concordaram com a pergunta, totalizando 52,31%. Entre os demais, 24,62% foram neutros enquanto o restante discordou, representando por volta de 3% dos respondentes.

Quanto ao apoio recebido para trabalhar junto à comunidade, a maioria das respostas foi neutra, com um total de respondentes de quase 50%. Logo após vem um número alto de respostas favoráveis, totalizando 41,54%. O total de pessoas que discordaram correspondeu a 9,23% dos respondentes.

Com relação ao envolvimento da organização com a cidadania através da promoção de programas voltados para essa área, quando foi questionado se a empresa participa de programas voltados para cidadania, uma grande parcela, totalizando cerca de 67%, concordou com a afirmação, enquanto 12,31% discordaram.

Por fim, a tabela com as informações que envolvem os aspectos da dimensão organizacional é descrita abaixo. Essa dimensão está relacionada aos aspectos organizacionais que se referem às questões de imagem corporativa, inovação e tecnologia, programas de treinamento e desenvolvimento, sistemas de controle e outras atividades. Nessa tabela, buscou-se analisar as opiniões dos participantes quanto aos aspectos relacionados a esta dimensão.

## 2. Aspectos relativos à dimensão psicológica

Variáveis	Categorias	Códigos	Freq.	%
4.1 Considero a flexibilidade de horário como algo positivo, pois posso trabalhar em horários que me permitam realizar outras atividades paralelamente.	Concordo totalmente	4.1:1	15	23,08%
	Concordo parcialmente	4.1:2	20	30,77%
	Nem concordo nem discordo	4.1:3	13	20,00%
	Discordo parcialmente	4.1:4	13	20,00%
	Discordo totalmente	4.1:5	4	6,15%
4.2 Realizo muitas atividades ao mesmo tempo.	Concordo totalmente	4.2:1	11	16,92%
	Concordo parcialmente	4.2:2	30	46,15%
	Nem concordo nem discordo	4.2:3	12	18,46%
	Discordo parcialmente	4.2:4	11	16,92%
	Discordo totalmente	4.2:5	1	1,54%
4.3 Tenho a oportunidade de participar de decisões de planejamento.	Concordo totalmente	4.3:1	12	18,46%
	Concordo parcialmente	4.3:2	22	33,85%
	Nem concordo nem discordo	4.3:3	20	30,77%
	Discordo parcialmente	4.3:4	6	9,23%
	Discordo totalmente	4.3:5	5	7,69%
4.4 Não consigo me identificar com a organização.	Concordo totalmente	4.4:1	1	1,54%
	Concordo parcialmente	4.4:2	5	7,69%
	Nem concordo nem discordo	4.4:3	5	7,69%
	Discordo parcialmente	4.4:4	20	30,77%
	Discordo totalmente	4.4:5	34	52,31%
4.5 Tenho a oportunidade de participar de cursos e treinamentos.	Concordo totalmente	4.5:1	15	23,08%
	Concordo parcialmente	4.5:2	24	36,92%
	Nem concordo nem discordo	4.5:3	15	23,08%
	Discordo parcialmente	4.5:4	4	6,15%
	Discordo totalmente	4.5:5	7	10,77%
4.6 A avaliação de desempenho realizada pela instituição gera resultados positivos.	Concordo totalmente	4.6:1	17	26,15%
	Concordo parcialmente	4.6:2	19	29,23%
	Nem concordo nem discordo	4.6:3	23	35,38%
	Discordo parcialmente	4.6:4	6	9,23%
	Discordo totalmente	4.6:5	0	0,00%
4.7 A organização fornece financiamento de cursos externos, para minha formação.	Concordo totalmente	4.7:1	7	10,77%
	Concordo parcialmente	4.7:2	11	16,92%
	Nem concordo nem discordo	4.7:3	20	30,77%
	Discordo parcialmente	4.7:4	14	21,54%
	Discordo totalmente	4.7:5	13	20,00%
4.8 Percebo que os Instrumentos utilizados para recrutamento e seleção dos colaboradores são adequados.	Concordo totalmente	4.8:1	13	20,00%
	Concordo parcialmente	4.8:2	28	43,08%
	Nem concordo nem discordo	4.8:3	18	27,69%
	Discordo parcialmente	4.8:4	3	4,62%
	Discordo totalmente	4.8:5	3	4,62%
4.9 A instituição nos prepara tecnicamente para lidar com a evolução tecnológica.	Concordo totalmente	4.9:1	12	18,46%
	Concordo parcialmente	4.9:2	26	40,00%
	Nem concordo nem discordo	4.9:3	17	26,15%
	Discordo parcialmente	4.9:4	6	9,23%
	Discordo totalmente	4.9:5	4	6,15%

**Tabela 9 – Análise das questões relacionadas à QVT (Dimensão Organizacional)**

**Fonte: Elaboração própria (2016)**

Na primeira questão, em que se afirma *considero a flexibilidade de horário como algo positivo, pois posso trabalhar em horários que me permitam realizar outras atividades paralelamente*, de acordo com as respostas dadas, 53,85% dos participantes responderam que concordam com a afirmação, ou seja, horários flexíveis são importantes para o trabalho para que o funcionário possa intercalar com outras atividades. Entre as pessoas que discordaram, obteve-se um total de 26,15% dos respondentes. Os outros 20% representaram os participantes neutros.

Na questão seguinte, afirmou-se o seguinte *realizo muitas atividades ao mesmo tempo*. De acordo com as respostas cerca de 63% dos participantes responderam que realizam muitas atividades ao mesmo tempo, enquanto 18,46% discordaram da afirmação. Os demais nem concordaram e nem discordaram.

Na terceira questão, buscou-se saber se *o colaborador tem a oportunidade de participar de decisões de planejamento*. De acordo com um pouco mais da metade dos respondentes, houve concordância. Este grupo totalizou 52,31% dos participantes. Os que ficaram indecisos totalizaram cerca de 30%, enquanto os demais discordaram da afirmação.

Na quarta questão foi perguntado se o colaborador *não consegue se identificar com a instituição*. O número de discordantes foi alto, mostrando que a grande maioria dos participantes tem uma identificação com a instituição. Este grupo correspondeu a 83% dos respondentes. Os discordantes e neutros totalizaram 9,23% e 7,69% respectivamente.

A questão seguinte abordou a seguinte afirmação: *tenho a oportunidade de participar de cursos e treinamentos*. De acordo com 60% dos respondentes, eles têm essa oportunidade. Em contrapartida, cerca de 23% dos participantes responderam que nem concordam e nem discordam, enquanto 17% discordaram da assertiva.

Na sexta questão foi abordado sobre a análise de desempenho que teve a seguinte afirmação *a avaliação de desempenho realizada pela instituição gera resultados positivos*. Pouco mais da metade dos participantes concordou com a afirmação, totalizando 55,38% dos respondentes. O número de indecisos totalizou 35% dos participantes, enquanto os demais discordaram.

Na questão seguinte que questiona se a *organização fornece financiamento de cursos externos, para minha formação*, de acordo com as respostas obtidas, houve uma alta porcentagem de discordância, que totalizou 51%, mostrando que há uma falta da instituição quanto a este aspecto. A porcentagem de neutros totalizou 31% dos participantes, enquanto outros 28% concordaram com a questão.

Na penúltima questão da dimensão organizacional, buscou-se saber quanto ao recrutamento e seleção. A alternativa afirmou-se que *percebo que os instrumentos utilizados para recrutamento e seleção dos colaboradores são adequados*. De acordo com as respostas dadas, 63% dos participantes concordam com a afirmação e veem os instrumentos de recrutamento e seleção como adequados. Nas demais respostas 9% dos participantes discordaram enquanto 28% ficaram neutros.

Quanto à última questão, buscou-se saber se a instituição prepara os funcionários para a evolução tecnológica. Os que concordaram, sendo favoráveis à afirmativa, totalizaram 59% dos respondentes, 26% nem concordaram e nem discordaram, enquanto 15% dos participantes discordaram da afirmativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A QVT é um dos assuntos no campo da administração dos recursos humanos mais abordados nos livros, discursos e debates acadêmicos, conforme Sampaio (1999, apud LIMONGI-FRANÇA, 2015). De acordo com Limongi-França (2014), a QVT é um tema de grande importância, pois a mesma está inserida nas mudanças pelas quais ocorre uma rápida transformação nas relações de trabalho. Portanto, não se pode negligenciar a importância da QVT no contexto de trabalho, que vai muito além do que ações e programas voltados aos funcionários, como aborda Goulart e Sampaio (2004, apud TRIERWEILER e SILVA, 2010), que pensam a qualidade de vida no trabalho como a maneira de pensar as pessoas, pensar o próprio trabalho e a organização, observando tanto o impacto que ela causa sobre o trabalhador quanto a participação do mesmo na resolução de problemas da organização e tomada de decisão.

Esse trabalho buscou estudar a percepção dos colaboradores do setor administrativo da FADBA em relação à QVT. Para isso, buscou-se traçar o perfil desse colaborador e identificar as percepções dos funcionários e estagiários quanto às ações da instituição dentro das dimensões biológica, psicológica, social e organizacional. Para isso, utilizou-se o modelo BPSO-96, desenvolvido pela professora Doutora Ana Cristina Limongi França, que utiliza este modelo desde 1996. Sendo que o modelo foi adaptado para atender às características da população.

Assim, obteve-se como resultado principal que os colaboradores do setor administrativo da FADBA estão satisfeitos em quase todas as categorias, dentre as dimensões apresentadas. Os resultados mostram sempre um alto índice de concordância com as afirmações, já que a maioria das respostas dadas sempre se enquadra entre concordo totalmente e concordo parcialmente.

Com as respostas dadas, pode-se concluir que a FADBA possui ações de QVT positivas dentro das quatro dimensões: biológica, psicológica, social e organizacional. Destacando que, com relação ao fator salário, presente em duas dimensões (biológica e psicológica), a maioria dos respondentes não foi favorável positivamente, já que a maioria afirmou que se eles tivessem um melhor salário, teriam um melhor desempenho (cerca de 53%). Já em outra pergunta sobre a variável salário na dimensão psicológica apesar de haver um equilíbrio na distribuição das respostas, ainda há uma maioria predominando, cerca de 40% do total de respondentes. Com isso, há de se destacar que a instituição poderia voltar suas atenções a essa questão. Outro destaque a ser dado é que os funcionários se sentem orgulhosos em trabalhar na instituição, tendo cerca de 90% dos colaboradores que concordaram com a afirmação.

Em síntese, pode-se afirmar que a instituição se preocupa com a qualidade de vida no trabalho, que, principalmente os gestores, estão próximos dos funcionários e também há um bom relacionamento entre eles, como foi apontado pela pesquisa. Que os colaboradores se sentem identificados e orgulhosos em trabalhar pela instituição. Apesar dos altos índices de satisfação em quase todas as variáveis, fatores como salário e planos de desenvolvimento do funcionário são questões que devem ser avaliadas pela instituição, para que haja um maior nível na QVT dos funcionários.

Enfim, é importante salientar que boas práticas de QVT são essenciais para o desempenho da empresa, evitando absenteísmo e falta de comprometimento entre outras. E que a QVT não deve ser ignorada pela empresa que deve preocupar-se não somente com a saúde física do trabalhador, mas deve levar em consideração fatores como autonomia para participar da tomada de decisão,

bem-estar psicológico, bom relacionamento entre colegas de trabalho e gestores da empresa. Isso talvez seja o maior desafio para as empresas e gestores, mas que deve ser considerada como fundamental a organização.

## REFERÊNCIAS

- ARELLANO, Eliete Bernal. **Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho -- análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil**. 2008. Tese (Doutorado em Nutrição Humana Aplicada) - Nutrição Humana Aplicada, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. doi:10.11606/T.89.2008.tde-11082008-110815. Acesso em: 2016 out. 2016.
- BRITO, L. C. et al. Adaptação do modelo BPSO-96 de qualidade de vida no trabalho a profissionais do gênero feminino. **Saber Humano**, Rio Grande do sul, v. 5, n. 7, p. 89-105, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/download/88/113>>. Acesso em: 12 out. 2016.
- CHERCHIARI, S. et al. Abordagem Biopsicossocial E Organizacional: Analisando: Os Aspectos De Qualidade De Vida No Trabalho. **Global manager**, Rio Grande do Sul, v. 11, n. 2, dez. 2011. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/545/438>>. Acesso em: 26 out. 2016.
- FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA. **Filosofia institucional**. Disponível em: <<http://www.adventista.edu.br/pt/a-faculdade/filosofia-institucional>>. Acesso em: 14 nov. 2016.
- FERNANDES, Edª. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.
- FLECK, M. P. D. A. et al. Desenvolvimento do WHOQOL, módulo espiritualidade, religiosidade e crenças pessoais. **Rev Saúde Pública**, Rio Grande do Sul, p. 10, 2003.
- IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo - SP: Edgard Blucher, c1990.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo - SP: Atlas, 1999. 131 p.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. São Paulo, 1996. 246p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. doi:10.11606/T.12.1996.tde-14042009-113324. Acesso em: 2016-10-10.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; OLIVEIRA, P. M. de. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. **RAE - eletrônica**, v. 4, n. 1, janeiro-junho, 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_s1676-56482005000100010.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_s1676-56482005000100010.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2016.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed. Atlas S.A., São Paulo, 2004.

Márcia Rios Araújo. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFESSORES DE ESCOLAS PÚBLICAS. **Universidade FUMEC**, [S.L], dez. 2010. Disponível em: <[http://fch.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcia\\_rios\\_lamounier\\_araujo.pdf](http://fch.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcia_rios_lamounier_araujo.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2016.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2.ed. São Paulo - SP: Editora Atlas S. A, 2009. 204 p

MINAYO, Maria Cecília de Souza; HARTZ, Zulmira Maria de Araújo; BUSS, Paulo Marchiori. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 7-18, 2000.

NUNES, Maria Heloisa de Mendonça. **Qualidade de vida no trabalho: Um estudo com contadores por meio da aplicação do Modelo de Hackman e Oldham**. 2012. 95 f Tese (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Minas Gerais, 2012.

PADILHA, Valquíria. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. **Trab. educ. saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 549-563, Nov. 2009. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462009000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462009000300009&lng=en&nrm=iso)>. Access on 20 Oct. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462009000300009>.

PIRES, Cecília Da Graça Afonso. Qualidade de vida: estudo comparativo entre idosos que frequentam centros de convívio. **Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa**, [S.L], jun./out. 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10284/876>>. Acesso em: 29 nov. 2015.

POLICANE, André Luiz; GUARINO, Rennata Bastos. **Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas**. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão* 4. Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro, Brasil, v. 2, p. 137-145, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial**. 4 ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.

TRIERWEILER, M.; SILVA, N. **O psicólogo nas ações de qualidade de vida: possibilidades de intervenção nos ambientes físico e psicossocial das organizações**. 1ª. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

**Adriana Barbosa Santos**  
adrybarbosa02@hotmail.com

Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Maria Milza - FAMAM (2016).

**Jarbas Queiroz dos Santos**  
jarbasq@hotmail.com

Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Tecnologia e Ciências - FTC (2008), Especialista em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional pela FTC (2008) e Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB (2014).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

## O PROCESSO LOGÍSTICO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE ANIMAIS

### RESUMO

A logística é considerada uma das áreas mais importantes dentro de uma organização, pois ela tem proporcionado às empresas se destacar perante as suas concorrentes através de estratégias competitivas, onde surge a preocupação das empresas em oferecer melhor desempenho e qualidade nos produtos ofertados. Uma forma de atender de maneira eficiente e eficaz às expectativas e satisfação dos clientes é através do processo logístico, o qual tem como missão colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo e nas condições desejadas. Um dos seus objetivos é conseguir criar mecanismos para entregar os produtos ao destino final em um menor tempo possível e ainda reduzindo os seus custos. Dessa forma, os processos logísticos para as empresas representam um conjunto de decisões estratégicas, imprescindíveis para se manter no mercado, pois são responsáveis pelo gerenciamento, integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de matéria-prima e produtos acabados. Dessa maneira, este estudo teve como objetivo avaliar os processos logísticos adotados por uma indústria alimentícia de animais, situada no Território do Recôncavo da Bahia, no município de Castro Alves. Nessa perspectiva, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa do tipo exploratória, em que, através de entrevistas semiestruturadas, buscou-se alcançar os objetivos geral e específicos. Percebeu-se que a empresa pesquisada não dispõe de área física adequada para manter estoques mais seguros de matéria prima e produtos acabados, o que vem causando problemas nos

### PALAVRAS-CHAVE:

Processo Logístico. Custos. Organização.

demais processos, principalmente o de abastecimento e de distribuição. Com isso, a atividade de armazenagem, localizada no processo de logística interna, pode ser considerada como uma das áreas mais críticas dentro do processo organizacional da empresa, necessitando, assim, de um estudo de ampliação e ou otimização, pois o nível de estoque adequado é de fundamental importância para a gestão de uma organização, por agregar valor e fortalecer os laços entre fornecedor, empresa e clientes.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente em constantes mudanças socioeconômicas e um cenário altamente competitivo, em que as organizações estão inseridas, surge a preocupação das empresas em oferecer melhor desempenho e qualidade nos produtos ofertados. Uma forma de atender de maneira eficiente e eficaz às expectativas e satisfação dos clientes é através do processo logístico, que abrange uma cadeia que tem como missão colocar os produtos ou serviços certos, no lugar certo, no momento certo e nas condições desejadas.

As organizações existem desde séculos passados, cresceram e se desenvolveram ao longo dos anos, tendo sempre como propósito, produzir produtos e serviços de qualidade de modo a satisfazer as necessidades do consumidor e do mercado, principalmente porque as pessoas possuem preferências cada vez mais exigentes. A área funcional de logística exerce forte influência para o bom desenvolvimento dos processos organizacionais, pois, está diretamente ligado, desde o bom gerenciamento dos *inputs*, até a obtenção de quantidade e qualidade dos *outputs*.

Dessa forma, o processo logístico para as empresas é uma das áreas mais importantes, pois é responsável pelo gerenciamento, integração de informações, transporte, estoque, armazenamento e manuseio de materiais e produtos. Sendo assim, a logística é considerada um conjunto de quatro processos básicos: abastecimento, interna, distribuição e reversa.

Segundo Novaes (2007), os processos logísticos vêm sendo utilizados há muito tempo, inicialmente ligados às operações militares, pois ao decidirem avançar com suas tropas, os generais precisavam ter sobre suas ordens uma equipe para coordenar o deslocamento, na hora certa, de munições e equipamentos para o campo de batalha, tornando-se uma atividade estratégica para as operações militares. No âmbito empresarial, inicialmente, a logística era confundida apenas com o transporte e armazenamento dos produtos, hoje é o ponto nevrálgico da cadeia produtiva integrada, procurando atuar de acordo com o moderno conceito de SCM – Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento).

A Logística de abastecimento está ligada diretamente ao processo de compra de materiais, controle de estoque, armazenagem e transporte desde a fonte fornecedora até a empresa responsável pelo processo produtivo ou de distribuição. Já a interna é responsável pela movimentação, acondicionamento e deslocamento dos produtos acabados dentro das dependências da empresa ou interplantas, para que estejam disponíveis para logística de distribuição que disponibilizará os produtos nos pontos de acesso para o consumidor final. Já na logística reversa, tem-se um processo no qual os resíduos gerados a partir do consumo desses produtos serão adequadamente reaproveitados em seu ciclo produtivo ou para outra destinação, evitando assim impactos ao meio ambiente.

Esse trabalho teve como objetivo geral avaliar os processos logísticos adotados por uma indústria alimentícia de animais, localizada no Território do Recôncavo Baiano. De forma específica, pretendeu-se mapear o processo logístico da empresa, identificando os possíveis problemas existentes e sugerir mudanças que visam sanar os problemas identificados e melhorar os resultados pretendidos.

Assim, notou-se que o processo logístico vem abrangendo uma enorme escala dentro dos negócios propostos pelas organizações, partindo desde os altos custos de produção e transporte até a chegada dos produtos ao consumidor final, estando, portanto, diretamente relacionada com a satisfação e as necessidades dos clientes. Desse modo, as empresas estão buscando se desenvolver e se posicionar diante das constantes mudanças propostas pelo mercado.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

As empresas estão vivenciando uma era de constantes mudanças no ambiente organizacional em que estão inseridas e, para se posicionar nesse mercado totalmente competitivo, muitas delas estão investindo no processo logístico. Atualmente, esta é uma das estratégias competitivas mais importantes para o sucesso das empresas, principalmente pelo fato de ter como objetivo atender às necessidades dos clientes, no menor tempo, de maneira eficaz e com o menor custo possível para as organizações.

A palavra logística nasceu na França, no século XVIII, proveniente do verbo *loger*, que significa alojar, prover. Sua origem está atrelada às operações militares que tratavam do serviço de apoio à guerra como: suprimento e transporte do material bélico. (ABEU, 2010, apud SILVA, 2012, p.11)

Segundo LAROUSSE (2001, p.610), “a logística parte da arte da guerra que visa a garantir provisões, transporte, alojamento, hospitalização aos efetivos militares em operação”. Deste modo, percebe-se que ao longo dos séculos, a logística já demonstrava a sua importância, mesmo que de maneira auxiliar, sem a percepção por parte dos seus dirigentes de que ela poderia ser utilizada de maneira estratégica.

Alves e Santos (2013), acreditam que a logística é uma área de grande significância para as empresas, pois é difícil imaginar este mundo globalizado e competitivo e que busca melhoria contínua sem o suporte das atividades logísticas. Já para Silva (2012), a logística envolve desde a compra de matéria-prima para a produção e armazenagem dos produtos, englobando todas as informações necessárias para que o processo interno e externo ocorra de maneira satisfatória.

A logística para as organizações, neste contexto, caracteriza-se como de fundamental importância para o desenvolvimento das atividades organizacionais, partindo desde o abastecimento da matéria prima até a entrega de produtos acabados. De acordo com Ballou (2006), o processo logístico trata desde o planejamento, implantação e controle dos pedidos de compra de mercadorias e serviços de modo eficiente e eficaz, tendo interligadas todas as informações que lhe são necessárias para atender às exigências satisfatórias da empresa e do cliente final.

Nesse contexto, a logística é uma das áreas mais importantes e estratégicas, pois é responsável pelo gerenciamento, integração de informações, transporte, estoque, armazenamento e manuseio de materiais e produtos. Sendo constituído de um conjunto de quatro processos básicos: logística de

abastecimento, logística interna, logística de distribuição e logística reversa.

Dessa forma, para que o sucesso organizacional aconteça de forma satisfatória é necessário que todos os processos estejam interligados e sejam eficientes, possibilitando a sustentabilidade da cadeia de suprimentos que garantirá o sucesso de todas as organizações envolvidas com a satisfação dos clientes.

## 2.1 A FUNCIONALIDADE DA CADEIA DE SUPRIMENTO

A Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain – SC*) é de fundamental importância para o crescimento de qualquer empresa que produz bens e serviços. De acordo com Chopra e Meindl (2003), a cadeia de suprimento engloba todas as etapas envolvidas, direta ou indiretamente, no pedido feito por um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas produtores e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os clientes finais. Já para Parra e Pires (2003, p. 5), “a cadeia de suprimentos abrange o fluxo de materiais e informações desde a fonte de matéria prima até a entrega do produto acabado ao consumidor final”.

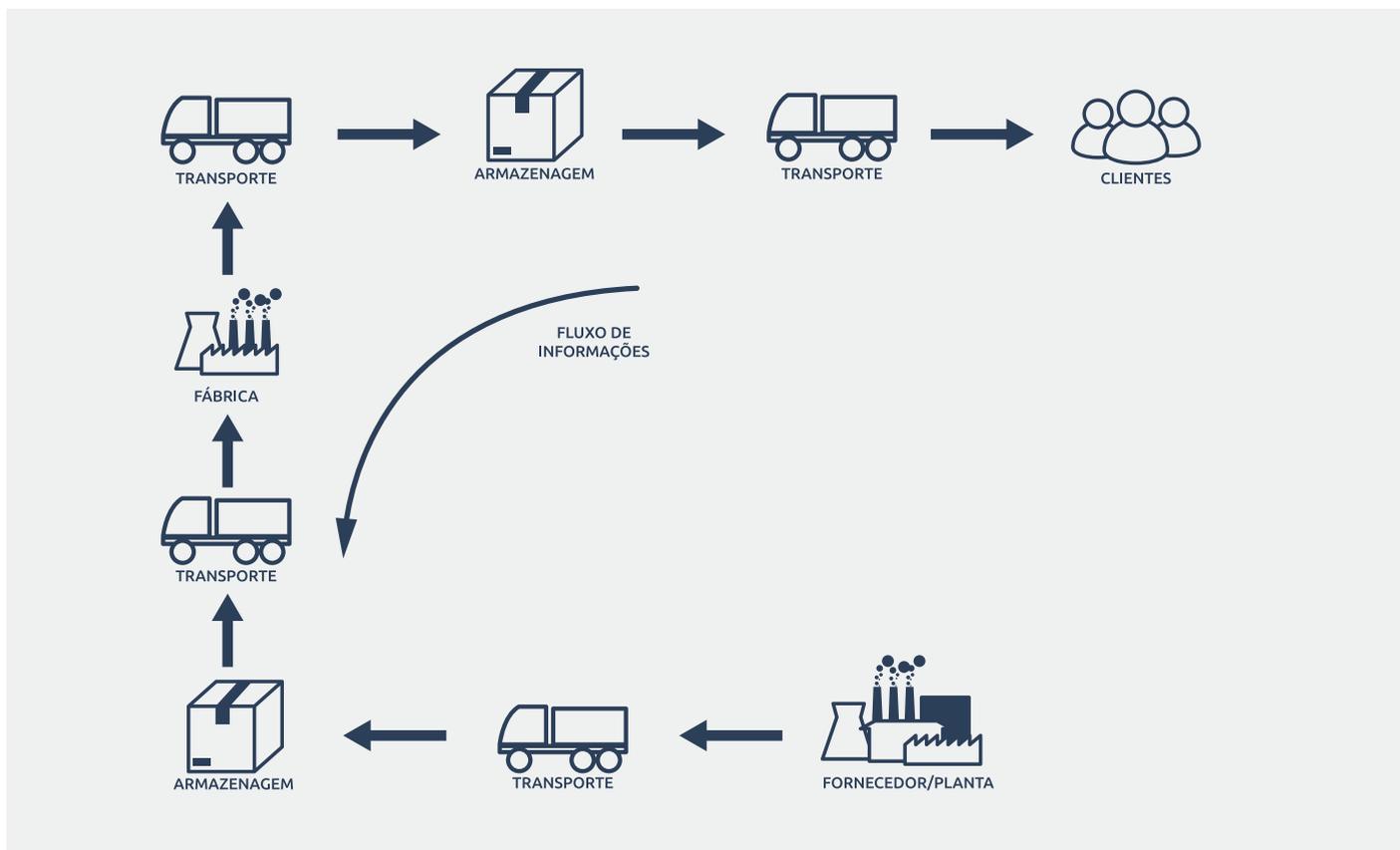
Assim podemos definir cadeia de suprimentos como:

Um conjunto de atividades funcionais “transporte, controle de estoque entre outros”, que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agregam valor ao consumidor (BALLOU, 2006, p. 9).

Para Pires e Neto (2010), uma cadeia de suprimentos (*Supply Chain – SC*) engloba todos os processos, envolvendo desde os fornecedores até os clientes, ligando todos os elos da empresa, desde a parte inicial da matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado. Para Novaes (2007), a cadeia de suprimentos é a ligação entre fornecedores e indústrias, partindo da fase final clientes, para os iniciais fornecedores, gerando produtos, serviços e informações que agregam valor para o consumidor.

A cadeia de suprimentos refere-se ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores desejarem. Seu gerenciamento está ligado à administração de fatores que variam de acordo com o tipo de negócio em que cada empresa atua (BERTAGLIA, 2005, apud, SILVIA 2012, p. 27).

A junção estratégica das organizações para gerir toda cadeia de suprimentos, consiste em alinhar todas as etapas do processo de negócios, assim as empresas, de maneira organizada, podem observar a entrada de seus insumos para produção e a saída de seu estoque (produto acabado), agregando assim valor ao produto.



**Figura 1 - Cadeia de suprimentos das empresas.**

**Fonte: Adaptado de Ballou (2006, p. 30).**

A Figura 1 retrata como é formada a cadeia de suprimento das empresas, partindo do fornecimento da matéria-prima até o cliente final. Deste modo, observa-se que, além da existência dos fluxos financeiros e de recursos, a cadeia de suprimentos também necessita do fluxo de informações para que ela possa obter o máximo de coordenação possível entre os seus participantes, evitando assim a ocorrência de problemas quanto à demanda de materiais e o aumento dos custos.

Para Arnold (2009), há muitos fatores importantes na cadeia de suprimentos tais como: a cadeia de suprimento inclui todas as atividades e processos necessários para fornecer um produto ou serviço a um consumidor final; qualquer número de empresa pode ser ligado em uma cadeia de suprimento; um cliente pode ser um fornecedor de outro cliente de modo que a cadeia total possua muitas relações do tipo fornecedor-cliente; embora o sistema de distribuição possa dar-se diretamente do fornecedor para o cliente, dependendo dos produtos e dos mercados, poderá também conter diversos intermediários (distribuidores), como atacadistas, depósitos e varejistas; e produtos ou serviços geralmente fluem de um fornecedor para o consumidor, enquanto demanda e projetos geralmente fluem de um cliente para fornecedor.

Observa-se que, conforme citado pelo autor, embora os sistemas sejam diferentes de organização para organização, os elementos básicos são os mesmos: suprimento, produção e distribuição. Assim, o nível de importância dado a cada uma, depende dos custos desses três elementos.

Para Guerreiro et al (2011), o objetivo da cadeia de abastecimento é contribuir com as necessidades dos clientes de maneira eficaz para que se tenha sempre clientes satisfeitos. Se as organizações conquistam seus clientes, o lucro para a empresa é garantido, pois os clientes acabam se fidelizando com os produtos ou serviços oferecidos.

Dessa forma, a cadeia de suprimentos deve ser vista pelas organizações como o gerenciamento

de uma rede interligada entre as empresas, que permite obter vantagem competitiva no fornecimento de produtos ou serviços, independente do lugar onde estejam, buscando sempre o alinhamento umas com as outras para o atendimento dos pedidos, na hora certa, na qualidade desejada e um custo acessível para a empresa.

## 2.2 A NECESSIDADE DE INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS

Os processos logísticos, dentro de uma organização, correspondem a todas as atividades necessárias para a entrega de um produto ou serviço aos clientes, pois é constituído por diversas atividades que através de um bom gerenciamento pode ser caracterizada como uma vantagem competitiva para a empresa, além da busca pela integração interna e externa, buscando atender às necessidades de movimentar informações, produtos e materiais de forma mais rápida, confiável e segura.

Segundo Arbace et.al. (2006) apud Silva (2012), os processos logísticos possuem muita importância para o funcionamento da empresa e também de seus fornecedores. A logística é representada por um macroprocesso, formado por quatro processos básicos, sendo eles: logística de abastecimento, logística interna, logística de distribuição e logística reversa.



**Figura 2 - Processos Logísticos**

**Fonte: Lacerda, 2002 citado por ADLMAIER; SELLITTO, 2007.**

Conforme a Figura 2, podemos observar que o fluxo de materiais é formado pelos quatro processos logísticos, sendo que os materiais novos passam, inicialmente, pelo canal direto, composto pelo suprimento, produção e distribuição, que em seguida após o consumo, retornam pelo canal logístico reverso para serem reaproveitados, iniciando assim o seu fluxo na condição de materiais reaproveitados.

### 2.2.1 Logística de Abastecimento

A logística de abastecimento pode ser vista como o conjunto de atividades utilizado pelas empresas relacionadas à aquisição de materiais junto aos fornecedores, buscando a integração entre

transportes e fornecedores com o objetivo de obter uma maior eficiência no ressuprimento, bem como o fortalecimento do poder de compra e redução dos custos para a administração de bens e serviços. No entanto, para que haja uma melhor interação entre os envolvidos, a comunicação é de fundamental importância para que se tenha um abastecimento de maneira eficaz. Dessa forma, para Moura (1997, p. 9):

A logística de abastecimento tem base na efetividade, ou seja, eficiência com eficácia, dos fluxos de materiais, informações e dinheiro, visando agregar valor para o consumidor final no atendimento de suas necessidades e expectativas, e dentro da cadeia de abastecimento a armazenagem é uma importante ferramenta para o atendimento com efetividade à gestão e à armazenagem.

De acordo com Ballou (2006), a logística de abastecimento engloba todas as atividades realizadas na aquisição de materiais necessários para a produção ou distribuição de produtos, utilizando de métodos como armazenagem, movimentação, estocagem, transporte e fluxo de informações. Desta forma, a logística de abastecimento possui como subprocessos a armazenagem e o transporte.

### 2.2.2 Logística Interna

Por possuir uma importante e indispensável interligação com os outros processos logísticos, a logística Interna é, dentre os outros, o processo que necessita uma maior atenção, principalmente pelo seu apoio ao processo produtivo e controle dos estoques, etapas estas que se forem realizadas de forma ineficientes geram transtornos e custos desnecessários à organização.

Para Porter (1989), apud Souza (2012), a logística interna é considerada como atividades associada ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como movimentação de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.

Já para Silva (2012), a logística interna contempla todas as atividades realizadas no suporte logístico para a produção, envolvendo todo o fluxo de materiais e componentes na aquisição dos insumos até a entrega dos produtos acabados para a logística de distribuição. Souza (2012) argumenta que a logística interna refere-se a todo o processo de recebimento, guarda, controle e distribuição dos materiais utilizados dentro de uma organização.

Ainda para Souza (2012), as principais características da logística interna são: a) **Atendimentos aos funcionários** – responsável pelo atendimento dos recursos materiais utilizados dentro da organização; b) **Otimização das Tarefas** – permite a redução do tempo entre as tarefas desenvolvidas pelos funcionários da organização através da eliminação de espaços e entrega na quantidade ideal; e c) **Integração dos demais setores da organização** – A partir do momento em que há necessidade do levantamento dos recursos materiais utilizados em cada um dos setores da organização, propiciando, dentro dos limites, a padronização desses recursos, a logística interna aproxima os setores discutindo a aplicação e o uso dos produtos deles na execução de suas tarefas.

Diante disso, a logística interna é um dos elementos fundamentais para facilitar o processo de Movimentação e Armazenagem de Materiais, pois um sistema logístico interno bem estruturado,

é, atualmente, uma necessidade real de grande parte das empresas dos diversos setores, através do qual elas procuram disponibilizar seus produtos e serviços em nível adequado através de sua demanda.

Desta forma, o gerenciamento de materiais é de fundamental importância para o bom desempenho econômico e financeiro das organizações. De acordo com Moura (2005), a movimentação de materiais envolve todo o processo desde a entrada de mercadorias na organização, localização, posicionamento e distribuição de materiais, facilitando a movimentação, até a estocagem e saída das mercadorias.

Ballou (2006) afirma que o estoque para as empresas é indispensável para um bom desempenho das atividades, visto que, havendo a existência de um estoque dentro da organização, o risco de não atender a um cliente é mínimo, pois o estoque é um bem da empresa que será utilizado para atender demandas futuras, estando a empresa protegida de algum imprevisto que venha a acontecer com o processo ou a procura pelos produtos.

A movimentação de materiais está inserida dentro de qualquer processo organizacional tornando-se um ponto chave, pois além de ter representatividade no custo total dos produtos possui uma ligação direta com a qualidade dos produtos. Logo, quando bem administrado passará a trazer grande competitividade para a empresa (MOURA, 2005).

Para que haja uma excelente movimentação e a otimização dos espaços, é também necessário que o layout seja bem planejado, levando em consideração o tipo de processo e as características da empresa. O layout de uma empresa representa o espaço físico da mesma, onde estão organizados as máquinas, equipamentos, ferramentas, produtos e mão-de-obra. Uma empresa que tem um layout bem definido pode atuar positivamente reduzindo assim os seus custos. Entretanto, se for mal projetado poderá encadear sérios problemas.

Ballou (2006) aponta que o layout de uma empresa pode ser reformulado conforme as necessidades de movimentação de materiais. Se uma determinada empresa percebe que um determinado produto que está armazenado está tendo baixa rotatividade, é preciso fazer uma análise, visto que, caso seja necessário, deve-se reformular o layout para que não gere altos custos com estoque.

Assim, a logística interna é responsável direta pela cadeia de valor de uma empresa quando busca desenvolver os processos internos ligados às atividades de infraestrutura, do layout de distribuição interna da empresa, atividades primárias de apoio, tais como estoques mínimos, entrega dos materiais nos locais de utilização e atividades ligadas à produção, para que o produto final esteja no tempo programado, em quantidade e com qualidade, utilizando o mínimo de capital possível.

### **2.2.3 Logística de Distribuição**

A logística de distribuição vem sendo uma das áreas dentro das organizações com maior índice de investimento por parte das empresas, pois, atender os clientes no lugar certo e no tempo certo vem sendo uma das principais estratégias utilizadas pelas empresas. Essa nova realidade surge da necessidade de produtos ou serviços estarem sempre à disposição, uma vez que o prazo de entrega passou a ser fator essencial na hora da compra e estratégia empresarial para se manter no mercado.

Segundo Arbache (2009), apud Ferreira e Valente (2013), o setor de distribuição das empresas é considerado como fator estratégico. Onde colocar os produtos nos armazéns depende da cadeia de suprimentos, que pode ser dividida em duas etapas: distribuição de matéria-prima e produtos acabados. Estas etapas precisam buscar o máximo de eficiência, pois, quando mal administradas, podem gerar custos excessivos para a organização.

A distribuição, para Ferreira e Valente (2013), é considerada um setor muito importante para o meio empresarial, pois, a depender do ramo de atividade, pode corresponder a 80% de todos os seus custos. Dessa forma, quando a distribuição de uma empresa é bem administrada, pode ser o diferencial competitivo e tornar-se um setor estratégico, visto que é o processo da logística que atende diretamente com as expectativas do cliente em nível de eficiência e eficácia.

#### **2.2.4 Logística Reversa**

A Logística Reversa é um tema relativamente novo, se tornando de grande importância dentro do ambiente organizacional, influenciando e ganhando cada vez mais espaço nas discussões e decisões para a preservação do meio ambiente. Silva (2012) relata que a logística reversa, para diversas organizações, ainda é um assunto pouco explorado. Ela se dá quando as empresas fazem a coleta de resíduos dos seus produtos após o seu consumo ou destinam um fluxo reverso para que estes possam ser colocados em locais apropriados, bem como o tratamento correto dos seus rejeitos de fabricação.

Desta forma, a logística reversa tem como objetivo, reduzir a poluição ao meio ambiente e os desperdícios de insumos, assim como a reutilização e reciclagem de produtos. Ballou (2006) expressa de maneira clara que as organizações que possuem canal logístico reverso devem administrá-lo igualmente se administra o canal logístico direto; e conclui: “A vida de um produto, do ponto de vista da logística, não se encerra com a entrega ao consumidor. Produtos tornam-se obsoletos, danificados ou inoperantes e são devolvidos aos seus pontos de origem para conserto ou descarte”(BALLOU, 2006, p.29).

Segundo o Conselho de Logística Reversa do Brasil (CLRB, 2011), a Logística Reversa planeja, opera e controla o fluxo físico e de informações, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo. Isso é feito por meio de Canais de Distribuição Reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, de prestação de serviços, de imagem corporativa.

Nos termos do Decreto Federal nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010, a logística reversa é caracterizada como:

Art. 13. A logística reversa é o instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado pelo conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada. (BRASIL, 2010).

Assim, a logística reversa dentro das organizações é a área da logística empresarial que fecha o ciclo dos fluxos logísticos empresarial tradicionais da chamada logística direta: de suprimentos,

internos à organização e de distribuição de mercadorias na direção do mercado; ocupando-se com os diversos fluxos de retorno de mercadorias, sob a forma de produtos de pós-venda ou de pós-consumo.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi pautada por um conjunto de técnicas e procedimento, através dos quais, foi estudada e analisada a realidade do processo em questão: “O processo logístico como estratégia empresarial: estudo de caso em uma indústria alimentícia de animais”. Seus objetivos foram alcançados através de uma abordagem exploratória, pois, segundo Gil (2002, p.41), a pesquisa do tipo exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Utilizou-se uma abordagem qualitativa, na qual compreende-se como um conjunto de diversas técnicas interpretativas que pretendem delinear e interpretar os elementos de um emaranhado de significados, tendo como finalidade explicar e anunciar os diferentes componentes entre teoria e prática.

Foi fomentada também pelo procedimento do estudo de caso, o qual segundo Gil (2002, p. 54) “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo [...], [...] que permite seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Nessa perspectiva, foram levantadas informações através de entrevista semi-estruturada sobre os quatro processos logísticos: logística de abastecimento, logística interna, logística de distribuição e logística reversa. Foram analisadas as informações acerca do desempenho das atividades e as dificuldades enfrentadas em cada processo, o que permitiu realizar um diagnóstico acerca do sistema logística como um todo, e discutir os seus impactos nos objetivos e estratégias organizacionais.

A pesquisa foi realizada na fábrica Pratigi Alimentos S/A, empresa localizada às margens da Rodovia BA- 493, no km 10, Zona Rural do município de Castro Alves-BA. Atualmente, a mesma atua nos segmentos de Aquicultura e Petfood, tendo como missão, gerar desenvolvimento sustentável em longo prazo, a partir da inovação e eficiência operacional na produção de alimentação animal, integrando sinergicamente cadeias produtivas saudáveis.

Para o desenvolvimento da referida pesquisa, foram compartilhadas as experiências dos colaboradores dos seguintes setores:

- Setor de compras: responsáveis pelo abastecimento das matérias-primas;
- Setor de estoque: responsáveis pelo estoque de matérias-primas e produtos acabados;
- Setor de vendas: responsáveis pela venda dos produtos acabados.
- Setor de expedição: responsáveis pela expedição dos produtos acabados.

A escolha dos sujeitos da pesquisa se deu pelo fato dos mesmos serem os responsáveis por desempenharem as atividades dos quatro processos logísticos, ambientes de estudo da pesquisa.

### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

<sup>1</sup>Fonte: Site da Pratigi Alimentos: <http://www.pratigialimentos.com.br>

Neste capítulo, foram discutidos e analisados os resultados encontrados através das entrevistas aplicadas junto aos quatro colaboradores do quadro de funcionários da empresa e um terceirizado, que presta serviço dentro da empresa em estudo no setor de expedição e é responsável pela gestão do transporte dos produtos acabados.

#### 4.1 Fluxograma dos processos logísticos da Pratigi

A partir da pesquisa exploratória, foi possível desenvolver o fluxograma logístico da empresa PRATIGI (Figura 4), que se inicia com o recebimento dos pedidos dos seus vendedores e é finalizado com a distribuição das mercadorias para o cliente final, tendo em vista que na pesquisa não identificamos o retorno dos resíduos do pós-consumo, que será discutido no tópico 4.6.

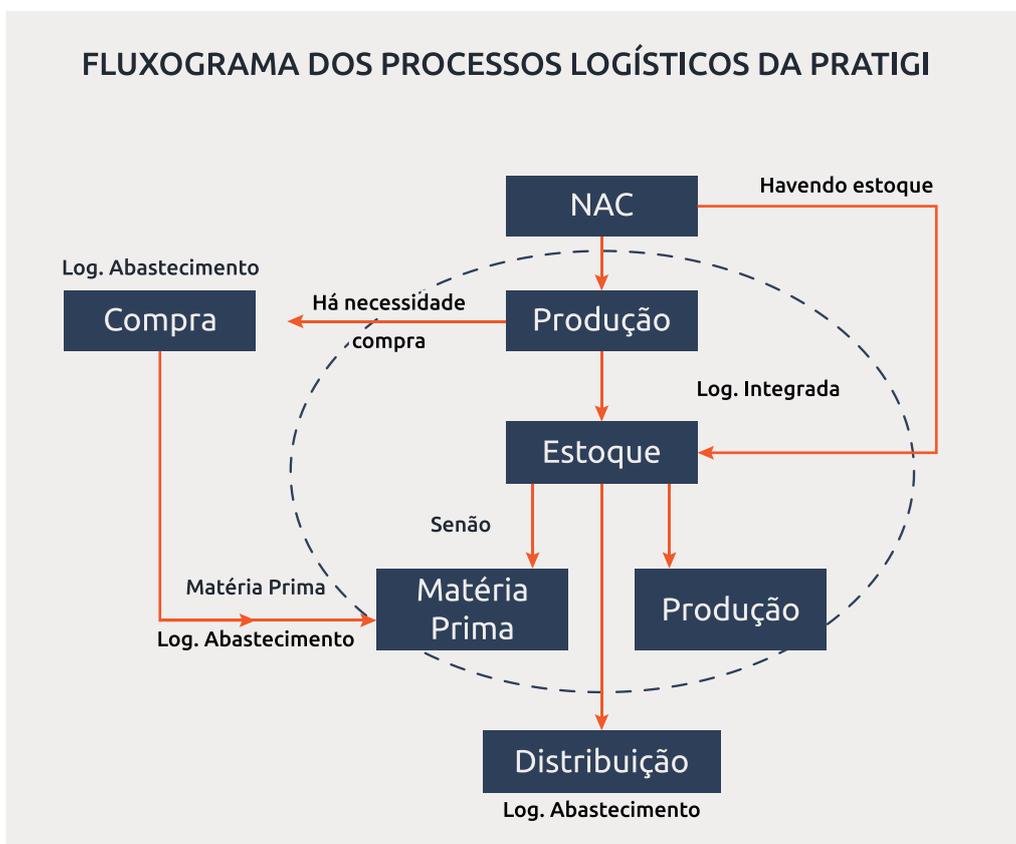


Figura 3 - Fluxograma dos processos logísticos da Pratigi

Fonte: Elaborado pelo autor

O Núcleo de Apoio aos Clientes (NAC) tem o papel de receber os pedidos dos vendedores externos e internos, realizando, após essa etapa, a programação dos pedidos a serem carregados e o envio destes para o setor de produção, para as providências necessárias quanto à fabricação dos produtos.

Na Pratigi, foi identificado que o controle de produtos acabados é feito pela produção, que, a partir da programação dos pedidos, informa ao NAC essa disponibilidade para que este possa passar a ordem de carregamento para a logística de distribuição que é a responsável pela entrega dos pedidos. Caso não haja disponibilidade dos produtos em estoque, por algum motivo relacionado com a falta de um determinado insumo, o setor de produção encaminha a necessidade para o

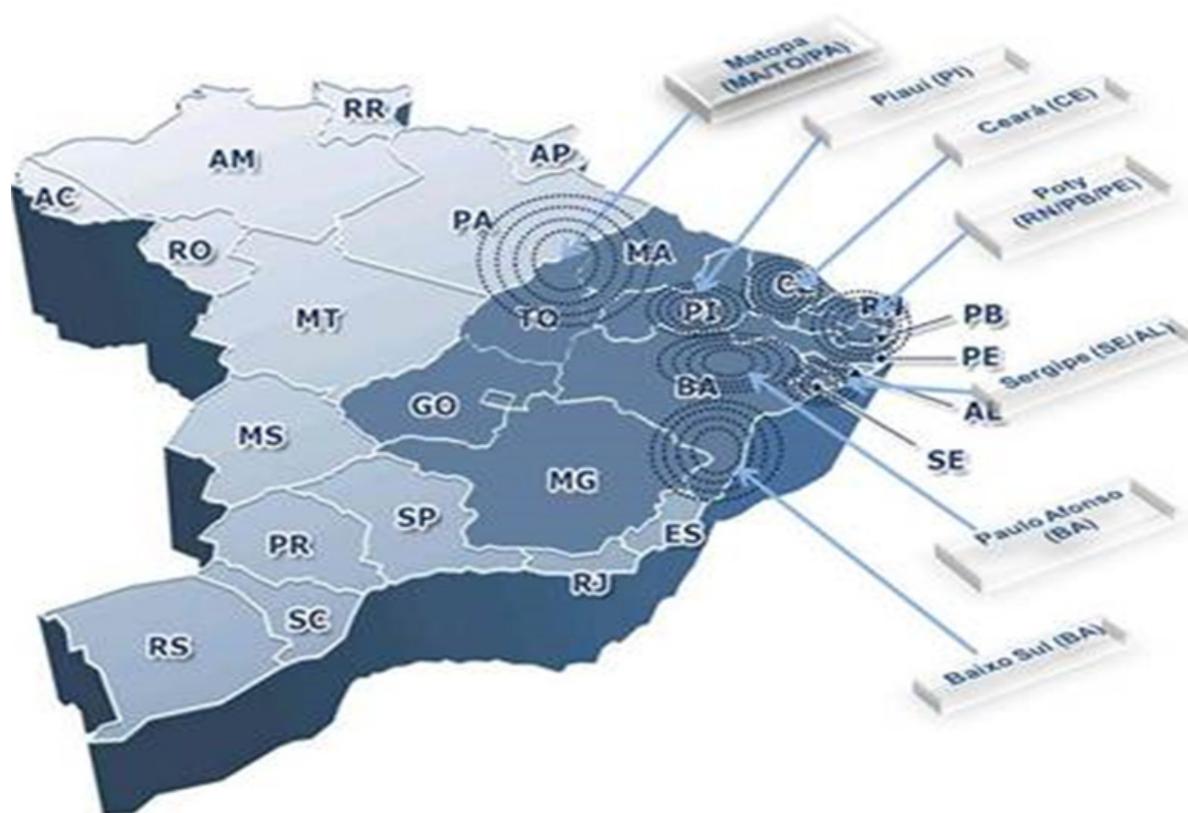
setor de compras, responsável pela logística de abastecimento, a qual tem o papel de realizar a aquisição da matéria prima que está faltando no estoque para a fabricação dos produtos solicitados.

## 4.2 Área comercial

O departamento comercial da Pratigi Alimentos é identificado como NAC (Núcleo de Apoio ao Cliente), gerido por um profissional responsável por toda equipe vendas.

O NAC tem o apoio da gerência de produtos, e ambos têm a função de planejar as estratégias de vendas; conhecer o seu público alvo; fazer projeções de novos clientes; fazer a análise de mercado e de seu público alvo; fazer a análise da concorrência; dar suporte ao departamento de Marketing, informando o que é preciso para melhorar as vendas; manter e fazer os atendimentos dos clientes; e desenvolver novos produtos.

A partir de uma reestruturação ocorrida na empresa em 2014, quando a distribuição passou a ser terceirizada, é também responsabilidade da área comercial, além do faturamento-emissão de notas fiscais, a gestão dos contratos com as transportadoras e os lançamentos de CTE (Conhecimento de Transporte Eletrônico).



**Figura 4 - Mapa de atendimento por Polo**

**Fonte: Site da Pratigi Alimentos**

Conforme a Figura 5, os atendimentos dos clientes da Pratigi Alimentos são divididos por polos, sendo realizados através dos seus gestores, distribuídos em quatro regiões: Baixo Sul, Paulo Afonso, Ceará e Maranhão. Os polos do Piauí e o de Poty são atendidos por um representante comercial pelos vendedores internos respectivamente.

No que se refere aos problemas no atendimento de pedidos, seu principal motivo está na sua capacidade de produção, tendo em vista o crescimento nas vendas nos últimos anos. A sua capacidade máxima de produção atualmente aproxima-se a um volume de 1.500 toneladas/mês, isso para as linhas aquicultura e petfood, principal ramo de comercialização da empresa. Essa ineficiência surgiu após a empresa ter fechado um contrato de produção para a marca Nestlé Purina, tendo em vista que, para este atendimento, a fábrica tem que parar por um determinado período para realizar essa produção, reduzindo os dias de produção da marca.

Frente a essa deficiência em seu atendimento, os gestores de polo tiveram que fazer uma análise da carteira de clientes para identificar quais seriam atendidos, pois a empresa não teria mais condições de atender a todos.

Vale salientar que diante da decisão de assinatura desse contrato com a Nestlé/Purina, a empresa optou por correr o risco de uma possível interrupção, o que geraria perdas tanto financeiras do próprio contrato, quanto da parcela dos clientes próprios que foram perdidos em detrimento do atendimento da produção de outra marca.

Outro problema quanto ao atendimento aos pedidos dos seus clientes é a falta de um espaço físico maior para o estoque de produtos acabados, tendo em vista que poderia estocar uma quantidade maior de produtos da sua marca própria para compensar os dias que estariam produzindo o da marca Nestlé Purina, e, assim, atender a todos os seus clientes.

### **4.3 Quanto à logística de abastecimento**

A pesquisa apontou que, durante o processo de aquisição de matéria prima, são feitas cotações com os fornecedores já cadastrados na empresa, considerando-se as condições comerciais de cada um deles. Assim, a decisão da empresa em manter uma variedade de fornecedores torna-se importante para o bom desempenho da organização, diminuindo os riscos da falta de insumos para a organização.

Quanto à localização geográfica dos fornecedores, a empresa trabalha de maneira nacional, tendo a atuação de fornecedores da Bahia, São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Goiás, Pernambuco, entre outras localidades. Para tanto, a mesma trabalha em seus contratos com um prazo máximo de entrega de trinta dias, fazendo assim um planejamento de estimativa de consumo mensal. Esse distanciamento dos fornecedores apresenta-se como um dos fatores da empresa trabalhar com um estoque elevado, tendo que armazenar grande quantidade, aumentando, conseqüentemente, os seus custos. Isto, entretanto, esbarra nos seus limites de espaço.

Outro fator preocupante identificado na pesquisa é que boa parte dos insumos é adquirida em empresas corretoras, ou seja, terceirizadas e não direto do fabricante, o que tem causado a ocorrência de atrasos na entrega e algumas vezes comprometendo a qualidade do produto. Dificuldades no planejamento e na previsão de vendas foram alguns dos problemas causados pelo atraso e incertezas nas entregas dos insumos.

Para Magrinelli e Ferreira (2010), o setor de abastecimento assume um papel estratégico dentro da empresa. A categorização e o gerenciamento dos fornecedores são assumidos pelo comprador, no qual o processo de pedidos de compra torna-se simplificado e integrado com o processo de abastecimento a fim de melhorar a produtividade. Dessa maneira, é de fundamental importância

que a empresa tenha uma ótima integração com os fornecedores para que não haja atrasos na entrega dos pedidos feitos, ocasionando atrasos na produção e conseqüentemente insatisfação com o consumidor final.

#### **4.4 Quanto à logística interna**

A armazenagem de matérias-primas na empresa é feita em filas por tipo de produto, não sendo permitido misturar produtos diferentes em uma mesma fila, respeitando, assim, uma dinâmica de gestão de estoque, de forma que mensalmente os parâmetros são revistos, de acordo com as alterações de produção. Geralmente, os produtos são armazenados em páletes de madeira e estantes porta páletes, sendo transportados por empilhadeiras.

O controle de estoque é feito através do Sistema de Planejamento dos Recursos (ERP), que são sistemas operacionais de TI que reúnem informações de todas as funções da empresa, proporcionando um escopo mais amplo. Os sistemas ERP monitoram a matéria-prima, os pedidos, os cronogramas, os estoques de produtos acabados e outras informações de toda a organização. Desta maneira, as entradas são realizadas através do lançamento das notas e as baixas são realizadas através do lançamento das ordens de produção, onde, através do cadastro de estrutura, é calculada a quantidade de todos os insumos utilizados para determinada produção.

Desta maneira, sendo o estoque um fator de grande importância dentro da organização, é necessário que o mesmo esteja atualizado para que não ocorra uma venda equivocada para um cliente, e com isso possa gerar um desgaste com o mesmo.

A realização de inventários foi outro fator apontado pela empresa, tanto os anuais quanto os cíclicos, feitos mensalmente, que são necessários para a verificação de inconsistências de estoques e possíveis desvios de consumo. Além disso, o controle de perdas e avarias também é efetuado, sendo apurado através do desvio de consumo dentro de determinado período e comparado ao desvio padrão permitido, essas diferenças são também contabilizadas. Desta maneira, o uso do inventário na organização e o controle de perdas e avarias se apresenta como uma prática importante para a gestão de estoque, o que torna as informações mais seguras e precisas.

No entanto, um dos principais problemas identificados durante o processo de logística interna é quanto ao espaço físico utilizado para atender à sua demanda atual de produção, tanto de matéria prima quanto de produto acabado. A pesquisa demonstrou que a capacidade de armazenagem dificulta todos os outros processos logísticos, tendo em vista que bruscas mudanças de programação ou possíveis aumentos repentinos de produção, esbarram na limitação da sua capacidade de armazenagem, o que tem causado impactos significativos em alguns atendimentos de pedidos e as programações de produção.

Desta maneira, a gestão de estoque e armazenagem é considerada a área mais crítica do processo, pois não dispõe de área física necessária para manter estoques mais seguros tanto para as matérias primas quanto para os produtos acabados. Por este motivo, existe uma atenção especial a este processo, em que são realizadas reuniões diariamente entre o setor de Planejamento Controle e Produção de Materiais (PCPM) e setor de Suprimentos, para revisão das necessidades com intuito de evitar parada de produção por falta de insumos, o que vem gerando desgaste e insatisfação dos clientes por não conseguir entregar os produtos conforme programado pela área comercial.

#### **4.5 Quanto à logística de distribuição**

A distribuição dos produtos da Pratigi é realizada através de transportadoras, prestadoras de serviços, mediante contratos, tendo em vista que a empresa não possui frota própria de caminhões, sendo todas as entregas contratadas na modalidade CIF, ou seja, o custo e riscos do frete são de responsabilidade do fornecedor, tendo ainda como modal de transporte o rodoviário.

Diante do exposto foi percebido que a empresa não optava em ter uma frota própria, por causa dos altos custos que seriam para adquirir uma frota de caminhões e manter o contrato com motoristas, pois isso iria demandar um alto investimento para a mesma. Para a empresa não é vantajoso fazer a compra desses carros, pois os contratos mantidos com as transportadoras estão suprindo as necessidades no momento, bem como pela localidade dos fornecedores espalhados em diversos estados do Brasil.

O processo logístico de distribuição na empresa Pratigi é feito de acordo com as demandas enviadas pelos vendedores para o setor de Planejamento de Produção e Materiais, que irá a partir da garantia de entrega feita aos clientes, regular a produção para que o carregamento seja feito dentro do prazo estabelecido. O setor de distribuição a partir dessa garantia de produção tem o papel de contratar a transportadora e esse tem 36 horas para apresentar os veículos no pátio da empresa. Como a empresa não tem uma frota própria é de fundamental importância que as transportadoras contratadas mantenham o compromisso com a empresa de enviar os carros quando solicitados, evitando assim que problemas de atraso nas entregas ocorram.

Foi identificado ainda, que um dos principais problemas enfrentados pelo setor de distribuição da empresa é durante a negociação com os prestadores de serviço terceirizados, em sua grande maioria proprietários de caminhões. Para a empresa o serviço de transporte tornou-se uma ferramenta cara para quem paga, mas barata para quem presta os serviços, causando problemas de relacionamento e dificultando a criação de parcerias entre empresas.

A falta de capacidade de armazenamento na logística interna é outro fator que reflete nas questões de relacionamento entre a logística de distribuição e os contratos de transporte, tendo em vista as constantes reclamações por parte desses pela demora no carregamento de produtos acabados e na descarga de matéria prima, ficando muito tempo no pátio e perdendo assim a oportunidade de fazer outros serviços. Essa prática também tem encarecidos os valores dos fretes, pois os contratados estão começando a repassar as perdas em detrimento da demora para a empresa contratante, ou seja, a Pratigi.

#### **4.6 Quanto à logística reversa**

Sendo a logística reversa o meio utilizado pelas empresas para evitar que haja descartes de produtos ou embalagens de maneira irregular, diminuindo assim os impactos causados na natureza, foi identificado que a empresa pesquisada não dispõe de um canal logístico reverso que garanta a destinação correta das suas embalagens após o consumo dos seus produtos.

Já para as embalagens de papel e plásticos geradas das matérias primas descartadas pela empresa, foi sinalizado que elas são doadas para uma cooperativa de reciclagem no município de Cruz das Almas-Ba. Os resíduos gerados durante o processo produtivo, por sua vez, são vendidos por um

pequeno valor para a alimentação de animais.

Desta maneira, foi constatado que são poucos os casos de logística reversa encontrados dentro da empresa, em relação aos produtos comercializados, existindo apenas em casos de retorno de produtos por motivos de avarias ou perdas, ou aqueles cujo prazo de validade é curto.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das pesquisas direcionadas ao estudo da logística, foi possível perceber que as empresas estão vivendo em um mercado extremamente competitivo, onde elas têm buscado se destacar diante dos seus concorrentes, adotando assim a eficiência nos processos logísticos, pois é através dela que as organizações ofertam seus produtos e serviços, procurando se adequar às necessidades e expectativas dos clientes e, com isso, conquistar seu espaço nesse mercado tão desafiador.

Para que isso aconteça de forma satisfatória, é necessário que a logística esteja bem planejada, pois ela está envolvida em todos os departamentos de uma empresa, partindo desde o planejamento, implantação e aquisição de matéria prima até a entrega do produto acabado ao consumidor final. Desta maneira, é necessário que todos os departamentos devam agir de forma integrada, onde os colaboradores busquem sempre interagir de forma positiva entre os setores, buscando sempre aumentar o lucro e reduzir os custos.

Neste contexto é que a referida pesquisa teve como propósito avaliar o processo logístico como uma estratégia empresarial, fazendo o diagnóstico de todos os processos logísticos, identificando seus potenciais e deficiências. Dessa forma, após a análise dos dados encontrados, chegou-se à conclusão que a organização pesquisada tem seu maior gargalo na logística interna, pois ela não dispõe de uma área física adequada para manter estoques mais seguros, e que atendam a um volume maior de compra que mantenha assim um estoque de matéria prima suficiente ao atendimento da demanda de produção. A falta de espaço foi também percebida para o estoque de produtos acabados, ocasionando problemas quanto ao atendimento de pedidos aos clientes. Tendo em vista os aspectos observados e encontrados, é de fundamental importância e necessidade, que a empresa pesquisada comece a colocar no seu planejamento a ampliação da estrutura física para os estoques de matéria prima e produtos acabados, pois foram às áreas mais críticas encontradas dentro da organização. Diante disso, foi constatado que a empresa dispõe de uma grande área, onde podem ser construídos os galpões dos quais a mesma necessita para solucionar os problemas encontrados pela logística interna por falta de espaços físicos para armazenagem de seus produtos comercializados, podendo, assim, alavancar suas vendas, gerando cada vez mais lucro para a organização.

Com isso, as questões de armazenagem podem ser consideradas como uma das áreas mais críticas dentro do processo organizacional da Pratigi Alimentos, para a qual deve ser direcionada uma atenção especial, pois um estoque adequado é de fundamental importância para a gestão de uma organização, por agregar valores e fortalecer os laços entre fornecedor, empresa e clientes.

## REFERÊNCIAS

Adlmaier, D.; Sellitto, M. A. **Embalagens retornáveis para transporte de bens manufaturados: um estudo de caso em logística reversa**. Produção, v. 17, n.2. 2007.

ALVES; J. A.; SANTOS, A. P. dos; Logística Lean para redução dos efeitos da variação da demanda no abastecimento de linhas de produção. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.8, n.1, p.53-66, 2013.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**: tradução Celso Rimoli, Lenita R. Estevas. – 1. ed. – reimpr. – São Paulo Atlas, 2009.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**; tradução Raul Rubenich. – 5.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 7.404, de 13 de dezembro de 2010**. Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política de Resíduos Sólidos, cria o Comitê Interministerial da política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de logística Reversa, e dá outras providências. Diário Oficial [ da Republica Federativa do Brasil], Brasília, p. 1, 23 dez. 2010. Seção 1. Ed Extra.

CHOPRA, S.; MEINDL, P.; **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Trad. Claudia Freire; rev. Paulo Roberto Leite. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CLRB, Conselho de Logística Reversa do Brasil. Logística Reversa. 2011. Disponível em:< <http://clrb.com.br/site/clrb.asp>>. Acesso em Setembro, 2015.

FERREIRA, R.U; VALENTE, M. C. de O. **Logística enxuta: distribuição com base na técnica lean thinking**; November 17- 20, Porto, PORTUGAL I Word Congres on Systems Engineering and Information Technology. 2013

GUERREIRO, R; BIO, S. R; MENDEL, S. F. **Logística integrada, gestão da cadeia de suprimentos e mensuração de custos e resultados logísticos: um estudo com empresas brasileiras**. Advances in Scientific and Applied Accounting. São Paulo, v.4, n.1, p.73-100, 2011

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 4. ed . São Paulo: Atlas, 2002.

LARROUSSE, Ática: **Dicionário da Língua Portuguesa** – Paris: Larousse / São Paulo: Ática, 2001.

MAGRINELLI, R. M.; FERREIRA, F. S. A importância da logística: um estudo de caso de um escritório de advocacia de Palmital (SP). **Revista Hóros**, v.4, n.1, 2010.

MOURA, Reinaldo A. **Manual de logística** – armazenagem e distribuição física, volume 2. São Paulo: IMAM, 1997.

MOURA, Reinaldo A. **Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais**. 5ª. ed. São Paulo: IMAM, 2005.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 6ª reimpressão.

PARRA, P. H.; PIRES, S. R. I. Análise da Gestão da Cadeia de Suprimentos na Indústria de Computadores. **Gestão e Produção**, v.10, n.1, p.1-15, 2003.

PIRES, S. R. I.; SACOMANO NETO, M. Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. **Produção**, v.20, n.2, p. 172-185, 2010.

SILVA, A. F. da. **Fundamentos da Logística**. Curitiba: Livro Técnico, 2012. 120 p.

SOUZA, P. T. de, Logística Interna: O princípio da logística organizacional está na administração dos recursos de materiais e patrimoniais (ARM) – **Revista Científica Fac Mais**, Volume. II, Numero 1. Ano 2012/2º Semestre.

**Fabiana Xavier Ferreira dos Santos**  
fabyana.iasd@outlook.com

Graduada em Bacharelado em  
Administração pela Faculdade Adventista  
da Bahia (2016).

**Veronilde Souza de Miranda**  
vero.nilde@outlook.com

Graduada em Bacharelado em  
Administração pela Faculdade Adventista  
da Bahia (2016)

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –  
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

## **EMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE DOS FATORES CONDICIONANTES PARA A MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE CURAÇÁ-BA**

### **RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo traçar o perfil empreendedor e identificar os fatores condicionantes para mortalidade de micro e pequenas empresas na sede do município de Curaçá-Ba. Em relação ao percurso metodológico partiu-se de uma revisão bibliográfica que servisse de subsídio para composição do conjunto de fatores condicionantes da mortalidade de MPEs. Com base no levantamento empreendido, foi construído o instrumento de coleta de dados – um formulário, já que a presença do pesquisador possibilita o esclarecimento aos respondentes, no surgimento de eventuais dúvidas. O instrumento constava de questões abertas, fechadas e de múltipla escolha [escalares] e foi aplicado em julho de 2016, no município de Curaçá, localizado no norte do estado da Bahia. Utilizando-se do critério de acessibilidade, foram abordadas 85 empresas na sede do município. Os dados coletados foram tabulados no Sphynx e analisados utilizando-se da análise de conteúdo de Bardin. O estudo possibilitou verificar as características dos empresários locais, que são empreendedores por necessidade e possuem empreendimentos de baixa complexidade. Quanto aos fatores condicionantes à mortalidade, percebe-se que os empreendimentos são afetados por fatores que se relacionam tanto com o gestor quanto com a empresa [interno e externo], destacando-se a falta de planejamento estratégico, já que é através deste que o gestor define de maneira clara o rumo da empresa, tomando por base os ambientes na qual ela está inserida e que podem afetá-la de alguma forma.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

Empreendedorismo. Mortalidade Empresarial. Micro e Pequenas Empresas - MPE.

## 1. INTRODUÇÃO

Embora nem sempre se tenha dado o devido reconhecimento ao empreendedorismo, hoje, de modo geral, percebe-se que o cenário mudou. Nunca se falou tanto de empreendedorismo, são muitos os autores de livros e pesquisas que abordam o tema. Também as instituições de ensino superior no campo da Administração têm se preocupado e incentivado pesquisas sobre o tema. Empreendedorismo é, portanto, um tema atualmente muito discutido. Essas discussões envolvem conceitos de revolução e de transformação radical, já que as transformações incitadas pelo empreendedorismo causam impactos que mudam de fato o estilo de vida das pessoas. Mas cabe destacar que empreender nem sempre estará relacionado a algo novo, mas pode englobar inovações que incluem uma nova maneira de utilizar coisas já existentes.

Dornelas (2001) evidencia o grande interesse demonstrado pela maioria dos países, onde as ações do governo giram em torno do tema empreendedorismo e este interesse estende-se para além dos limites nacionais, atraindo organizações multinacionais.

Empresas como a *Global Entrepreneurship Research Association* (GERA), administradora do *Global Entrepreneurship Monitor*, desde o ano 1999, realiza pesquisas visando medir e analisar como a atividade empreendedora se constitui em diferentes partes do mundo. O Brasil passou a fazer parte do grupo no ano 2000, quando se iniciou a pesquisa sob a coordenação do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (GEM) em, 2005.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) desde 1972 tem exercido um papel de extrema relevância como agente de capacitação, promovendo o desenvolvimento, estimulando o empreendedorismo e apoiando os pequenos negócios em todo país (SEBRAE, 2016).

Embora as pesquisas apontem o real crescimento do número de empreendimentos que nascem no país e o apoio que é dispensado a estes por instituições como o SEBRAE, eles tendem a enfrentar alguns desafios que afetam a saúde da empresa. Se tais problemas não forem detectados e sanados a tempo, podem levar à mortalidade ainda nos primeiros anos de vida (SEBRAE, 2016).

Nesse sentido, a mortalidade de Micro e Pequenas Empresas é algo que tem despertado interesse de pesquisadores em diversas partes do mundo, já que o desenvolvimento e crescimento da economia dos países dependem não somente da criação, mas da sobrevivência das empresas. No entanto, nenhum estudo apresentou uma resposta específica para a causa da mortalidade por se tratar de um fenômeno difícil de mensurar, já que esta pode estar ligada a diversos fatores (SEBRAE, 2011).

Tomando por base os possíveis fatores que já foram testados anteriormente e apresentados nos resultados das pesquisas, os novos pesquisadores buscam identificar o método mais adequado para se medir esse fenômeno, de acordo com a realidade de cada local ou região estudada.

O município de Curaçá, localizado no norte do estado da Bahia, na micro-região do Vale do São Francisco, não difere dos demais municípios e também tem sido afetado pela mortalidade de micro e pequenas empresas. No ano de 2013, havia o registro de 249 empresas atuantes no município e quando comparado ao ano anterior, 2012, que apresentava o número de 425 empresas, percebe-se uma queda de aproximadamente 59%. Se considerado um período de sete anos, que compreende 2006-2013, percebe-se que esse percentual tem aumentado gradativamente, tornando-se cada vez mais preocupante (SEBRAE, 2016).

Nesse contexto, esse artigo parte da seguinte questão de investigação: Qual o perfil empreendedor do município de Curaçá e quais os fatores condicionantes para mortalidade de micro e pequenas empresas na sede do município?

Desse modo, o presente estudo tem por objetivo geral traçar o perfil empreendedor e identificar quais os fatores condicionantes para a mortalidade de micro e pequenas empresas na sede do município de Curaçá-Ba, tomando por base os dados ora levantados durante a pesquisa no município e apoiando-se nos indicadores já existentes.

Buscou-se traçar o perfil do empreendedor e levantar dados sobre mortalidade de micro e pequenas empresas no Município de Curaçá-Ba, através da aplicação de formulários e apresentar uma análise qualitativa sobre os fatores associados à mortalidade de micro e pequenas empresas no município.

O estudo justifica-se na medida em que é ressaltada a grande importância das micro e pequenas empresas frente ao crescimento da economia do país e como estas têm sido afetadas pelos fatores que levam à mortalidade. O município de Curaçá-Ba, não é diferente de outros do país ao apresentar um percentual significativamente elevado de aproximadamente 22% na mortalidade de micro e pequenas empresas somente entre os anos de 2012 e 2013. (IBGE, 2015)

Dividido em cinco seções, o artigo traz na presente seção a introdução, que de forma progressiva apresenta os aspectos delineadores da pesquisa. Na seção dois é apresentado referencial teórico devidamente fundamentado, trazendo uma abordagem sobre os temas: empreendedorismo e mortalidade de micro e pequenas empresas. A seção três traz uma breve exposição dos métodos utilizados para realização da pesquisa. Na seção quatro são expostos os principais resultados da aplicação da metodologia descrita na seção anterior. Nessa seção encontram-se todos os dados relacionados a pesquisa, bem como análise dos mesmos. Por fim, a seção cinco, apresenta algumas considerações finais sobre o tema estudado, indicando novos percursos para novas investigações sobre a temática.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Este capítulo destina-se a apresentação do referencial teórico e compreende as seguintes temáticas: empreendedorismo, com a caracterização de micro e pequenas empresas e os critérios para classificação das mesmas; mortalidade de micro e pequenas empresas, onde são apresentados os principais fatores que levam à mortalidade de empresas.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

Para efeito legal, a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, institui o Estatuto Nacional da Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), o qual estabelece normas gerais concernentes ao tratamento dispensado as mesmas. No seu Art. 3º, a Lei apresenta a definição de Micro e Pequenas Empresas de acordo com a sua forma jurídica e o seu faturamento anual.

Quanto a sua forma jurídica, são consideradas microempresas ou empresas de pequeno porte as sociedades empresárias, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário, devidamente registrado no Registro no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Já para a classificação de acordo com o faturamento, considera-se os critérios receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 [trezentos e sessenta mil reais] para

microempresa e receita bruta superior a R\$ R\$ 360.000,00 [trezentos e sessenta mil reais] e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 [três milhões e seiscentos mil reais] (BRASIL, 2006).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), uma entidade privada, com foco no fortalecimento do empreendedorismo, tem para efeito de pesquisas e estudos, o critério de classificação de MPEs por meio do número de empregados, levando em consideração o setor de atuação.

Para o setor de indústria, são consideradas como microempresas e empresas de pequeno porte, aquelas que possuem até 19 empregados e, de 20 a 99 empregados, respectivamente. Já no setor de comércio e serviços, são consideradas microempresas e empresas de pequeno porte, aquelas que possuem até 9 empregados e, de 10 a 49 empregados, respectivamente (SEBRAE, 2016).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Sustentável (BNDES) também possui uma classificação com base na receita operacional bruta anual, aplicável a todos os setores. Para as microempresas a receita operacional bruta anual deve ser menor ou igual a R\$ 2,4 milhões. Já para a empresa de pequeno porte a receita deve ser maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões (BNDES, 2016).

Pode-se notar que existem algumas diferenças entre os critérios de classificação descritos na Lei, dos adotados pelas instituições de apoio. Tais diferenças certamente podem ser atribuídas a finalidade com que estas pretendem interagir com as empresas. O quadro 1 apresenta de forma resumida, a classificação das empresas, conforme critérios estabelecidos pela lei e pelas as instituições de apoio.

Classificação de Empresas					
Lei geral das MPEs		Sebrae		BNDES	
Tipo Jurídico	Faturamento	Setor	Nº de empregados	Faturamento	
ME	Empresário individual	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00	Indústria	Até 19 empregados	Receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
	Sociedade empresária		Comércio e serviços	Até 9 empregados	
	Sociedade simples				
EPP	Empresário individual	Receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00	Indústria	De 20 a 99 empregados	Receita operacional bruta anual maior que 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões
	Sociedade empresária		Comércio e serviços	De 10 a 49 empregados	
	Sociedade simples				

**Quadro 1 - Classificação das empresas de acordo com os critérios estabelecidos pela lei e instituições**

**Fonte: Elaboração Própria (2016)**

As micro e pequenas empresas desempenham um papel de grande importância para o desenvolvimento econômico e social de um país, principalmente pela sua capacidade de gerar emprego e renda. La Rovere (1999, apud CASTALDO, 2007) reforça tal afirmativa, quando diz que as micro e pequenas empresas tem chamado a atenção de analistas econômicos em todo o mundo, devido ao seu potencial de geração de renda e emprego.

Para manter ativa a economia de um país como o Brasil, se faz necessária principalmente a capacidade de criar e manter empresas capazes de sobreviver no mercado, gerando emprego e

renda, de maneira sustentável, fazendo com que o país aumente sua produção de bens e serviço, ampliando e melhorando o bem-estar de modo geral e a distribuição de renda do País (DORNELAS, 2008).

De acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE no ano de 2014, as microempresas e empresas de pequeno porte representam nada menos que 99% dos estabelecimentos empresariais existentes no Brasil e 27% do Produto Interno Bruto (PIB). Tal pesquisa confirma o papel que as MPes exercem no conjunto da economia, gerando emprego e renda e contribuindo significativamente para o PIB do País (SEBRAE, 2014).

Nesse contexto de relevância das MPes é que entidades como o SEBRAE tem incentivado e direcionado estrategicamente o empreendedor que pretende abrir o seu negócio, disponibilizando consultorias que esclarecem dúvidas pertinentes desde a abertura até a consolidação da empresa, bem como bom desempenho da mesma ao longo dos anos. Assim nascem as micro e pequenas empresas, a partir de uma ação empreendedora.

Para Nakagawa (2013) o indivíduo se torna empreendedor em razão daquilo a que ele é exposto. Empreendedorismo é um comportamento e como tal, pode ser praticado e aperfeiçoado (NAKAGAWA, 2013, p. 36).

O ato de empreender pode ser impulsionado por dois fatores distintos: a oportunidade e/ou a necessidade. Como embasamento para tal afirmativa, a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em sua pesquisa no ano de 2005 classifica os empreendedores de acordo com a sua motivação para empreender:

Empreendedores por oportunidade: são motivados pela percepção de uma opção rentável de negócio; e Empreendedores por necessidade: são motivados pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda (GEM, 2005, p. 23).

Além desta classificação, a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) considera ainda os empreendedores como iniciais e estabelecidos. Os iniciais são divididos em duas categorias, os nascentes e os novos, pois estão no seu estágio inicial, enquanto os estabelecidos caracterizam proprietários de um negócio já estabilizado por mais de 42 meses (GEM, 2015).

De acordo com esta mesma pesquisa houve um significativo aumento da Taxa Total de Empreendedorismo - TTE no país entre os anos de 2014 e 2015, que passou de 34,4% para 39,3%. Isso deve-se ao crescimento da Taxa de Atividade Empreendedora (TEA), principalmente no que tange aos empreendedores iniciais, conforme tabela 1 apresentada a seguir.

Estágio	Brasil	
	2014	2015
Iniciais	17,2	21
Nascentes	3,7	6,7
Novos	13,8	14,9
Estabelecidos	17,5	18,9
Total de empreendimentos	34,4	39,3

**Tabela 1 - Taxa de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos – Brasil – 2015**

Fonte: GEM (2015)

Em relação à motivação para empreender no Brasil, a pesquisa mostra que houve um decréscimo na proporção de empreendedores por oportunidade, caindo de 71% para 56% entre os anos de 2014 e 2015, enquanto a proporção de empreendimentos motivados por necessidade aumentou tanto para os nascentes como para os novos, passando de 33% para 46% e de 13% para 36%, respectivamente (GEM, 2015).

Outro aspecto importante, apresentado na pesquisa, são as características sócio demográficas dos empreendedores brasileiros, onde foram utilizadas as variáveis de gênero, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade dentre outros, conforme apresentadas na tabela 2.

Características do empreendedor		Brasil
		TTE
<b>Gênero</b>		
Masculino		53,3
Feminino		46,7
<b>Total</b>		<b>100</b>
<b>Faixa etária</b>		
18 a 24 anos		12,6
25 a 34 anos		25,7
35 a 44 anos		25,5
45 a 54 anos		22,6
55 a 64 anos		13,6
<b>Total</b>		<b>100</b>
<b>Renda familiar</b>		
Até 3 salários mínimos		58,1
Mais de 3 até 6 salários mínimos		32,1
Mais de 6 até 9 salários mínimos		6,2
Mais de 9 salários mínimos		3,6
<b>Total</b>		<b>100</b>
<b>Nível de escolaridade</b>		
Educ0		30,6
Educ1		19,7
Educ2		43,7
Educ3+		6
<b>Total</b>		<b>100</b>
<b>Estado civil</b>		
Casado		41,8
União estável		17,3
Divorciado		6,8
Solteiro		31,1
Viúvo		2,4
Outros		0,5
<b>Total</b>		<b>100</b>

**Tabela 2 – Distribuição percentual dos empreendedores segundo característica sócio demográficas – Brasil (2015)**

**Fonte: GEM (2015)**

Tomando por base a Taxa Total de Empreendedorismo, o resultado da pesquisa aponta que, com relação ao gênero, os homens estão mais propensos a empreender do que as mulheres. Os entrevistados estão classificados na sua maioria com faixa etária entre 25 e 54 anos, possuindo em média de 3 a 6 salários mínimos. Quanto ao nível de escolaridade, percebe-se uma disparidade, pois as variáveis que apresentam maiores proporções são opostas, ficando os sem educação formal e primeiro grau incompleto, com 30% e, segundo grau completo e superior incompleto com 43,7% (GEM, 2015).

Contudo, existem fatores que interferem tanto positivamente quanto negativamente no processo de empreender, sem levar em consideração apenas o fato do empreendimento ser fruto de uma boa ideia, os quais são considerados fatores condicionantes para mortalidade ou sobrevivência da empresa.

## **2.2 FATORES DE MORTALIDADE DAS MPES**

É inegável a relevância das MPES no cenário econômico do país, entretanto, pesquisas já realizadas apontam que, embora o número de micro e pequenas empresas abertas nos últimos anos tenha aumentado, o índice de mortalidade para este setor também tem se elevado, principalmente no estágio inicial do negócio (GEM, 2015).

O SEBRAE (2011) apresenta dados concernentes à taxa de sobrevivência, bem como de mortalidade das empresas com até 2 anos de atividade no Brasil, utilizando-se dos dados das empresas constituídas entre os anos de 2005 e 2006, com bases nos relatórios de 2005 a 2009. A taxa de mortalidade é complementar à taxa de sobrevivência, com 26,9% e 73,1%, respectivamente.

Outro aspecto importante, ainda segundo o SEBRAE (2011) é que o Nordeste apresenta taxa de mortalidade de 30,9%, ocupando o terceiro lugar no ranking das regiões do País que mais sofrem com a falência das MPES, onde os estados da Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte contribuem significativamente para este número.

As regiões menos afetadas são a região Sul e a Sudeste, com as taxas de sobrevivência mais elevadas. A explicação deve-se em parte pelo fato de que essas regiões concentram quase metade das empresas industriais do país, já que a taxa de sobrevivência deste setor é a mais elevada do Brasil, com 75,1%, seguido pelo comércio com 74,1% e serviços com 71,7%, ficando em último lugar construção civil com 66,2%. (SEBRAE, 2011).

Alguns apresentam os possíveis fatores que podem levar à mortalidade das MPES. No entanto a mortalidade não pode ser atribuída a apenas uma única variável, já que a empresa faz parte de um conjunto que a envolve, tanto internamente como externamente, sendo afetada e sem nenhum controle, principalmente pelos fatores externos a ela.

Para Maximiano (2006) dentre as principais razões de mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de existência, estão as questões burocráticas, as elevadas cargas tributárias e a falta de financiamento. Dornelas (2006), no entanto, apresenta como fatores algumas falhas que podem ocorrer no dia-a-dia do gerenciamento da empresa, dentre os quais estão a falta de experiência, falta de dinheiro, localização errada e difícil obtenção de crédito.

O SEBRAE/MG (2004) apresenta como principais fatores de mortalidade a falta de capital de giro, falta de planejamento estratégico, falta de conhecimento de mercado e carga tributária elevada.

Santos e Pereira (1995 apud FERREIRA et al, 2012), dizem que os motivos que efetivamente tem levado muitos empreendimentos ao fracasso podem ser divididos em cinco, que são: aspectos técnicos do empreendedor, aspectos da área mercadológica, aspectos técnico-operacionais, aspectos financeiros e aspectos jurídico/organizacionais, cada um deles subdividindo-se em variáveis que nem sempre irão impactar com a mesma intensidade, conforme quadro 2.

<b>Quanto aos aspectos técnicos do empreendedor</b>	
<b>Na área mercadológica</b>	Falta de experiência empresarial anterior
	Falta de competência gerencial
	Não conhecer o mercado
	Não conhecer o produto ou serviço
<b>Na área técnico-operacional</b>	Baixa qualidade nos produtos e serviços
	Localização errada do imóvel ou do ponto
	Problemas na relação com os fornecedores
	Tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada.
<b>Na área Financeira</b>	Imobilização excessiva do capital em ativos fixos
	Política equivocada de crédito aos clientes
	Falta de controles de custos e de gestão financeira
<b>Na área Jurídica/Organizacional</b>	Estrutura organizacional inadequada
	Ausência de planejamento e informações gerenciais
	Ausência de inovações gerenciais.

**Quadro 2 - Motivos que levam empreendimentos novos ao fracasso**

**Fonte: Santos e Pereira (1995 apud FERREIRA et al, 2012)**

Empregando os critérios utilizados por Albuquerque e Filho (2011) na sua pesquisa, segundo a qual os fatores apresentados podem ser distribuídos em três categorias: fatores internos, fatores externos e fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente, pode-se dizer que o aspecto técnico do empreendedor é um fator interno ligado diretamente ao dirigente da empresa, os aspectos mercadológicos e técnico-operacionais, têm a ver com os fatores externos, o financeiro e o jurídico/organizacional são fatores internos relacionados com a empresa.

Na classificação adotada, cada categoria expõe mais variáveis do que as apresentadas anteriormente, já que este reúne informações de pesquisas realizadas por diversos autores, no período de 2000 a 2010, que servem como embasamento para trabalhos como estes, uma vez que os indicadores já foram testados, conforme quadro 3.

<b>Categoria dirigente: Fatores internos ou relacionados ao dirigente</b>	<b>Categoria Empresa: Fatores internos ou relacionados a empresa</b>	<b>Categoria ambiente: Fatores externos ou relacionados ao ambiente</b>
Características individuais	Recursos das áreas funcionais	Mercado consumidor, fornecedor e concorrente
Nível educacional	Planejamento formal	Condições econômicas
Laços sociais	Estrutura legal	Setor de negocio
Habilidades gerenciais	Gestão da Informação	Localização
Conhecimentos gerenciais	Reestrutura Organizacional	Acesso a financiamento e a novas tecnologias
Idade	Projetos de desenvolvimento do negócio	Aconselhamento profissional
Experiência gerencial e no setor de negócio	Capacidade de inovação	Pertencer a grupos minoritários
Motivação para abertura	Tamanho (porte)	Carga horária
Valores e crenças	Tipo de estabelecimento	Legislação
Decisão voluntária: custos de oportunidade	Idade da empresa	Morte do sócio
Gênero	Estágio de vida da empresa	Furto e/ou assalto
Capital próprio	Aspectos específicos franquias	Incêndio
		Falta de sucessores
		Vendas ao governo
		Fraude/desastre

### **Quadro 3 – Categorização dos Fatores de mortalidade**

**Fonte: Albuquerque e Filho (2011)**

Ferreira et al (2012), entendendo que as pesquisas já realizadas apontam em várias direções, decide também apresentar uma classificação dos fatores, utilizando-se das três categorias, ora citadas. É conveniente frisar que Ferreira et al (2012) apontam variáveis que não foram mencionadas anteriormente, entre os quais pode-se destacar a falta de competência na gestão, falta de mão de obra qualificada e a ausência de um suporte jurídico e contábil.

Embora diversos fatores tenham sido apresentados, encarando a situação de mortalidade de empresas por outra ótica, nota-se que a falta de planejamento pode ser considerada o ponto chave através do qual se desencadeiam os demais fatores que afetam a saúde da empresa.

A importância do planejamento está intrinsecamente relacionada ao futuro de qualquer organização. Para Nakagawa (2013) planejamento é o processo estruturado, formal e replicável de tomada de decisões levando-se em consideração o futuro. É feito de forma racional e tem se tornado cada vez mais necessário para que a empresa cresça de forma sustentada (NAKAGAWA, 2013, p. 183 e 184).

Kotler (1992) define planejamento como um processo gerencial de desenvolvimento e adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa com as mudanças e oportunidades de mercado, com o objetivo de orientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios (KOTLER, 1992, p. 63).

Para Oliveira (1999) a estratégia estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática. Ribeiro (2016) reforça tal afirmativa ao descrever como oportunidade para construir, rever ou desenvolver uma leitura crítica, coerente, completa, sistemática da realidade de uma organização e devem seguir basicamente quatro etapas: definir o negócio, definir a visão de futuro, definir a missão e definir os valores (OLIVEIRA, 1999; RIBEIRO, 2016).

Dentro de um conjunto de estratégias cabe avaliar e ponderar a interação entre os ambientes interno e externo, traçando objetivos de curto, médio e longo prazo. Nesse processo, o monitoramento sistemático é imprescindível para que as empresas mantenham-se focadas no cumprimento da missão da empresa e no alcance dos objetivos pré-determinados no planejamento estratégico (RIBEIRO, 2016).

Na organização do planejamento estratégico se faz necessário utilizar ferramentas que auxiliem. Nesse sentido é utilizada a análise SWOT (Strength, Weakness, Opportunities e Threats) em português: força, fraqueza, oportunidades e ameaças, que tem a função de possibilitar a escolha da estratégia adequada para o alcance dos objetivos ora traçados (SERRA et al, 2004, p.86).

### **3. METODOLOGIA**

Tomando por base o foco desta pesquisa, que consiste em traçar o perfil do empreendedor, bem como os fatores condicionantes para mortalidade das micro e pequenas empresas do município de Curaçá-Ba, buscou-se, primeiramente, realizar uma revisão teórica para o levantamento de dados secundários que apresentassem de tais fatores. Os fatores encontrados proporcionariam subsídios para construção do instrumento de coleta de dados.

Ainda buscando levantar dados secundários, principalmente relacionados ao número de empresas disponíveis no município, foi realizada uma visita, no mês de junho, à JUCEB regional situada na cidade de Juazeiro-Ba e, posteriormente, à sede na capital Salvador, a fim de obter acesso ao banco de dados com cadastro de todas as empresas do município de Curaçá-Ba. Entretanto, a referida solicitação não foi atendida dentro do período necessário para execução da pesquisa.

Na fase de pesquisa de campo optou-se pela construção de um formulário, instrumento elaborado com 61 questões: abertas, fechadas e de múltipla escolha [escalares]. A escolha do formulário deveu-se à possibilidade de esclarecimento aos participantes [respondentes] explicitando com clareza as questões, já que a presença do pesquisador favorece o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Segundo Gil (2002) o formulário, é um instrumento de pesquisa que se situa entre o questionário e a entrevista, sendo a técnica mais adequada para pesquisa de opinião pública e de mercado. Embora sejam seguidas as recomendações feitas com relação a elaboração do questionário, ambos se diferenciam na aplicação, já que no primeiro o pesquisador está presente e registra as respostas, sendo esta uma característica da entrevista (GIL, 2002, pág. 119).

A coleta de dados deu-se em julho de 2016, no município de Curaçá-Ba, utilizando o critério de acessibilidade tendo sido abordadas 85 empresas na sede do município. O critério de acessibilidade, segundo Gil (2008) consiste da seleção de elementos aos quais o pesquisador tenha acesso e que representem o universo a ser estudado, abrindo mão do rigor estatístico para comprovação da escolha (GIL, 2008, p. 94).

Os dados coletados foram tabulados no Sphynx e analisados utilizando-se da análise de conteúdo de Bardin. Para Bardin (1977) a análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, das mensagens, tendo por intenção a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção na qual se recorre a indicadores [quantitativos ou não] (BARDIN, 1977, p. 38).

Na análise de conteúdo busca-se compreender as características, modelos ou estruturas por trás dos fragmentos de mensagens em consideração. Nesse processo três etapas são fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase da organização quando se estabelece o esquema de trabalho que embora flexível deve ser preciso e com procedimentos bem definidos, o qual envolve o primeiro contato com os documentos a serem analisados, caracterizado por leitura flutuante e obedecendo as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade.

Na exploração do material escolhe-se as unidades de codificação, classificação e categorização. Já na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, tendo à disposição os resultados, pode-se propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos (BARDIN, 1977, p. 95-102).

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo destina-se á análise dos resultados obtidos nas diferentes fases da pesquisa. Os dados obtidos em campo foram tabulados, representados em gráficos e seguem analisados na seção 4.2.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO ESTUDADO**

O município de Curaçá está situado no vale São Franciscano, no extremo norte da Bahia. É constituído por cinco distritos incluindo a Sede e dezesseis povoados. Limita-se com os municípios de Juazeiro, Jaguarari, Uauá, Chorrochó, Abaré e com o Rio São Francisco numa extensão de 120 km. Possui área de 6.079,022 km<sup>2</sup> e população estimada de 35.320 habitantes, com Índice de Desenvolvimento Humano [IDH] de 0,581 (IBGE, 2016).

Com relação ao perfil dos munícipes, o censo demográfico do IBGE (2010) apresenta dados bastante significativos e preocupantes. No quesito rendimento médio da população ocupada por conta própria, é apresentada a quantia de R\$ 395,57, em referência à taxa de abandono escolar os valores apresentados são de 52,4% para homens e 36,5% para mulheres, com idade entre 18 e 24 anos, quanto ao percentual de homens e mulheres ocupados, com até o ensino fundamental incompleto, é de 77,9% para homens e 55,2% para mulheres, na faixa etária de 25 anos ou mais (IBGE, 2016).

O município apresenta Produto Interno Bruto [PIB] de aproximadamente R\$ 217 mil e PIB per capita de R\$ 6. 245 o qual é influenciado diretamente pela atuação das MPEs, que segundo

registros do IBGE, até o ano de 2013 constava o número de 249 empresas atuantes no município, entre sede e distritos (IBGE, 2016).

## 4.2 PERFIL EMPREENDEDOR DE CURAÇÁ

Ao analisar o perfil dos empreendedores locais, a partir dos dados coletados verificou-se que a maioria dos empreendedores são do sexo feminino [60%], são casados [59%], estão na faixa etária entre 20 e 60 anos [84%], possuem filhos [78%], tem segundo grau como escolaridade [45%], conforme quadro 4.

Perfil	Categoria 1	Categoria 2	Outras Categorias
Sexo	Feminino 60%	Masculino 40%	---
Idade	21 a 50 anos 84%	Outros 16%	---
Estado Civil	Casado 59%	Solteiro 31%	Outros 10%
Filhos	Sim 78%	Não 22%	---
Escolaridade	Segundo Grau 45%	Primeiro Grau 17%	Outros 38%

**Quadro 4 – Perfil dos Empreendedores locais**

**Fonte : Elaboração própria (2016)**

Outros aspectos que melhor delineassem o perfil dos empreendedores locais foram investigados. Ao buscar informações sobre a responsabilidade de manutenção da família, renda familiar e residência no município verificou-se que 44% dos respondentes se caracteriza como único responsável, 61% possui renda familiar de até 2 (dois) salários mínimos e 89% residem no município de Curaçá, conforme quadro 5.

Perfil	Categoria 1	Categoria 2	Outras Categorias
Manutenção da família	Único responsável 44%	Divide igualmente 41%	Outros 15%
Renda familiar	Até 2 salários 61%	De 2 a 4 salários 22%	Outros 17%
Residência	Sim 89%	Não 9%	---

**Quadro 5– Perfil dos Empreendedores locais**

**Fonte: Elaboração Própria (2016)**

Adiante é apresentado o detalhamento da caracterização do negócio e a importância deste em relação a renda do proprietário. Nos quesitos setor de atividade e classificação empresarial, os empreendimentos dividem-se entre comércio [75%] e serviços [24%] e 94% enquadram-se como microempresa com até 9 funcionários.

Com relação a propriedade, tempo de funcionamento, origem dos recursos para abertura, estabelecimento e formalização, 73% afirmam não possuir sócios, 86% dos empreendimentos funcionam há mais de 2 anos caracterizando estabilidade, 45% utilizaram recursos de poupança, 66% possuem estabelecimento próprio e 71% são formalizados.

Quando indagados sobre a importância do empreendimento em relação a renda e se conseguiriam identificar quem eram os principais clientes, 75% declaram que o empreendimento é a sua principal fonte de renda, embora 35% declarem possuir outra fonte

de renda [emprego ou sociedade em outros empreendimentos]. Quanto aos principais clientes, estes caracterizam-se por consumidores finais e empresas do próprio município [93%]. O quadro 6 apresentará de forma detalhada os valores referentes a cada item investigado, o qual auxiliará na melhor compreensão dos mesmos.

Item	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Outras
Atividade	Comércio 75%	Serviços 24%	Outros 1%	
Classificação	MPE 94%	EPP 4%	Outros 2%	
Propriedade	Único dono 73%	Possui sócios 26%	Outros 1%	
Funcionamento	Mais de 2 anos 86%	Menos de 2 anos 12%	Outros 2%	
Origem dos Recursos	Poupança 45%	Empréstimos diversos 29%	Não precisou de recursos 9%	Outros 9%
Estabelecimento	Próprio 66%	Alugado 31%	Outros 3%	
Formalização	Formalizado 71%	Não formalizado 27%	Outros 2%	
Importância/Renda	Principal fonte 75%	Complementar 22%	Outros 3%	
Outra renda	Não possui 61%	Possui 35%	Outros 4%	
Principais clientes	Consumidores finais e empresas do próprio município 93%	Consumidores finais e empresas de outros municípios 6%	Outros 1%	

#### Quadro 6 – Caracterização do empreendimento

Fonte : Elaboração Própria (2016)

No que tange aos motivos que impulsionaram os empresários à abertura da empresa, foram abordados quatro motivos: oportunidade de negócio, capital [dinheiro] disponível, desemprego e experiência anterior, onde foi possível cada respondente apontar o grau de importância de cada item, indo de sem importância a muito importante.

Pôde-se verificar, portanto, que 93% identificaram um oportunidade de negócio, 58% encontravam-se desempregados, 52% possuía capital disponível e 70% já possuía experiência anterior. A análise foi realizada unificando os valores de maior relevância, sendo estes muito importante e importante, conforme quadro 7.

Fatores	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4	Outras
Oportunidade de Negócio	Muito importante 72%	Importante 21%	Pouco importante 0%	Sem importância 7%	
Capital disponível	Muito importante 32%	Importante 20%	Pouco importante 20%	Sem importância 28%	
Desemprego	Muito importante 42%	Importante 16%	Pouco importante 12%	Sem importância 28%	Outros 2%
Experiência anterior	Muito importante 46%	Importante 24%	Pouco importante 6%	Sem importância 22%	Outros 2%

#### Quadro 7 – Motivos para abertura do empreendimento

Fonte : Elaboração Própria (2016)

### 4.3 FATORES CONDICIONANTES PARA MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA SEDE DO MUNICÍPIO DE CURAÇÁ-BA.

Os parágrafos a seguir serão destinados à análise dos principais atributos do gestor da empresa e às principais características e dificuldades enfrentadas tanto pelo gestor quanto pela empresa nos ambientes interno e externo.

No levantamento das principais características do empresário foi utilizado uma escala de likert, na qual 1 consiste no menor valor e 5 maior valor, no grau de relevância das assertivas. Na sua maioria eles acreditam serem dotados dos atributos necessários a um bom gestor, onde 53% possui habilidade gerencial, 47% conhecimento gerencial, 71% idade adequada, 60% possui experiência no setor, 67% é competente na gestão e 48% possui nível de escolaridade adequado. De igual modo, foi utilizada a mesma escala para medir a relevância das principais características da empresa, onde 49% responderam que fazem planejamento estratégico, 49% possui estrutura legal, 39% possui gestão da informação, 67% investe em inovação de produtos e serviços, 42% possui acesso ao crédito e 36% possui recursos das áreas funcionais [Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Produção].

No bloco seguinte foram apresentados os mesmos itens utilizados anteriormente numa perspectiva de possíveis problemas enfrentados tanto pelo gestor quanto pela empresa, onde ele atribuiria o grau de importância de cada item, desde muito importante a sem importância, na tentativa de verificar a fidedignidade das respostas anteriores.

Neste sentido, para que se comprovasse a fidedignidade das respostas, seria necessário que os valores obtidos no primeiro bloco fossem inversamente proporcionais aos do segundo bloco, ou seja, uma vez que eles afirmaram possuir planejamento estratégico, no bloco seguinte esta será uma questão pouco importante ou sem importância para o mesmo.

Quando correlacionados os valores obtidos nos dois blocos, percebe-se que existe uma correlação direta muito forte de coeficiente 0,96 para principais atributos do gestor e correlação forte de coeficiente 0,91 para as principais características da empresa, ou seja,  $R > 0$  caracterizando que a medida em que os valores do primeiro bloco aumentam, os do segundo bloco também irão aumentar. Na tentativa de identificar o quanto uma variável interfere na outra, percebe-se que 92% das variáveis do primeiro bloco estão ajustadas às variáveis do segundo no que tange aos atributos do gestor e 83% no que diz respeito as principais características da empresa. A tabela 3 apresenta um comparativo dos valores encontrados nas duas perspectivas, características e dificuldades.

	Bloco 1 - Características	Bloco 2 - Falta	Correlação	Regressão	
<b>Gestor</b>	Habilidade Gerencial	80%	60%	<b>0,96</b>	<b>92%</b>
	Conhecimentos gerenciais	67%	53%		
	Experiência anterior	81%	64%		
	Escolaridade	68%	50%		
	Competência na gestão	82%	63%		
<b>Empresa</b>	Planejamento estratégico	60%	53%	<b>0,91</b>	<b>83%</b>
	Estrutura legal	58%	58%		
	Gestão da informação	54%	50%		
	Inovação de produtos/serviços	78%	62%		
	Mão-de-obra qualificada	80%	65%		
	Acesso ao crédito	56%	52%		
Recursos das áreas funcionais	51%	44%			

**Tabela 3 – Comparativo – Características e dificuldades do Gestor e Empresa no ambiente interno**

**Fonte : Elaboração Própria (2016)**

Embora a grande maioria dos participantes da pesquisa tenham afirmado serem detentores de todas as características necessárias tanto para um bom gestor, quanto para uma boa empresa, se analisados levando em consideração aquelas que obtiveram menor representatividade, percebe-se que no que tange ao gestor, a falta de conhecimentos gerenciais e o baixo nível de escolaridade é o fator que mais tem prejudicado os empresários.

Com relação a empresa a situação já é um tanto preocupante, falta Planejamento Estratégico, Estrutura legal (societária), Gestão da informação, Acesso ao crédito e Recursos das áreas funcionais. As únicas que apresentam melhor representatividade são Inovação de Produtos e Mão-de-obra qualificada.

Foram analisados ainda os possíveis fatores externos que podem interferir no bom desempenho da empresa e levá-las a mortalidade, onde cada participante teria a oportunidade de apontar o grau de importância dos mesmos e em seguida fazer uma análise do aspecto geral do estabelecimento [organização, limpeza, apresentação dos funcionários, etc]. A tabela 4 apresenta os resultados dos fatores externos de forma detalhada.

Fatores	Categoria 1 -Muito importante e importante	Categoria 2 - Pouco importante e sem importância	Outras Categorias
Condições econômicas não favoráveis	68%	29%	3%
Baixa demanda de clientes	63%	37%	---
Carga tributária elevada	61%	36%	3%
Burocracia legal e fiscal	48%	51%	1%
Falta de fornecedores	37%	61%	2%
Alta demanda de clientes	37%	62%	1%
Excesso de fornecedores	30%	63%	7%
Competição dos concorrentes	27%	71%	2%

**Tabela 4 – Principais problemas enfrentados pela empresa no ambiente externo**

**Fonte : Elaboração Própria (2016)**

Dentre os principais problemas apresentados, os que mais se destacam são as condições econômicas não favoráveis [68%], a baixa demanda de clientes [63%] e a carga tributária elevada [61%]. Quanto ao aspecto geral do estabelecimento, 70% estão entre ótimo e bom enquanto 28% considera regular ou ruim.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo principal traçar o perfil empreendedor e identificar os fatores condicionantes para mortalidade de micro e pequenas empresas na sede do município de Curaçá-Ba. Para tanto, buscou-se elaborar uma revisão teórica que serviria como subsídio para a composição do conjunto de fatores capazes de levar à mortalidade de MPEs. Em seguida, realizou-se a pesquisa de campo afim de traçar o perfil do empreendedor e levantar os dados necessários à pesquisa através da aplicação de formulários, seguido de uma análise qualitativa dos resultados obtidos.

O estudo possibilitou identificar as principais características dos empresários locais. Nesse sentido verificou-se que a maioria é do sexo feminino; casados, com idade entre 21 e 50 anos, com filhos e escolaridade até o segundo grau. Na sua maioria residem no município e possuem renda familiar de até 2 salários mínimos. O perfil dos empreendedores se alinham com a tipologia de empreendimentos encontrados na localidade, pois são empreendimentos de baixa complexidade. Ao buscar compreender as características dos empreendimentos verificou-se que na sua maioria as MPEs exercem a atividade no segmento de comércio; com um único proprietário; não possuindo sócios e atuando no mercado há mais de dois anos.

Com relação aos motivos que os levaram a tornarem-se empreendedores eles afirmaram ter identificado uma oportunidade de negócio aliada à experiência que já possuíam. Entretanto, ao se observar o nível de complexidade dos empreendimentos pode-se avaliar uma postura dos empreendedores de valorização das suas escolhas, afirmando ser oportunidade a criação do empreendimento, porém no processo de observação e também em função do perfil dos empreendedores, com baixa escolaridade, cabe destacar que tais empreendimentos tendem a ser classificados como por necessidade.

Quanto aos principais fatores condicionantes a mortalidade das MPEs identificados na pesquisa, estes podem ser classificados em três categorias distintas: fatores relacionados ao gestor, fatores relacionados à empresa no ambiente interno e fatores relacionados a empresa no ambiente externo.

Dentre os fatores relacionados ao gestor pode-se destacar a falta de conhecimento gerencial e o baixo nível de escolaridade. No tocante à empresa, destacaram-se falta de planejamento estratégico, falta de estrutura legal, falta de gestão da informação, falta de acesso ao crédito e falta de recursos das áreas funcionais – ambiente interno, e condições econômicas não favoráveis, baixa demanda de clientes e carga tributária elevada – ambiente externo.

Vale ressaltar que os fatores relacionados ao gestor estão intimamente ligados às questões de natureza organizacional, enquanto os relacionados à empresa estão ligados às questões estratégicas.

No tocante às limitações enfrentadas, pode-se citar a demora por parte da Junta Comercial do Estado da Bahia em atender à solicitação do banco de dados das empresas cadastradas no município estudado, o que influenciou na escolha do critério por acessibilidade. Outro fator que dificultou a realização da pesquisa foi a desconfiança por parte dos respondentes, imaginado que a pesquisa era do governo e que se prejudicariam de alguma forma, já que alguns empreendimentos não são formalizados.

Com os resultados obtidos, espera-se que somados a estudos posteriores possam orientar os empreendedores sobre a importância de verificar práticas de gestão a serem adotadas pelo tipo de empresa escolhido, bem como potencializar as características positivas e buscar auxílio na obtenção do conhecimento de desenvolvimento das competências concernentes a uma boa gestão.

Espera-se ainda auxiliar o Poder Público na elaboração de políticas públicas de incentivo às MPEs e combate à mortalidade destas, bem como incentivar as instituições e agências de apoio no desenvolvimento de estratégias capazes de diminuir os impactos causados por tais fatores.

## REFÊRENCIAS

ALBUQUERQUE, A. F.; FILHO, E. E. **Fatores de Mortalidade de Pequenas Empresas**: Uma análise da Produção Acadêmica no Período 2000-2010. V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BNDES. **Classificação de empresas por porte**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>> Acesso em: 15 set. 2016.

BRASIL. **Lei Complementar nº 139**, de 10 de novembro de. Altera dispositivos da Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei-complementar-139-2011.htm> Acesso em: 14 set. 2016.

CNAE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Disponível em: <http://subcomissaoacnae.fazenda.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=10> Acesso em: 20 jun. 2016.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3.ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. O.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H.; LIMA, A. C. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. Gestão e Produção, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **Cidades, Caracterização do Município de Curaçá-Bahia**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=290990&search=bahia|curaca|infograficos:-informacoes-completas> Acesso em: 14 set. 2016.

IBGE. **Produto Interno Bruto dos municípios**. Disponível em: [http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2011/default\\_xls.shtm](http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2011/default_xls.shtm) Acesso em: 14 set. 2016.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LA ROVERE, C. A. C. **Administração de risco de crédito**, 1999. In: CASTALDO, G. Análise de Micro e Pequenas Empresas. Escola de Administração-UFRGS, Rio Grande do Sul, 2007.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. **Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas.** Revista Capital Científico, v.3, n.1, p.51-64, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. A. **Técnicas de Pesquisa:** Planejamento e execução de pesquisas; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo - SP: Pearson Prentice Hall, 2011.

MONITOR-GEM. Global Entrepreneurship. **Empreendedorismo no Brasil:** relatório executivo, 2005.

MONITOR-GEM. Global Entrepreneurship. **Empreendedorismo no Brasil:** relatório executivo, 2015.

NAKAGAWA, M. **Empreendedorismo:** Elabore seu plano de negócio e faça a diferença. São Paulo: Senac, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 14.ed. São Paulo - SP: Atlas, 1999.

PLANALTO, Lei Complementar nº 123/2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 14 set. 2016.

PORTER, M. E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. (Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra). 16.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RIBEIRO, A. **Planejamento Estratégico** aplicado as MPes. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/\\$File/NT00043D4A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/$File/NT00043D4A.pdf) . Acesso em: 14 set. 2016.

SEBRAE.**Análise dos resultados do GEM 2015 por Gênero.** Disponível em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4ee07253fa008eb297c4585b988b0a43/\\$File/7216.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4ee07253fa008eb297c4585b988b0a43/$File/7216.pdf). Acesso em: 14 set. 2016.

SEBRAE**Classificação de Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD). Acesso em: 14 set. 2016. SEBRAE, Coleção Estudos e Pesquisas: Taxa de sobrevivência das Empresas no Brasil. 2011.

SEBRAE.**Conheça o SEBRAE.** Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_quemsomos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos). Acesso em: 14 set. 2016.

SEBRAE. **Diferenças entre Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em: 24 set. 2016.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil** 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf). Acesso em: 14 set. 2016.

SEBRAE/MG. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade no Brasil**. Disponível em: [http://www.wdigital.com.br/mba/estrategia/relatorio\\_pesquisa\\_mortalidade\\_minas.pdf](http://www.wdigital.com.br/mba/estrategia/relatorio_pesquisa_mortalidade_minas.pdf) Acesso em: 14 out. 2016.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso Editores, 2004.

**Ana Rita Sacramento**  
anaritabarreiro@ig.com.br

Graduada em Administração pela Unime.

**Lucas Santos Cerqueira**  
lucasscerqueira@gmail.com

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pelo PPDRU na UNIFACS. Graduação em Administração pela UNIME e Mestre em Administração Estratégica pelo PPGA na UNIFACS. Atualmente é professor Assistente na Universidade Federal do Rio Grande - RS (FURG).

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –  
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

## OS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO CRM: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO QUE ATUA NA ÁREA DE SAÚDE

### RESUMO

Este trabalho constitui um estudo de caso desenvolvido em uma organização que atua na área de administração de planos de saúde empresariais e prestação de serviços médico-hospitalares, onde foram abordados aspectos relativos ao *Customer Relationship Management* (CRM). O objetivo geral da pesquisa é identificar os impactos que a implantação de um programa de CRM pode trazer para uma organização, que atua na área de saúde, tendo como objetivos específicos identificar o programa de gestão de relacionamento com o cliente, adotado pela organização em análise e verificar os benefícios alcançados com a adoção deste programa e suas possíveis deficiências. O trabalho justifica-se devido à relevância do tema para empreendedores da área de saúde, considerando que a implantação do CRM neste segmento ainda é um tema pouco discutido no meio acadêmico. Na metodologia foi utilizada a pesquisa exploratória, através da utilização de referenciais bibliográficos, pesquisa descritiva e pesquisa de campo, onde foi elaborada uma entrevista com a Gerente de Relacionamento com o Cliente. Ao concluir a pesquisa pôde-se verificar a obtenção de vantagem competitiva por parte da organização estudada ao adotar o programa de CRM, entretanto, vale ressaltar que os benefícios alcançados poderiam ser mais efetivos se este programa estivesse integrado em todos os setores da organização.

### PALAVRAS-CHAVE:

CRM. Relacionamento com Cliente. Saúde.

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar de estar estabelecido na Constituição Federal que a “saúde é um direito de todos e dever do Estado”, a falta de recursos públicos para atender a crescente demanda do setor de saúde tem gerado um aumento significativo da procura por parte da população por planos de saúde privados. Diante deste cenário, as empresas que atuam na área de saúde têm buscado utilizar ferramentas que possibilitem a identificação do perfil dos seus clientes e a personalização do atendimento, no intuito de fortalecer relacionamentos de longo prazo e promover a fidelização. Levando-se em consideração que os serviços de saúde se baseiam em relacionamento, é necessário que as organizações percebam que podem obter vantagem competitiva desenvolvendo relacionamentos de longo prazo e elevando ao máximo a retenção de clientes. Para Greenberg (2001), a fidelização do cliente traz uma grande vantagem competitiva para a organização, pois a concorrência não terá acesso a este grupo de clientes e, além disso, os custos com estes clientes são menores que os custos da conquista de novos clientes. No Brasil, a concorrência entre empresas que atuam na área de saúde suplementar tem estado cada vez mais acirrada, tornando necessária a formulação de estratégias que coloquem a organização à frente de seus concorrentes e possibilitando a sua sobrevivência neste mercado.

Para Porter (1989), o propósito da estratégia competitiva é fazer com que a empresa possa se destacar em relação aos seus concorrentes, e para que isso ocorra, é necessário o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável que possa garantir a preferência dos clientes ao longo do tempo. A fidelização de clientes na área de saúde se faz com credibilidade, respeito, segurança e depende do encantamento desse cliente, e isso só pode ser alcançado com qualidade e atenção nos relacionamentos. Vale ainda ressaltar que quando se trata de fidelização na área de saúde não se deve considerar apenas o vínculo financeiro, como por exemplo, o desconto e bonificação que é amplamente empregado pelas companhias aéreas. As organizações de saúde prestam serviços essenciais e a credibilidade nesta área é construída através da eficiência, cumprimento das promessas, comportamento ético, prestação segura do serviço com métodos técnicos comprovados e com baixo risco (BORBA, 2007).

Diante deste contexto, as organizações que atuam na área de saúde têm buscado uma reestruturação dos seus processos, pois percebem que além de oferecerem produtos e serviços de qualidade diferenciada, devem adotar um modelo de gestão que estimule relacionamentos duradouros.

Segundo Terry Vavra, apud Borba (2007), o banco de dados de clientes é um instrumento tecnológico fundamental para o relacionamento em saúde, pois no mercado atual em que as informações caminham de forma rápida, o sucesso das empresas não depende apenas do volume das informações que são coletadas, mas também da forma como estas informações são utilizadas. Para este autor, os esforços despendidos na implantação de um banco de dados de clientes serão recompensados pelo aumento da lealdade.

Borba (2007) reforça a idéia de Vavra, acrescentando que o universo de informação nas organizações de saúde é muito extenso e os bancos de dados são uma ferramenta utilizada não apenas para os aspectos empresariais, mas, essencialmente, para o relacionamento profissional e assistencial, sendo a tecnologia de informação no setor de saúde algo crescente que tem transformado os hospitais em corporações virtuais altamente complexas, tanto quanto as corporações bancárias.

Borba (2007) acrescenta ainda que o aspecto central da crescente estratégia de gerenciamento de relacionamentos e de parcerias é o *Customer Relationship Management* (CRM), pois possibilita o compartilhamento das informações constantes no banco de dados de clientes. Para Borba a adoção desta ferramenta impõe um novo direcionamento na estrutura de atendimento e relacionamento, propondo a adoção do *marketing one-to-one*.

Este trabalho é baseado em um estudo de caso desenvolvido em uma organização que atua no estado da Bahia, na área de administração de planos de saúde empresariais e prestação de serviços médico-hospitalares, no qual foram abordados aspectos relativos ao *Customer Relationship Management* (CRM), buscando responder à seguinte questão: Quais os impactos da implantação de um programa de CRM em uma organização que atua na área de saúde?

O principal objetivo desta pesquisa é identificar os impactos que a implantação de um programa de CRM traz para uma organização que atua na área de saúde, tendo como objetivos específicos: identificar o programa de gestão de relacionamento com o cliente adotado pela organização em análise, verificar os benefícios alcançados com a adoção deste programa e as suas possíveis deficiências.

Para responder a estes questionamentos, buscou-se identificar, nos processos da organização, questões relativas à obtenção da vantagem competitiva adquirida em função do CRM, e também as falhas observadas na implantação deste programa.

Este trabalho justifica-se devido à relevância do tema para empreendedores que atuam na área de saúde, pois apesar de o CRM ser um tema muito explorado na atualidade, conforme pode ser observado na tabela 01, que demonstra o resultado da busca na Internet por artigos que se referem a este assunto, a abordagem em relação à implantação do CRM em organizações que atuam na área de saúde ainda é pouco tratada no meio acadêmico.

Fonte	CRM	CRM na Área de Saúde
Scielo	3	-
Google Acadêmico	211	1
ANPAD	19	-

**Tabela 1 - ARTIGOS SOBRE CRM**

**Fonte: Elaboração Própria.**

Este trabalho constitui-se em uma pesquisa descritiva na qual, segundo Andrade (1999), o pesquisador não interfere nos resultados obtidos, mas apenas observa, registra, analisa e interpreta os fatos ou fenômenos.

Adotou-se na primeira fase de execução deste trabalho, a pesquisa exploratória, que para Gil (1991) tem por objetivo fazer com que o pesquisador adquira uma idéia clara do problema e possa construir a hipótese. Nesta fase foram efetuadas as pesquisas bibliográficas utilizando referenciais da área e a pesquisa documental, através da análise do material cedido pela empresa, material este que fundamentou a elaboração do capítulo 3 que traz a caracterização da organização estudada e a análise dos dados obtidos com elaboração da pesquisa.

A metodologia utilizada para elaboração desta pesquisa foi definida a partir do modelo de Vergara (2004), sendo, quanto aos fins, uma pesquisa exploratória pelo seu caráter de sondagem, bem como descritiva, na medida em que expõe as características de uma determinada população

econômica, estabelecendo relações entre as variáveis dos resultados apresentados. Quanto aos meios foi feita uma pesquisa de campo, com visita técnica à empresa, tendo sido, nesta fase, elaborada uma entrevista focalizada que, segundo Barros e Lehfeld (1986), constitui-se num roteiro preestabelecido que pode ser alterado no decorrer da entrevista.

A entrevista realizada com a Gerente de Relacionamento com o Cliente, teve como objetivo observar os aspectos relativos à gestão de relacionamento com o cliente na organização em estudo, e avaliar os impactos causados com a implantação do CRM, no atendimento dos beneficiários da operadora.

Este trabalho é composto por quatro seções. Nesta primeira seção de introdução do trabalho, são demonstrados os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a metodologia aplicada à pesquisa. Na segunda seção são abordados os aspectos teóricos relativos ao CRM e a sua importância para a área de saúde. Na terceira seção, são apresentadas as características da organização em estudo e os resultados obtidos com a elaboração da pesquisa. Na quarta seção, de conclusão do trabalho, são evidenciados os aspectos de maior relevância identificados durante a elaboração pesquisa.

## **2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM**

Esta seção busca descrever os aspectos teóricos relativos ao CRM, especificando os seus objetivos e os impactos que podem ser causados com a sua implementação. Serão abordadas ainda, questões relativas à vantagem competitiva decorrente da contribuição do CRM em uma organização que atua na área de Saúde.

Atualmente, para que as empresas sobrevivam no mercado em que atuam é necessário aprimorar a qualidade do relacionamento com o cliente, sendo fundamental a utilização de ferramentas tecnológicas que possibilitem o conhecimento e um relacionamento mais produtivo. Diante da necessidade de adotar mecanismos que viabilizassem esta nova realidade, surgiu um novo modelo de gestão denominado *Customer Relationship Management*, definido por Bretzke (2000), como sendo um conjunto de conceitos, construções e ferramentas compostas por estratégia, processo, *software* e *hardware*.

Para Greenberg (2001), apesar da tecnologia ser utilizada como capacitadora para a implantação de um programa de CRM, este não é uma tecnologia, mais sim, um conjunto de processos e políticas de negócios que consiste nas atividades que estão diretamente relacionadas com os clientes, como *marketing*, vendas e atendimento, que são estabelecidas com a finalidade de conquistar, manter e servir aos clientes.

O CRM surgiu nos anos 1990 como um modelo estratégico a ser utilizado na indústria, cujo objetivo era centralizar as informações dos clientes e utilizá-las no gerenciamento do negócio, buscando a melhoria da qualidade no atendimento (MIRANDA, 2008). O primeiro passo para a adoção da gestão de relacionamento com o cliente é a definição de quem são estes clientes: consumidores, fornecedores, clientes internos, dentre outros. Após a identificação dos clientes, vem a fase do conhecimento, na qual se deve buscar entender quais as suas necessidades e expectativas em relação aos produtos e serviços que são oferecidos pela empresa (GREENBERG, 2001).

Segundo Bretzke (2000), atualmente vivencia-se a era do *Marketing* em Tempo Real, em que os clientes buscam ter acesso a informações sobre os produtos e as empresas, assim como

transacionar a qualquer instante, em qualquer lugar, por qualquer meio, com atendimento e entregas imediatas.

O CRM se baseia na ideia de que os clientes são importantes para o sucesso das organizações e, devido a esta importância, devem ser monitorados através de ferramentas de *marketing* de relacionamento, a fim de que as organizações possam conhecer seus problemas e necessidades, servi-los da melhor maneira e, conseqüentemente, reter estes clientes no longo prazo (NOGUEIRA; MAZZON; TERRA, 2008).

Hoje, as empresas têm o seu foco voltado para a gestão de relacionamento com o cliente de maneira muito semelhante ao ocorreu no final da década de 1980 e início da década de 1990, quando a atenção do mundo dos negócios estava voltada para a Reengenharia e Gestão da Qualidade Total. Entretanto, é importante perceber que para a adoção de um programa de CRM bem sucedido é necessário que se vá além do modismo (GREENBERG, 2001).

Para Bretzke (2000), o programa de CRM é a integração entre o *marketing* e a Tecnologia de Informação (TI), cujo objetivo é dotar a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real, transformando dados em informações que, quando disseminadas na organização, permitem que o cliente possa ser conhecido e cuidado por todos e não apenas pelos operadores do *Call Center* e pelos vendedores.

As organizações têm reconhecido que através da utilização de ferramentas tecnológicas podem identificar informações valiosas sobre o perfil de seus clientes em seus bancos de dados transacionais. Estas informações possibilitam a identificação de hábitos de compra, padrões e tendências de mercado. Atualmente existe uma diversidade de produtos tecnológicos que têm por objetivo capacitar às empresas na implantação de um programa de CRM. Estes produtos consistem basicamente na automação da força de vendas, automação de *marketing*, serviços aos clientes e ainda programas de gestão de relacionamento de parcerias (GREENBERG, 2001).

Os avanços da TI viabilizaram a implementação do *marketing* um a um, possibilitando a construção de um relacionamento mais consistente entre as organizações e seus clientes. Tecnologias interativas como *websites*, *call center* e ferramentas de automação da força de vendas, possibilitam uma interação automática com os clientes, e ao longo do tempo, estas interações sucessivas desenvolvem um contexto que possibilita o conhecimento mais aprofundado dos desejos destes clientes (CARDOSO; GONÇALVES FILHO, 2001).

O CRM propõe a gestão do relacionamento baseada no levantamento de dados históricos, detalhamento das transações e utilização de comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, pois estes fatores contribuirão para a gestão do relacionamento (MIRANDA, 2008). Para Bretzke (2000), a essência de qualquer estratégia de CRM é o *data base marketing* integrado, que possibilita a coleta de dados referentes a cada evento de relacionamento, trata, modela, armazena e dissemina na organização todas as informações relativas aos clientes.

Um banco de dados do cliente é um conjunto de dados abrangente onde são armazenadas informações sobre clientes atuais ou potenciais, devendo ser acessível e prático. O *data base marketing* é o processo de construir e utilizar bancos de dados de clientes e outros registros relacionados aos produtos, fornecedores e revendedores para efetuar contatos e transações e construir relacionamentos (KOTLER; KELLER, 2006).

Bretzke (2000) ressalta que o *data base marketing* requer recursos de análise estatística avançada, e quanto maior o número de informações obtidas pela empresa, maior será a necessidade de

uma análise que possibilite a obtenção de informações examinadas e tratadas de forma rápida e automática.

O grande número de informações que as organizações da atualidade utilizam para gerir seus negócios é uma outra questão que tem influenciado na adoção de novas tecnologias, pois este volume de informações demandou um crescimento considerável dos bancos de dados, gerando assim a necessidade de utilização de novas técnicas e ferramentas que possibilitem a análise automática e inteligente de dados.

O processo de extrair conhecimento útil em imensos repositórios de dados é chamado de Descoberta de Conhecimento em Banco de Dados (*Knowledge Discovery in Databases* – KDD). O KDD busca identificar novos padrões de dados válidos, compreensíveis e úteis, através da utilização de tecnologias já amadurecidas como: coleta maciça de dados, computadores multiprocessadores de alta potência e algoritmos de *data mining* (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004).

A utilização do *data mining* permite às organizações a criação de parâmetros que possibilitam entender o comportamento do consumidor; identificar afinidades entre as escolhas de produtos e serviços, prever hábitos de compras e analisar comportamentos habituais para detectar fraudes (GOULART JUNIOR; FIDALGO, 1998).

Bretzke (2000) ressalta que cada contato estabelecido entre os clientes e as empresas, cada resultado, cada relacionamento, habilita a empresa a realizar as análises pertinentes em tempo real, e a utilização do *data mining* em todo o *data base marketing* possibilita a identificação de oportunidades e ameaças.

O *data mining* tem o objetivo de encontrar de forma automática padrões, tendências, anomalias e regras com o propósito de transformar dados aparentemente ocultos em informações úteis para a tomada de decisão, a fim de propor estratégias de negócios e transformar processos corporativos (REYNOLDS, STAIR, 2002).

O CRM permite que a empresa esteja efetivamente voltada para o cliente, e o uso da TI para a implantação deste programa facilita a tomada de decisão tanto no nível tático quanto no nível estratégico, possibilitando maior conhecimento do cliente, do mercado, da infra-estrutura, dos fornecedores, e dos concorrentes, fazendo com que as organizações possam adquirir vantagem competitiva (BRETZKE, 2000)

Para Porter (1989), a transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência, e de todos os fatores que podem alterar as suas regras, este pode ser considerado o mais relevante. Segundo este autor, alterações comuns no modo como uma empresa executa suas atividades, ou combina tecnologias existentes, em geral formam a base da vantagem competitiva.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Porter, O'Brien (2002) estabelece que a utilização da TI possibilita o desenvolvimento de sistemas de informação que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva permitindo o desenvolvimento de produtos, serviços processos e capacidades que fazem com que uma organização adquira uma vantagem estratégica em relação aos seus concorrentes.

Para que a utilização da TI possa contribuir para um posicionamento diferenciado da empresa em relação aos seus concorrentes, é necessária a implantação de uma infra-estrutura de informações flexível, tanto no tipo de dado coletado e forma de tratamento, quanto nos métodos de acesso para que a informação possa ser entregue no lugar certo, em tempo real e no formato certo, a fim de que o processo de decisão empresarial obtenha ganho de qualidade e tempo (BRETZKE 2000).

Bretzke (2002) acrescenta ainda que o diferencial entre os concorrentes não está apenas no domínio da informação, mas também na maneira de como esta informação será utilizada na formulação das estratégias de atendimento ao cliente, produto, vendas, novos lançamentos, distribuição, preço, comunicação, etc.

Para Greenberg (2001), um programa de CRM bem sucedido deve possibilitar o alinhamento de toda a organização na busca de exceder as expectativas dos clientes, desenvolver a capacidade de compreensão de quais clientes devem ser priorizados e como os processos da empresa devem ser aperfeiçoados a fim de suprir as suas necessidades. Para isso à empresa deve adotar tecnologia que torne o programa de CRM abrangente, capacitando todos na organização a terem acesso às informações relativas aos clientes de onde quer que estejam.

A adoção de um programa de CRM tem o objetivo fazer com que todos na organização tenham acesso a informações que possibilitem o conhecimento mais detalhado da sua carteira de clientes. Os recursos do CRM permitem que os clientes sejam identificados de forma diferenciada, possibilitando a prestação de um atendimento personalizado. Para que isso ocorra de forma eficiente, é necessária a utilização de ferramentas tecnológicas e adoção de estratégias de *marketing* de relacionamento.

### **3. CRM NA ÁREA DE SAÚDE**

O CRM deve ser visto como uma ferramenta eficiente no que diz respeito à gestão de relacionamento entre organizações que atuam na área de saúde e seus diversos clientes. Segundo Miranda (2008), empresas que já operam na área de saúde há algum tempo podem observar que o perfil dos seus clientes mudou ao longo dos anos. Hoje, estes clientes têm acesso a muito mais informações e isso faz com que tenham um nível de exigência muito maior. Eles já não querem apenas um atendimento seguro e com qualidade, estão em busca de um serviço personalizado. Diversos fatores têm influenciado as organizações brasileiras que atuam na área de saúde a qualificarem seus processos de gestão. Entre eles, pode-se destacar o aumento da demanda em decorrência da falta de estrutura do poder público, maior longevidade das pessoas, surgimento de novas doenças contagiosas além de outras relacionadas aos hábitos de vida, novas exigências em relação à qualificação dos profissionais que atuam na área de saúde e o aumento dos custos com pesquisas e implementação de novas tecnologias para diagnósticos e terapias (MILAN, 2003). Atualmente os avanços tecnológicos têm interferido em todas às áreas do conhecimento, e neste contexto, se inclui a área da Saúde. A implantação do CRM neste segmento não deve ser considerada como uma simples ferramenta de TI utilizada para disponibilizar informações aos seus clientes, mas sim como uma forma de promover a gestão do relacionamento com foco na saúde dos pacientes (MIRANDA, 2008).

Miranda (2008), ressalta ainda que a área de saúde tem vivenciado um período de grandes avanços no que diz respeito ao processo de evolução tecnológica, observando-se cada vez mais a utilização de recurso de TI neste segmento, como por exemplo, a nanotecnologia, a bioengenharia e a informática médica. Por conta destas mudanças, as empresas que atuam nesta área devem se preparar de forma a atender as expectativas deste mercado em constante evolução.

O desenvolvimento técnico-científico tem causado grandes impactos na gestão das operadoras

de saúde, pois se de um lado os consumidores buscam maior cobertura assistencial e acesso irrestrito às novas técnicas de diagnósticos e terapias, que a cada dia são disponibilizadas no mercado, por outro lado, os gestores estão preocupados com os custos gerados pela utilização destas novas tecnologias (BORBA, 2007).

Para Bessa (2007), um dos maiores desafios para organizações que atuam na área de saúde é manter o padrão de qualidade esperado pelos clientes, e para isso não basta apenas disponibilizar um novo e extraordinário produto ou serviço, pois os avanços tecnológicos, organizacionais e institucionais têm criado um mercado no qual o diferencial está em satisfazer as expectativas e encantar clientes.

Segundo Borba 2007, a demanda dos clientes já não é mais apenas por produtos, mais sim, por serviços completos e com isso as empresas têm percebido a necessidade de ouvir seus clientes e desenvolver um relacionamento de aprendizado. Este novo formato de relacionamento provocou uma grande transformação no *marketing*, tirando-o do tradicional instrumento de convencimento de massa para instrumento de satisfação através de um atendimento personalizado.

Hoje, os clientes da área de saúde têm buscado um atendimento mais integrado onde possam ter acesso a informações sobre a sua saúde, querem realizar consultas através de vídeoconferência ou mesmo do celular e também agendar atendimento através da *web*. Para que todas estas exigências sejam atendidas é necessário a adoção de um modelo eficiente para gerenciar o relacionamento cliente/organização (MIRANDA, 2008).

As operadoras de plano de saúde têm feito um exaustivo esforço com o objetivo de fidelizar não apenas o usuário do plano de saúde, mas também profissionais e demais prestadores, buscando verticalizar o sistema a fim de impedir a ação de novos concorrentes. Para isso, têm adotado mecanismos que facilitem o acesso aos seus serviços como, por exemplo, o agendamento de consultas e a obtenção dos resultados dos exames através da internet, disponibilização de prontuários eletrônicos, interação entre equipamentos de resultados de exames com os equipamentos dos médicos nos ambulatórios, consultórios particulares e até mesmo em suas residências (BORBA, 2007).

Diante desta nova realidade, que está sendo vivenciada pelas organizações que atuam na área de saúde, é necessário que estas desenvolvam processos que criem mecanismos de fidelização dos clientes. Para isso, é imprescindível o estabelecimento de estratégias que possibilitem uma maior participação dos clientes e criem vínculos com os mesmos, e o CRM é uma ferramenta essencial para que o objetivo de encantamento e fidelização do cliente possa ser alcançado (BESSA, 2007). Segundo Borba (2007), o CRM é o aspecto central da crescente estratégia de gerenciamento de relacionamento e de parcerias, e tem permitido o compartilhamento de dados e de processos integrados. Na área de saúde esta prática já pode ser observada entre os grandes prestadores e tomadores de serviços, principalmente nas organizações que atuam na área de saúde complementar prestada através das operadoras de planos de saúde e até mesmo o próprio Sistema Único de Saúde – (SUS), que através da informatização dos seus processos, tem disponibilizado informações para os prestadores, especialmente quanto aos indicadores e protocolos para o atendimento de saúde.

Para Miranda (2008), a adoção de um programa de CRM na área de saúde permite maior interação entre os diversos atores envolvidos no processo, possibilitando o desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo, baseados na confiança e fidelidade.

A adoção do CRM em hospitais e operadoras de planos de saúde tem viabilizado a obtenção de informações diretamente dos equipamentos médicos de assistência para os sistemas de gerenciamento, possibilitando um processo assistencial e de controle altamente conectado (BORBA 2007).

Diante deste panorama e dos custos que conseqüentemente estão associados a este processo de evolução, as organizações que atuam na área de saúde devem levar em consideração os benefícios que podem ser adquiridos com a adoção de um programa de CRM, a fim de gerenciar o relacionamento com clientes e parceiros de forma a propiciar à empresa liderança e sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

## **4. RESULTADOS OBTIDOS**

Esta seção tem o objetivo de apresentar os resultados obtidos através da utilização dos métodos utilizados nesta pesquisa, englobando a caracterização da organização estudada e a análise dos dados primários coletados na pesquisa de campo.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa objeto deste estudo de caso, foi fundada há 40 anos na cidade de Salvador. Inicialmente atuava apenas como operadora de saúde e após alguns anos de inaugurada investiu na construção de um hospital próprio e, a partir disso criou-se uma filosofia empresarial de investir em estruturas próprias de atendimento.

Atualmente, a empresa integra um Grupo composto por várias unidades de negócio, dentre elas estão: uma Operadora de Plano de Saúde, Hospitais, Centros Médicos, Unidades de Fisioterapia, Centro de Medicina Ocupacional, e ainda uma empresa de Sistema e Gestão em Saúde.

Com foco no atendimento de Plano de Saúde Empresarial, a empresa estudada é classificada na modalidade de medicina de grupo, atendendo hoje em sua rede própria e credenciada a uma comunidade de 110 mil usuários. Este trabalho será desenvolvido na Operadora de Saúde, empresa do Grupo que atua no Estado da Bahia no segmento de administração de planos de saúde corporativo e prestação de serviços médicos e hospitalares.

A Empresa possui hoje uma série de diferenciais competitivos, dentre eles pode-se destacar a sua ampla rede de serviços próprios. A filosofia empresarial, o enunciado de missão e os programas de monitoramento da saúde dos seus beneficiários, demonstra a intenção da empresa em atuar na área de Medicina Preventiva, o que justifica a ampliação de uma rede própria de atendimento, otimizando assim o gerenciamento da saúde de sua comunidade de usuários.

### **4.2 ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados levantados nesta seção foram obtidos durante a entrevista realizada com a Gerente de Relacionamento com o Cliente, e através das informações contidas no material cedido pela

empresa. Estas informações possibilitaram a identificação do modelo de gestão de relacionamento adotado pela empresa estudada e os impactos causados com a implantação do CRM.

A empresa objeto deste estudo de caso tem adotado novas estratégias que possibilitam a prestação de um atendimento personalizado e, conseqüentemente, o estabelecimento de relacionamentos mais duradouros com seus clientes.

Diversos setores da empresa prestam atendimento diferenciado de acordo com os vários segmentos de clientes que se relacionam com a organização, sendo eles: o Setor de Relações Empresariais, que trata diretamente com a alta administração de Empresas Clientes, o Setor de Credenciados, voltado para o atendimento de Clínicas e Hospitais credenciados, o Serviço de Orientação ao Cliente (SOC), que atende aos beneficiários, a Rede Credenciada e a Central de Marcação de Consultas e Procedimentos.

A segmentação de clientes da empresa estudada está estabelecida da seguinte forma: empresas que aderem aos diversos Planos Corporativos que são comercializados, os beneficiários funcionários destas empresas, e seus respectivos dependentes, e ainda a rede de Clínicas e Hospitais Credenciados. Buscando alcançar um nível de fidelidade consistente, a empresa estudada vem investindo em tecnologia com o propósito de manter um serviço de atendimento ao cliente com qualidade, e para isso conta com um sistema de informação próprio, desenvolvido por uma empresa de Tecnologia de Informação, que é uma das suas unidades de negócios.

Através dos dados levantados na pesquisa pôde-se identificar que a empresa estudada adotou o programa de CRM com o propósito de estabelecer vínculos mais consistentes com seus diversos clientes, e, conseqüentemente, criar um ambiente propício à fidelização, o que segundo Greenberg (2001) traz uma grande vantagem competitiva, pois dificulta o acesso da concorrência ao grupo de clientes que foi alcançado no processo de fidelização.

Na figura 1 pode-se observar as ferramentas tecnológicas utilizadas pela organização para viabilizar o seu programa de CRM, assim como os setores, unidades de negócios e programas que estão diretamente relacionados à estratégia adotada pela empresa para gerir o relacionamento com seus clientes.



**Figura 1 - CRM NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

**Fonte: Elaboração Própria.**

O Programa de CRM foi adotado pela empresa estudada logo após a abertura do seu primeiro Centro Médico, pois o modelo de atendimento implantado através desta nova unidade de negócio introduziu um novo conceito de assistência à saúde, que demandou a adoção de um programa de Gestão de Relacionamento com o Cliente.

Hoje a empresa possui cinco Centros Médicos que oferecem atendimento em 27 especialidades médicas, e conta com uma ampla estrutura de serviços de apoio ao diagnóstico, terapias e procedimentos, dispondo de um eficiente sistema de informação integrado que proporciona aos médicos uma visão mais abrangente do quadro clínico dos pacientes.

Para Borba (2007), é essencial que organizações que atuam na área de saúde desenvolvam produtos inovadores que estejam adequados à realidade atual. Para isso, é necessária a especialização e segmentação da prestação de assistência. O autor acrescenta que a adoção de um padrão de atendimento em ambulatorios, policlínica, centro médico, ou outra denominação qualquer, que se dê a uma unidade de saúde que presta atendimento integrado aos pacientes, é o ponto central de todo modelo que tenha a finalidade de fidelização da clientela, pois centraliza a demanda possibilitando a integração de serviços.

Pôde-se verificar que a empresa tem feito novos investimentos para ampliação de sua rede própria de atendimento, e a implantação do programa de CRM tem contribuído de forma eficiente com a administração destas unidades de negócios, viabilizando o gerenciamento da saúde dos beneficiários, pois as informações dos clientes ficam armazenadas em um banco de dados que é compartilhado por todas as unidades próprias de atendimento.

Para Greenberg (2001), quando a organização adota um programa de CRM integrador, informativo e abrangente, conseqüentemente transforma as expectativas dos clientes em grandes experiências, obtendo assim vantagem competitiva, crescimento e lucratividade. Este mesmo autor acrescenta ainda a importância de todos na empresa terem acesso ao sistema de CRM, para isso fazendo-se necessária a utilização de aplicativos puros para Internet, tecnologias como *Wireless* PDA e telefonia celular, que permitem o acesso ao sistema de CRM de qualquer local.

Este conceito pode ser observado nos Centros Médicos, pois os prontuários eletrônicos podem ser acessados em qualquer uma das unidades próprias de atendimento, entretanto deve-se considerar que na área de saúde as informações relativas à saúde dos pacientes devem ser tratadas de forma sigilosa devido a questões éticas, por este motivo a empresa restringe o acesso a estas informações aos profissionais da área de saúde.

O fato de todos os atendimentos realizados nos Centros Médicos, inclusive os resultados de exames, estarem registrados em um banco de dados acessível para todos os profissionais da área de saúde, possibilita um atendimento abrangente e personalizado contribuindo para a monitorização da saúde dos beneficiários.

Quando foi inaugurado o primeiro Centro Médico, a idéia inicial era que fossem comercializados Planos Empresariais com custos mais baixos para que os beneficiários que aderissem a estes planos tivessem atendimento restrito às unidades próprias de atendimento e os Centros Médicos atenderiam apenas este grupo de clientes.

Como ocorreu uma boa aceitação por parte destes beneficiários, o atendimento nos Centros Médicos foi ampliado para os diversos planos comercializados pela empresa. Hoje, 60% dos pacientes que são atendidos nos Centros Médicos possuem planos diferenciados com cobertura para atendimento em toda rede credenciada, entretanto devido à possibilidade de ter um

atendimento integrado em um único local onde possuem um monitoramento constante, estes beneficiários optam pelo atendimento nas unidades próprias da empresa.

A implantação do CRM nos Centros Médicos viabilizou a implementação do Serviço de Medicina Preventiva, onde através das informações contidas nos prontuários eletrônicos são selecionados determinados grupos de risco dentro da comunidade de beneficiários, definindo para estes grupos ações básicas que resultam na melhoria da qualidade de vida dos seus clientes.

O Serviço de Medicina Preventiva conta com os seguintes programas: Educação Continuada, Gerenciamento de Doenças Crônicas (GDC), Planejamento Familiar, Prevenção e Monitoramento de Gravidez de Risco, Imunização, Núcleo de Câncer, Serviço de Tratamento da Obesidade e a Empresa X (empresa estudada) vai até o usuário. As informações levantadas nos bancos de dados dos Centros Médicos têm possibilitado o monitoramento da saúde dos pacientes, e o encaminhamento destes aos diversos programas da Medicina Preventiva, como por exemplo, pacientes hipertensos e diabéticos são direcionados para o Gerenciamento de Doenças Crônicas. Para Borba (2007), a lógica e ênfase no centro de atendimento não se justificam apenas para o controle de custos, mas essencialmente para vitalizar os sistemas de programas de saúde com destaque na prevenção e no controle epidemiológico, fazendo com que a organização venha atuar de forma direta na lógica da saúde e não da doença.

Os pacientes encaminhados para o programa de Medicina Preventiva são acompanhados por profissionais especializados no atendimento de patologias específicas. O programa identifica os casos crônicos e monitora a evolução das enfermidades através de uma equipe multidisciplinar que reúne Médicos, Enfermeiros, Nutricionistas, Psicólogos, Fisioterapeutas e Assistente Sociais. Estes profissionais atuam como suporte ao Médico Assistente, buscando estabilizar os quadros crônicos, melhorando a qualidade de vida dos pacientes.

O fato de se ter um atendimento integrado em um só local e um acompanhamento personalizado baseado em dados históricos contidos nos prontuários eletrônicos, são fatores que influenciam na preferência dos pacientes pelo atendimento nos Centros Médicos, dificultando assim o acesso da concorrência a estes clientes.

Pôde ser observado que após a implantação do CRM a procura dos beneficiários por atendimento nas unidades próprias da empresa teve um aumento considerável, o que demandou nos últimos dois anos a abertura de mais três unidades com o mesmo modelo de atendimento. Uma outra questão a ser destacada é a importância do atendimento dos beneficiários através do serviço de Orientação ao Cliente. Segundo Cardoso e Gonçalves Filho (2001), apesar da atenção da mídia atualmente está voltada para a *web*, 70% dos contatos com os consumidores ainda ocorrem pelo *call center*, que assiste estes consumidores com suporte, pesquisa, averiguações e transações.

Greenberg (2001), ressalva que a interação cliente/empresa começou com um aperto de mãos e passou por um distanciamento com a utilização do telefone, entretanto hoje o telefone é o canal de comunicação mais significativo para a maioria das empresas, quase todas possuindo pelo menos um número para atendimento ao cliente, e muitas contando com sofisticados *call centers* que utilizam tecnologia avançada otimizando a capacidade de atendimento das necessidades dos clientes.

Na empresa estudada, o serviço de orientação ao cliente, funciona 24 horas, sendo responsável por todas as autorizações que se fizerem necessárias para o atendimento médico e hospitalar dos beneficiários, e ainda em prestar orientação aos clientes no que diz respeito às informações sobre

a rede credenciada, cobertura contratual e todas as demais solicitações de serviços e informações dos beneficiários são efetuadas através deste setor.

Este setor é o principal ponto de contato entre a empresa e seus beneficiários. No sistema utilizado pelo Serviço de Orientação ao Cliente – (SOC), ficam registrados todos os dados históricos dos pacientes no que diz respeito aos contatos efetuados para obtenção de informações, solicitação de autorizações de atendimento, queixas e sugestões.

Os registros efetuados pelos atendentes do *call center* contribuem no processo de tomada de decisão da empresa, como exemplo pode-se citar as solicitações feitas para atendimento de determinada especialidade médica em uma cidade do interior do Estado.

Estas solicitações quando registradas pelos atendentes do *call center* possibilitam a mensuração da demanda para atendimento em determinada localidade, e o levantamento destes dados é utilizado como um indicador da necessidade de novos credenciamentos naquela região.

Os atendentes também têm acesso ao módulo de beneficiários onde podem ser consultadas informações referentes à cobertura contratual, carências, e restrições de atendimento. É também neste módulo que são registrados dados considerados relevantes para condução de um novo contato com o cliente, dados estes que podem ser consultados pelos demais setores da empresa. Segundo Bretzke (2000), os fatores-chave de sucesso do *call center* dizem respeito ao nível de autonomia conferida no relacionamento com o cliente e ao comprometimento dos outros setores da organização, que precisam interagir com a missão do Canal de Relacionamento.

Muitas vezes, o *call center* apenas presta informações e anota reclamações. As providências necessárias são passadas para outros departamentos, onde as pessoas não estão orientadas para o atendimento ao cliente, isso ocorre devido à falta de confiança dos demais setores da empresa nos atendentes. Serviços deste tipo não caracterizam um atendimento diferenciado, frustrando as expectativas dos clientes no que diz respeito ao tratamento personalizado (BRETZKE, 2000).

Com o propósito de evitar este tipo de problema o SOC utiliza uma ferramenta onde são registradas ocorrências com sugestões, queixas e solicitações dos clientes que num primeiro momento não podem ser solucionadas pela atendente. Após o registro esta ocorrência é triada e, de acordo com o seu conteúdo, tramitada para o setor responsável na solução do problema registrado.

Entretanto, após o problema ter sido solucionado e a solicitação atendida, o contato com o cliente para informar sobre a ação da empresa em relação a sua solicitação é feito pelo SOC, pois neste setor as pessoas estão capacitadas para a prestação de um atendimento diferenciado.

O CRM tem contribuído com a estratégia da empresa no que diz respeito à busca da fidelização dos pacientes em suas unidades próprias de atendimento e a Central de Marcação de Consulta e Procedimentos, criada há pouco mais de um ano, faz parte desta estratégia da empresa de reter os clientes nestas unidades.

Assim como o SOC a Central de Marcação de Consultas e Procedimentos funciona em um modelo de *call center* e tem como objetivo atender as solicitações dos beneficiários para agendamentos nas unidades próprias de atendimento. Como já dito anteriormente, o setor de Marcação de Consultas foi criado recentemente e ainda está em fase de implantação, entretanto, o seu sistema já dispõe de algumas ferramentas que possibilitam ao atendente um conjunto de informações que permitem certo grau de conhecimento dos clientes, como por exemplo, a unidade em que geralmente o cliente é atendido, os médicos que o acompanham, quando foram realizados os últimos atendimentos e se o mesmo tem agendamentos futuros.

Estas informações permitem que os clientes tenham um atendimento personalizado, pois ao contatarem com os atendentes da Central de Marcação de Consultas e Procedimentos, estes verificam de imediato os profissionais que já o acompanham, os últimos atendimentos realizados ou, se existe alguma recomendação para priorizar o seu atendimento devido a alguma particularidade.

Um outro diferencial observado é que quando os clientes entram em contato com a Central de Marcação de Consultas e Procedimentos e não ficam satisfeitos com os horários disponibilizados, têm a opção de registrar uma solicitação onde são armazenados dados como o médico e horário de preferência para que posteriormente possa ser verificada a possibilidade do atendimento desta solicitação, este procedimento faz parte da estratégia da empresa em reter estes clientes em suas unidades próprias de atendimento.

Além das Empresas Clientes e dos beneficiários, a empresa estudada ainda conta com um outro segmento de clientes que é a rede de Clínicas e Hospitais Credenciados, entretanto este segmento ainda não está integrado ao programa de CRM, isso pode ser considerado como uma brecha no modelo de gestão de relacionamento com o cliente que está sendo adotado pela organização, pois dificulta uma visão mais abrangente do grupo de beneficiários que são atendidos pela Rede Credenciada.

A Figura 1, apresentada anteriormente, demonstra a estrutura que apóia o programa de CRM na organização estudada, verificando-se que o Setor de Credenciados apesar de ser o ponto de contato entre a organização estudada e os prestadores de serviço que são as Clínicas e Hospitais credenciados, ainda não tem os seus processos integrados ao programa de CRM da organização. A justificativa apresentada pela empresa em relação a esta deficiência é que, para a integração do CRM com os diversos prestadores de serviço, seria necessário um alto investimento financeiro e o desenvolvimento de um relacionamento mais estreito com a ampla rede de hospitais e clínicas credenciadas.

Um outro ponto a ser considerado como uma deficiência em relação a este segmento de clientes é que, ao contrário dos demais setores voltados para o atendimento, que estão subordinados à Gerência de Relacionamento com o Cliente, o setor de Credenciados está subordinado à Gerência Administrativa Financeira que não tem o seu foco voltado para o atendimento ao cliente.

Apesar de reconhecer que seus processos em relação à implantação do CRM ainda precisam ser aperfeiçoados, a empresa considera que o aumento da demanda nas unidades próprias ocorre principalmente devido à integração do atendimento e a possibilidade gerada pelo CRM de manter um banco de dados onde as particularidades de cada cliente podem ser facilmente identificadas, o que é essencial para a excelência do atendimento na área de saúde.

A implantação do Serviço de Medicina Preventiva, viabilizado a partir da implantação do CRM, também é considerado um diferencial competitivo por possibilitar a redução de gastos, pois o monitoramento da saúde dos pacientes através dos diversos programas disponibilizados por este núcleo da empresa, reduz a probabilidade destes pacientes terem um agravamento do seu quadro clínico e necessitarem de internamento ou de procedimentos de alto custo, como é o caso de pacientes obesos, que através do Serviço de Tratamento da Obesidade conseguem reduzir peso sem que seja necessário realizar cirurgias bariátricas.

Conforme citado por Miranda (2008), o programa de CRM na área de saúde permite maior interação entre os diversos atores envolvidos no processo, e possibilita o desenvolvimento de

relacionamentos a longo prazo, baseados na confiança e fidelidade.

Esta interação contribui para a sobrevivência das organizações da área de saúde, permitindo a redução de custos e a melhoria da qualidade do serviço, possibilitando a adoção de um atendimento diferenciado, pois o paciente passa a ser tratado de forma mais abrangente.

Pôde-se perceber durante a elaboração desta pesquisa que a adoção do programa de CRM tem contribuído de forma positiva para o posicionamento da organização no mercado em que atua, pois, a utilização desta ferramenta tem possibilitado o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com seus clientes, e desenvolvido nestes a preferência pelo atendimento em suas unidades próprias de atendimento.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de identificar os impactos que a implantação de um programa de CRM pode trazer para uma organização que atua na área de saúde. Durante o desenvolvimento da pesquisa buscou-se levantar dados que possibilitassem a identificação do programa de gestão de relacionamento com o cliente adotado pela organização, a verificação dos benefícios alcançados com a adoção deste programa e as suas possíveis deficiências.

Para responder a estes questionamentos, foram identificadas nos processos da organização estudada questões relativas à obtenção da vantagem competitiva decorrente da implantação do CRM e também as falhas observadas na implantação deste programa.

Segundo Miranda (2008), a adoção do CRM é um conceito importante para o desenvolvimento de organizações que atuam na área de saúde, pois estabelece um relacionamento saudável entre a organização, seus clientes, parceiros e colaboradores proporcionando satisfação e lealdade e contribuindo ainda para o aumento da lucratividade.

Durante o desenvolvimento da pesquisa pode ser observado que a redução de custos é um dos principais benefícios adquiridos pela empresa estudada com a implantação do CRM, pode-se citar como exemplo o fato das informações relativas aos atendimentos realizados pelos pacientes ficarem registradas no banco de dados, isso faz com que não ocorra a multiplicidade de solicitações de exames, o que é comum quando o paciente é atendido em diversos locais.

O aumento da demanda dos beneficiários pelo atendimento nos Centros Médicos, faz também com que se perceba que a adoção do CRM contribuiu com a ampliação das unidades próprias de atendimento gerando vantagem competitiva em relação à Rede de Clínicas e Hospitais credenciados à Empresa.

No decorrer da pesquisa foi verificado que os Centros Médicos possuem um sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente que integra todas as informações relativas aos pacientes, possibilitando que a empresa tenha um banco de dados onde são armazenados o histórico clínico destes pacientes, a partir destes dados se tem a possibilidade de customizar o atendimento, através de programas desenvolvidos pela Medicina Preventiva. Esses programas não só trazem ganhos financeiros, pela redução da utilização de serviços de alto custo, como também garantem melhores condições de vida para os beneficiários e conseqüentemente a sua satisfação.

Vale ressaltar que o setor de Marcação de Consultas e Procedimentos está em fase de implantação, porém a implementação do CRM nos seus processos tem facilitado o atendimento

das necessidades individuais dos beneficiários que são acompanhados nas unidades próprias, constituindo um diferencial que contribui na estratégia da organização em buscar a fidelização dos pacientes nestas unidades.

A adoção de um programa de CRM efetivo disponibiliza ferramentas que permitem às organizações o conhecimento aprofundado das preferências e necessidades dos seus clientes, e quando se fala deste conhecimento na área de saúde deve-se levar em consideração o elevado grau de importância em se manter o detalhamento da evolução clínica dos pacientes e o seu histórico de utilização dos serviços disponibilizados.

Apesar de se ter identificado nos processos da empresa estudada a adoção de um programa de Gestão de Relacionamento com o Cliente, a prática do CRM nesta organização precisa ser aprimorada, sendo necessário que este programa seja implementado de forma mais abrangente, de forma que todos na empresa consigam perceber a vantagem que pode ser adquirida com a sua prática. Para isso a empresa terá que incorporar esta atividade nos processos de todos os setores a fim de que as informações relativas aos seus diversos segmentos de clientes possam estar disponíveis a todos os envolvidos na gestão dos seus negócios.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BARROS, Aidil Jesus Paes de, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1986.

BESSA, Christiane Ferreira Marques Neto de Bessa. **Marketing de Relacionamento como Instrumento de Gestão**. In: Marketing de Relacionamento: Para Organizações de Saúde. Valdir Ribeiro Borba (Org.). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Marketing de Relacionamento em Saúde**. In: Marketing de Relacionamento: Para Organizações de Saúde. Valdir Ribeiro Borba (Org.). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, **Fidelização em Saúde**: Como encantar e manter clientes. In: Marketing de Relacionamento: Para Organizações de Saúde. Valdir Ribeiro Borba (Org.). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Parcerias Estratégicas e Inovadoras no Relacionamento em Saúde**. In: Marketing de Relacionamento: Para Organizações de Saúde. Valdir Ribeiro Borba (Org.). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, Mário Sérgio, GONÇALVES FILHO, Cid. **CRM em Ambiente de e Business: Como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOULART JUNIOR, Fernando Silveira, FIDALGO, Robson do Nascimento. **Data Mining.** Disponível em: <http://www.di.ufpe.br/~comprint/aulas/IAS/agentes/tacil1-981/DataMing.ppt>. acesso em: 05 abr. 2009.

GREENBERG, Paul. **CRM CustomerRelationship Management na Velocidade da Luz: Conquista e Lealdade de Clientes em Tempo Real na Internet.** Tradução Reinaldo Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane Keller. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MILLAN, Gabriel Sperandio. **A implementação de um departamento de pós-vendas em um ambiente de serviços na área da saúde.** Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2003\\_TR0207\\_0076.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2003_TR0207_0076.pdf). Acesso em 15 de mar. 2009.

MIRANDA, Cláudia. **"CRM" Um Caminho para a Saúde:** Disponível em: <http://www.sbis.org.br/cbis/arquivos/991.pdf>. . Acesso em 15 de mar. 2009.

NOOGUEIRA, Roberto, MAZZON, José Afonso, TERRA, Andréa Machado. **A Gestão de CRM nas Seguradoras.** Disponível em: [http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=1499](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=1499). Acesso em 15 de mar. 2009.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da internet.** São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REYNOLDS, George W., STAIR, Ralph M. 2002. **Princípios de Sistemas de Informação.** 2. ed. LTC – Rio de Janeiro, 2002.

TURBAN, Efraim, MCLEAN, Ephraim, WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia, possui Mestrado em Administração pela UFBA(2003), Especialização em Tecnologia da Informação/Qualidade e Governança em Tecnologia da Informação, Bacharelado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (1998), graduação em Ciências Contábeis(incompleto). Atualmente é professor da Universidade do Estado da Bahia e coordenador do curso de pós graduação EAD semi presencial na UFBA.Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Pesquisa Operacional, produção, Finanças, Aprendizagem,Organizações, Tecnologia da Informação e Competitividade, atuando principalmente nos seguintes temas: Organizações, Produção, Mercadologia, Administração financeira e contábil, Tecnologia da Informação, gestão do conhecimento e teoria implícita

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

## REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ENTRE DOCENTES SOBRE A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM DUAS UNIVERSIDADES: A UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA E A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar as representações sociais do fenômeno da Educação a Distância (EAD) junto aos docentes de duas universidades públicas estabelecidas na cidade de Salvador. As universidades foram escolhidas por estarem inseridas no mesmo contexto cultural, mas que passaram por processos distintos de implantação da EAD. Para tanto, foram adotados os pressupostos da Teoria das Representações Sociais (RS) (Moscovici,1978), que define a RS como um conjunto de opiniões, crenças ou valores que são socialmente construídos em grupos delimitados em relação a um determinado objeto. O resultado não confirmou a hipótese norteadora que indicava a possibilidade de haver duas representações sociais distintas, com um padrão único de diferenciação. As representações se mostram parcialmente semelhantes entre as duas universidades. Assim, pode-se concluir que as representações são, no geral, compartilhadas e que os diferentes estágios de desenvolvimento da EAD nas duas IES pesquisadas não afetam de forma importante em como é pensada a EAD.

### PALAVRAS-CHAVE:

Representações Sociais. Educação a Distância. Docentes.

### 1. INTRODUÇÃO

No início do século XXI, o acesso à educação superior no Brasil apresentava uma evolução desigual, sendo concentrado nos grandes centros industriais, nas capitais e mais largamente nas regiões Sudeste e Sul do país

(POSSOLLI, 2012). Tais características históricas demandaram políticas públicas com prioridade à democratização do acesso nas universidades, sendo então, a Educação a Distância (EAD) uma das alternativas para contribuir com a ampliação do ensino superior no país (MILL 2010).

As Instituições Públicas de Ensino Superior - IPES têm apresentado processos próprios para o desenvolvimento da EAD, diferenciado em um maior ou menor tempo de implantação, em volume de cursos e dos profissionais envolvidos. Estas características podem influenciar na forma como a comunidade percebe esta modalidade de ensino. Segundo Bolognese (2006), as percepções dos atores mudam se estes são mais ou menos expostos a um fato social, refletindo na forma pela qual os indivíduos se adaptam e se organizam no meio.

As universidades públicas executaram as suas propostas para a EAD de forma distinta, principalmente devido às diferenças nas políticas federais e estaduais para a EAD e no grau de envolvimento dos docentes com a nova modalidade de ensino, que, em alguns casos, se apresentou como um desafio para estes atores.

Diante deste cenário, este artigo tem seu trabalho empírico voltado a compreender o conhecimento compartilhado dos docentes sobre a educação a distância, em duas universidades públicas da Bahia que tiveram projetos distintos para o desenvolvimento da EAD: a Universidade Federal da Bahia - UFBA e a Universidade do Estado Bahia - UNEB.

A escolha destas IPES se justifica por serem públicas, estarem inseridas no mesmo contexto cultural, na mesma cidade, especificamente as unidades de Salvador, e apresentarem processos distintos de implantação da educação superior a distância. A UFBA teve um processo mais comedido em relação à UNEB, com um volume menor de alunos e dependente das iniciativas e voluntarismo dos docentes para a oferta de novos cursos. A UNEB, ao contrário, teve um processo mais rápido e intenso, possuindo um número maior de alunos nesta modalidade, e a oferta de novos cursos a distância determinada pela reitoria da universidade.

Este artigo se destaca por pesquisar instituições públicas que possuem características ideológicas, burocráticas e estruturais que, em conjunto, as diferenciam culturalmente das instituições privadas de ensino. Nas IPES, a EAD surge provocando a desconstrução dos modelos tradicionais de educação e proporciona a formação de um ambiente discursivo e reflexivo envolvendo a EAD, caracterizado como um novo paradigma de ensino-aprendizagem (VIANNEY, 2006).

Neste trabalho foi adotado como referencial a Teoria de Representação Social (TRS), desenvolvida por Moscovici, (1978), complementada pela abordagem estrutural da Representação Social (RS) – Teoria do Núcleo Central (TNC) de Abric (2003). A proposta deste estudo em Representação Social se diferencia ao envolver o entendimento do fenômeno da EAD, através da TRS, com os requisitos conceituais necessários para demonstrar a fundamentação teórica e a identificação dos métodos e técnicas adequados de pesquisa (SÁ, 1998).

Assim, o presente artigo objetiva compreender como se apresentam as representações sociais dos docentes da UFBA e da UNEB sobre EAD, considerando as respectivas diferenças no desenvolvimento desta modalidade. Entende-se que a realização deste estudo poderá produzir conhecimentos que auxiliem nas estratégias da gestão da EAD nestas IPES. Indo além, poderá demonstrar se um processo centralizado com um maior volume de cursos, como na UNEB, ou um processo mais lento e voluntarioso de desenvolvimento, como na UFBA, pode constituir valores distintos sobre a EAD entre os docentes.

Para atingir seu objetivo, este trabalho utilizou uma metodologia de pesquisa com um caráter

descritivo e combinou procedimentos de coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos. Os sujeitos de pesquisa foram os docentes de duas universidades públicas e teve como objeto a EAD. A principal ferramenta de pesquisa foi a Técnica de Associação Livre de Palavras - TALP, que é utilizada para identificar a estrutura da RS, através da hierarquização dos elementos coletados na composição do núcleo central, dos elementos periféricos, e dos elementos residuais.

A aplicação do instrumento para a coleta de dados se deu através de entrevistas, na qual foi solicitado aos docentes que escrevessem as primeiras palavras que viessem à mente relacionadas à questão indutora: “Quais são as cinco primeiras palavras que lhe vêm à mente quando se trata de ‘Educação a Distância’? Sendo as respostas da questão registradas na ordem em que foram evocadas, conforme os procedimentos oriundos da Teoria do Núcleo Central (TNC) das Representações (ABRIC, 2003), e das concepções de esquemas cognitivos.

## 2. A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A Educação a Distância (EAD) é um sistema tecnológico de comunicação bi-direcional, sendo disponibilizado para um grande número de pessoas em espaços geográficos distintos (MATIAS-PEREIRA, 2008). A EAD substitui a interação pessoal entre professor e aluno na sala de aula, como meio preferencial do ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e tecnológicos que propiciam a aprendizagem autônoma dos estudantes (MATIAS-PEREIRA, 2008). Neste formato de ensino, portanto, o diferencial é a transferência do controle da aprendizagem sob o domínio do professor, para a autonomia do aluno.

Segundo Belloni (2008), a EAD demanda uma proposta diferente da educação presencial, com a constituição de uma identidade cultural e com mecanismos de gestão próprios de acordo às suas necessidades de ensino - aprendizagem. Neste contexto, Matias (2008), destaca que, a crescente valorização que a educação a distância tem apresentado advém da conjugação de dois fatores: a efetividade que esta modalidade tem demonstrado para a formação de adultos; e a evolução e democratização da tecnologia de informação e comunicação (TIC).

Segundo Mill et al., (2010), a inserção da EAD implica na modificação dos padrões da educação em todas as suas perspectivas, pois parte do princípio, que a EAD é a separação geográfica e temporal entre alunos e professores, intermediada por um vínculo tecnológico. Os parâmetros de gestão da organização educacional em EAD, os diálogos digitais e os ocasionais encontros presenciais com professores de acompanhamento, como meio de socialização, passam a constituir um paradigma possível para a formação superior.

Especificamente em relação à Educação Superior a distância no Brasil, os primeiros passos ocorreram em 1972, quando o Conselho Federal de Educação criou uma comissão que, em visita à *Open University*, na Inglaterra, produziu um relatório destacando a viabilidade da EAD na Educação Superior Brasileira. O relatório já destacava a importância social da EAD por ter enfatizado a democratização do acesso ao ensino de terceiro grau e, ainda, a expectativa de que subsidiasse a criação de uma universidade pública aberta e a distância (VIANNEY, 2006). Entretanto, só em 1980, quando o então presidente da Comissão de Relações Exteriores, Rogério Rego, assinou um convênio com a Fundação Petrônio Portela, para a realização de cursos de especialização utilizando a metodologia da Universidade Aberta do Brasil, foi que o projeto inicial da EAD começou a atingir

um destaque no plano de trabalho da educação nacional (REGO, 1980).

Contudo, a UAB, como instituição fomentadora desta modalidade, só iniciou efetivamente suas atividades em 2006, para a articulação e integração de um sistema nacional de educação superior a distância, em caráter experimental. Esse sistema teve como objetivo sistematizar as ações, programas, projetos e atividades voltados para a ampliação e interiorização da oferta do ensino superior gratuito e de qualidade. Este modelo de financiamento foi o principal responsável pelo desenvolvimento desta modalidade nas IPES do país.

## 2.1 A EAD na UNEB e na UFBA

A UNEB, uma instituição *multicampi* em 23 municípios, inseriu a EAD formalmente no seu plano estratégico em 2010, com o objetivo de enfatizar institucionalmente esta modalidade, sob o argumento de uma atuação institucional comprometida com a reversão de distorções sociais e educacionais. A Unidade de Educação a Distância foi criada formalmente neste período, para conduzir a gestão da EAD na Instituição.

Na universidade estadual a estratégia para implantar a EAD, através da UAB, foi conduzida diretamente pela reitoria de forma sistemática e centralizada. Assim, houve uma celeridade no desenvolvimento, mas com pouca participação docente na política de implantação. Este plano de atividades reforçou a prioridade institucional conferida à EAD, que se apresentou tanto na inserção nos cursos presenciais, permeando-os em até 20% dos componentes curriculares em EAD, como na oferta de 11 cursos de graduação e 5 cursos de especialização. Através destas medidas, percebe-se um esforço institucional para a ampliação da modalidade.

Importante destacar que: a institucionalização formal da EAD no início do processo, a implantação da modalidade conduzida sempre a partir da administração central e, a pouca participação ativa da comunidade acadêmica nesta construção, são fatores considerados na análise da Representação Social neste trabalho.

A UFBA é a mais antiga e tradicional do estado e com presença em dois municípios. Iniciou sua atuação em EAD com uma graduação em 2008, mas só recebeu uma estrutura formal para conduzir a modalidade no final de 2013, a Superintendência de EAD (SEAD), órgão executivo ligado à Reitoria e com atribuições de desenvolver, coordenar, supervisionar, assessorar a execução de atividades na área de Educação a Distância.

Desde o início, a oferta de cursos em EAD ficou restrita ao interesse de docentes que se voluntariassem em coordenar os cursos na universidade. Ao todo foram oferecidos 1 curso de graduação e 5 cursos de especialização através do financiamento UAB. A pouca participação estratégica da Reitoria, entre 2008 e 2014, dificultaram a institucionalização e ampliação da participação da universidade na modalidade. Este cenário da universidade federal demonstrou a necessidade de possuir uma gestão de EAD, que integrasse toda a instituição. Por outro lado, a forma voluntariosa com que foi conduzida a modalidade criou um espaço democrático de participação e questionamentos da comunidade docente na construção da EAD, fatores estes considerados na análise da Representação Social.

### 3. A TEORIA DA REPRESENTAÇÃO SOCIAL - TRS

A TRS foi desenvolvida por Serge Moscovici (1978) e abriu um novo campo teórico na Psicologia Social para pesquisa, tendo como objeto o produto das relações sociais e a compreensão de seus elementos simbólicos. Em seu trabalho, Moscovici, define a Representação Social – RS como *“um conjunto de opiniões, crenças ou valores socialmente construídos a partir da intercomunicação e da apropriação particular ou grupal das informações.”* (MOSCOVICI, 2000, p.18).

Para Moscovici (2000), além do pensamento do indivíduo, há a interação dele com a sociedade na construção de um pensamento comum e coletivo, evidenciando uma complementaridade entre o indivíduo e a dinâmica social. Neste contexto, a RS torna-se uma abordagem diferenciada para compreender as características da formação de uma cultura, como símbolos, linguagem e cognição social.

A teoria das representações sociais toma como partida a diversidade dos indivíduos, atitudes e fenômenos, em toda a sua estranheza e imprevisibilidade. Seu objetivo é descobrir como os indivíduos e grupos podem construir um mundo estável, previsível a partir de tal diversidade. (MOSCOVICI, 2000, p.79).

Para Moscovici (1978) a RS tem como origem a diversidade social e se caracteriza como *“uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos.”* (op. cit., p. 26). É um sistema elaborado socialmente, pelo contexto social que envolve o indivíduo e influencia na definição da identidade social, que se concretiza e se expressa nas práticas culturais, permeando as visões de mundo (GUARESCHI, 1996). Segundo Guareschi e Jovchelovitch (1996), um destaque relevante no trabalho de Moscovici (1978) foi o direcionamento em não fechar o conceito de representação social. Por ser uma teoria nova, para Moscovici (1978), era importante que este conceito fosse elaborado em decorrência da acumulação de dados empíricos. Contudo, ao determinar parâmetros para noção de representação social, ele fornece indícios para a composição do conceito.

Para Sá (2004), foi Denise Jodelet (2001) quem formulou o conceito mais referenciado: *“As RS são uma forma de conhecimento elaborada e partilhada socialmente, tendo uma visão prática e concorrendo à construção de uma realidade comum a um conjunto social”*, (p. 16). Sá (2004) enfatiza que este conceito traz objetividade e representa, epistemologicamente, a teoria de Moscovici.

Segundo Cavendon (2005), a construção das representações sociais (RS) é um movimento dinâmico, proveniente da interação entre os sujeitos, na cultura onde estão inseridos. Neste contexto, as representações sofrem mudanças, a partir do convívio e das situações vividas em grupo, emergem simbolicamente e revelam como a sociedade é percebida pelos indivíduos.

Apesar de ser impregnada pela cultura e apreendida através do reflexo da consciência individual, a representação social não se constitui em um somatório das representações individuais. A exteriorização da representação surge após a organização das percepções dos indivíduos de um grupo sobre o objeto, com a reconstrução coletiva de seus elementos apreendidos, conforme o contexto de valores presentes nas dinâmicas sociais (MOSCOVICI, 1978).

Após Moscovici, a teoria da Representação Social deu origem a três vertentes: a primeira liderada por Denise Jodelet, em Paris, mais próxima da original; a segunda conduzida por Willem Doise, que procura articulá-la com uma perspectiva mais sociológica; e a terceira de Jean-Claude Abric,

de Provence, que enfatiza a dimensão cognitiva e desenvolveu uma teoria complementar de análise, denominada de Abordagem Estrutural da Representação Social (SÁ, 2004).

Neste trabalho, a TNC de Abric (2003) vai complementar a análise da Teoria da Representação Social, contribuindo com uma descrição mais detalhada de estruturas conceituais, bem como, com as possíveis explicações de comportamento compatíveis com a EAD.

A Estrutura da RS apresenta o núcleo central e os periféricos. O sistema central é estável, coerente, consensual e historicamente determinado, enquanto que o sistema periférico é flexível, adaptativo, e relativamente heterogêneo no seu conteúdo. Destaca-se na organização interna do núcleo, um sistema dual que favorece a compreensão das contradições que, muitas vezes, envolve a representação fortalecendo a percepção vertical “centralidade – periferia”.

Abric (2003) destaca que duas características, aparentemente contraditórias, das representações são constatadas neste estudo: estáveis e móveis, rígidas e flexíveis. Este sistema interno duplo possui função complementar entre elas, sendo que as características estáveis garantem continuidade e permanência da representação, e as dinâmicas favorecem a evolução da representação. Sendo por consequência, as estáveis identificadas no núcleo e as flexíveis apresentadas na estrutura periférica (SÁ, 1998).

A caracterização e análise do objeto de estudo Educação a Distância no grupo docente através da representação pode auxiliar na compreensão dos valores relacionados com a modalidade, constituídas no senso comum deste grupo. Assim, o estudo de representações sociais em EAD permite entender a relação das características do objeto com as experiências do indivíduo, contribuindo para uma descrição funcional desta modalidade.

## **4.RESULTADOS**

Nesta etapa do estudo, será apresentada a análise de como os docentes das duas universidades pesquisadas constroem o significado acerca da EAD. Para investigar a representação social buscou-se identificar quais as expressões e significados que estão mais salientes e centrais nos entendimentos que os docentes das universidades têm sobre a EAD e quais são aqueles que se mostram mais periféricos. Neste sentido, três grandes etapas foram desenvolvidas. A primeira delas envolveu a categorização do conjunto de palavras evocadas por meio da livre associação. A segunda identificou a frequência das categorias por ordem e médias de ordem de evocação das categorias de modo a definir quais foram as categorias mais importantes. Por último, foi possível construir o mapa de dispersão que resultou do cruzamento das categorias em relação à sua ordem de frequência e da sua ordem de evocação. A seguir, cada uma destas etapas será explorada.

### **4.1 Categorização da Associação Livre de Palavras**

A partir da questão que solicitava aos respondentes que identificassem as cinco primeiras palavras que lhes vinham à mente quando pensavam na EAD, uma lista de palavras foi agrupada segundo a ordem de evocação. Tal configuração da ordem das palavras foi organizada por universidade pesquisada.

A fim de possibilitar a análise e a montagem do mapa de dispersão para identificar as expressões mais centrais e mais periféricas, um exame de conteúdo foi necessário para agrupar em categorias,

que expressassem o mesmo assunto, dentre os conteúdos apresentados livremente. As categorias iam sendo criadas, até atingir o ponto de saturação, ou seja, as evocações começaram a repetir as categorias existentes. As categorias identificadas para as duas universidades foram as mesmas e estão apresentadas no quadro abaixo.

<b>Categorias</b>	<b>Evocações Representativas Das Categorias</b>
Resultados	qualidade, qualificação, aprendizado, democratização, capacitação, interiorização
Benefícios	Comodidade, Oportunidade, Liberdade, Tempo, Facilidade, Acesso à educação, Possibilidade, Inclusão, Acessibilidade
Negativos	Ineficiência, Dificuldade, má qualidade, Problema
Inovação Metodológica	Fórum, chat, telecurso, tutorial, vídeo aulas, discussão em grupo, redes sociais
Exigência	Disciplina, Responsabilidade, Dedicação, autonomia, Interação
Tecnologia	Tecnologias, Moodle, Ava, Internet, computador, tecnologias, digitais
Inovação	Inovação, Atualidade, Conteúdo, Avaliação
Desafio	Desafio, Futuro, Riscos
Outros	Alternativa, Política Pública, Curso Universitário

**Quadro 01 - Expressões Integrantes das Categorias Temáticas da Evocação de Palavras**  
**Elaboração própria (2016)**

Antes de explorar o mapa de centralidade das categorias, torna-se interessante apresentar uma síntese das categorias que apresentaram a maior quantidade de expressões a elas associadas. A tabela 01 mostra tal síntese.

Foram identificadas 461 evocações, sendo 200 da UFBA e 261 da UNEB.

	<b>Evocações</b>	<b>Categoria com mais elementos</b>	<b>Nº</b>	<b>Categoria com menos elementos</b>	<b>Nº</b>
<b>UFBA</b>	200	Benefício	40	Inovação	5
<b>%</b>			20%		2,5%
<b>UNEB</b>	261	Exigência	62	Inovação	6
<b>%</b>			24%		2,3%

**Tabela 1 - Quantitativo das Evocações sobre EAD**

**Fonte: Elaboração própria (2016)**

Já nesta primeira tabela, dois pontos chamam atenção. O primeiro que se destacou foi que a categoria mais evocada na UFBA, *benefícios*, recebeu 40 evocações, representando 20% do total da universidade e, na UNEB, a categoria mais representativa foi a de *exigências*, que recebeu 62 elementos, sendo 24% do total. Este resultado demonstra que existem diferenças nas crenças centrais sobre a EAD nas universidades, destacando posicionamentos distintos entre elas. Estes resultados serão analisados em conjuntos na composição da RS de cada unidade.

## 4.2 Identificação da Ordem de Evocação: Definindo a Importância das Categorias

Depois de realizada uma síntese da frequência de cada categoria por ordem de evocação, foi dado prosseguimento nas análises com a definição da ordem de importância e do cálculo da média da ordem de evocação. Em seguida, foi construído o quadro a seguir, o qual é resultante do cruzamento entre a hierarquia de frequência (da mais frequente a menos citada) das categorias com a média obtida com a ordem das evocações (da menor média até a maior) das mesmas categorias, conforme especificado na etapa anterior.

UFBA					UNEB				
Categoria	evocação	média	freq.	ordem	Categoria	evocação	média	freq	ordem
Benefícios	40	2,6	1	3	Exigência	62	2,9	1	3
Resultado	39	2,8	2	4	Benefícios	58	2,4	2	1
Exigência	32	3,3	3	6	Resultado	32	3	3	4
Tecnologia	21	2,3	4	1	Negativos	29	3,4	4	8
Desafios	16	3,5	5	8	Tecnologia	26	2,5	5	2
Negativos	15	3	6	5	Desafios	18	3,2	6	6
Inovação metodológica	13	3,4	7	7	Outros	15	3,1	7	5
Inovação	5	2,4	8	2	Inovação metodológica	13	3,4	8	7
Outros	4	3,5	9	9	Inovação	6	3,5	9	9

**Quadro 2 - Frequência, Ordem e Média das Evocações das Categorias**

*Fonte: Elaboração própria (2016)*

A hierarquia das frequências foi ordenada, em ordem decrescente, da categoria mais citada até a menos citada, independente de ordem de evocação. Como exemplo, a UFBA, foi da categoria benefícios (40) que ficou na posição 1, até a categoria outros (4), que ficou na posição 9.

Em relação à média das evocações (Quadro 2), foi preciso considerar que o núcleo central é formado pelas categorias que foram citadas primeiro pelo entrevistado, evocação 1 ou evocação 2. Assim, esta média foi ordenada em ordem crescente, da menor média até a maior média obtidas nas ordens de citações. Após a construção deste quadro, foi possível criar o diagrama de dispersão de 4 quadrantes, com os pares ordenados formados pela composição da frequência e da ordem média (freq e média).

UFBA						UNEB					
3o Quadrante			4o Quadrante			3o Quadrante			4o Quadrante		
Categoria	Freq.	Ord	Categoria	Freq.	ord	Categoria	freq	Ord	Categoria	freq	Ord
Exigência	3	6	Inov met	7	7	Desafios	6	6	Inov met	8	7
Desafio	5	8	Outros	9	9	Negativos	4	8	Inovação	9	9
1o Quadrante			2o Quadrante			1o Quadrante			2o Quadrante		
Categoria	Freq.	Ord	Categoria	Freq.	ord	Categoria	freq	Ord	Categoria	freq	Ord
Benefício	1	3	Negativo	6	5	Exigência	1	3	Outros	7	5
Resultado	2	4	Inovação	8	2	Benefício	2	1			
Tecnologia	4	1				Resultado	3	4			
						Tecnologia	5	2			

**Quadro 3 - Diagrama de Quatro Quadrantes da RS sobre a EAD**

*Fonte: Elaboração própria (2016)*

### 4.3 Análise da Representação Social dos Docentes

Após a identificação dos pares de elementos e categorias que compõem cada quadrante, foi estruturado o mapa de dispersão. Esta análise propicia a percepção de como se articulam entre si os elementos determinantes da representação social em forma gráfica e estatística.

Para analisar o mapa de dispersão é preciso observar os quatro quadrantes formados: o **Núcleo central**: representado pelo quadrante inferior esquerdo, os **Núcleos periféricos**: apresentados nos quadrantes inferior direito e superior esquerdo e os **Núcleos residuais**: que se distanciam em ordem e frequência, estão no quadrante superior direito.

A análise começará com a discussão da centralidade dos elementos que caracterizam a representação social que os docentes das duas universidades pesquisadas possuem acerca da EAD será explorada a partir dos mapas de dispersão a seguir (Figura 1 e 2):

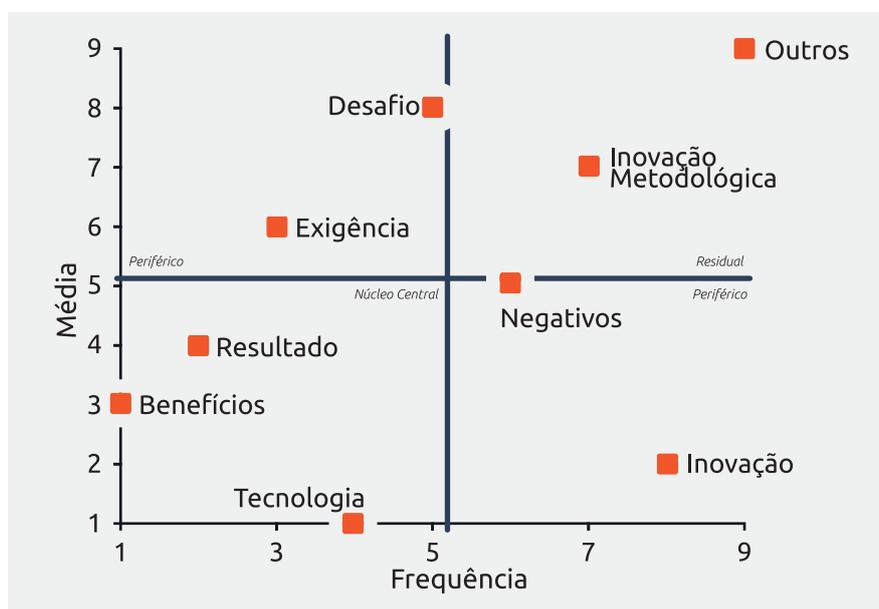


Figura 1 – Representação Social da UFBA

Fonte: Elaboração própria (2016)

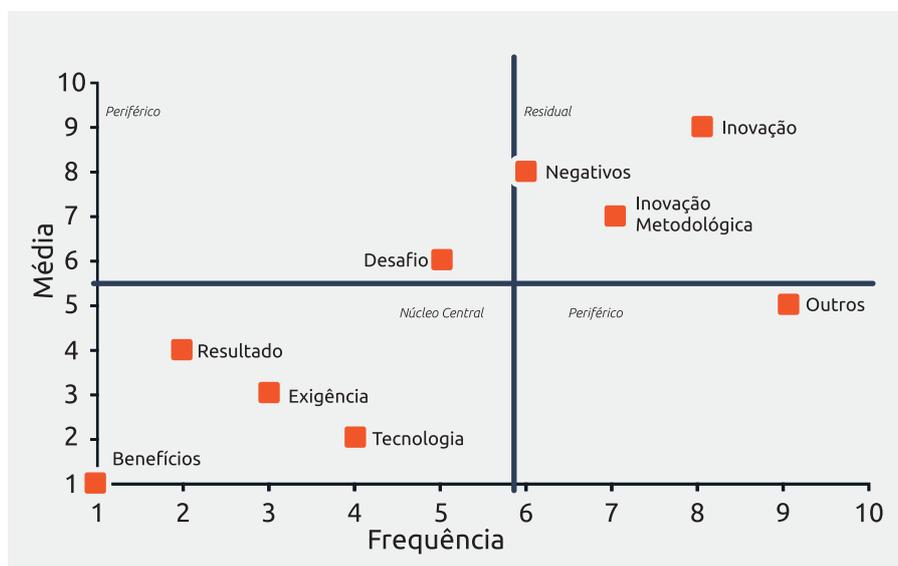


Figura 2 – Representação Social da UNEB

Fonte: Elaboração própria (2016)

Uma análise comparativa dos mapas de centralidade entre as duas universidades pesquisadas permite discutir alguns resultados que se destacam.

O núcleo central é a parte mais sólida e resistente da representação, em relação a UFBA e a UNEB, pode-se afirmar que os núcleos centrais se configuram parcialmente semelhantes, por possuírem categorias em comum e, apenas, uma categoria distinta. O processamento dos dados da UFBA identificou as categorias benefício, resultado e tecnologia como as mais significativas e como constituintes do núcleo central da representação social da educação a distância para os docentes desta universidade. Em relação à UNEB os elementos que compuseram o Núcleo Central foram exigência, benefício, resultado e tecnologia.

No mapa da UFBA, pode ser verificado que a centralidade não apresenta um elemento central, ou uma centralidade única, três categorias se relacionam na composição desta centralidade: *benefícios, tecnologia e resultados*. Ao serem destacadas as principais evocações destas categorias, pode se observar que o centro da RS possui as seguintes características:

- Benefícios: acessibilidade, oportunidade, comodidade e conhecimento,
- Resultados: autonomia docente, eficiência, capacitação e inclusão,
- Tecnologia: Internet, Moodle, computadores e tecnologias.

Com estas características pode-se descrever a centralidade da RS da EAD na UFBA, tem na tecnologia um fator de associação direta com a EAD, sendo esta a categoria que materializa a EAD entre os docentes da UFBA. Assim, este item merece uma atenção especial dos gestores para não se tornar um fator forte de resistência, considerando que ele está no núcleo central.

A segunda categoria que foi identificada no núcleo foi a de resultados obtidos com a modalidade, tais como: a autonomia docente e as possibilidades de capacitação. A terceira categoria presente no núcleo foi a de benefícios da EAD, na qual, os docentes da UFBA destacaram: flexibilidade de tempo e facilidade de acesso para o estudo e, a democratização do ensino, sendo então, presentes no núcleo só fatores positivos para o desenvolvimento da modalidade.

Em relação à centralidade da UNEB, identifica-se um elemento com centralidade única no núcleo, *benefícios*, e três categorias que se relacionam na composição do núcleo: *exigência, tecnologia e resultados*. Além de diferir na centralidade, exigência é a única categoria que diverge dos dados do sistema central obtidos na UFBA, assim o centro da RS, possui as seguintes características:

- Benefícios: facilidade, acessibilidade e oportunidade,
- Exigências: qualidade, comprometimento, autonomia e disciplina,
- Resultados: qualificação, aprendizado e democratização,
- Tecnologia: Internet, Moodle, tecnologias, rádio e televisão.

Dentre as características do núcleo central da UNEB, a que se destaca como principal, é a de benefícios devido a centralidade que apresentou. Nesta categoria destacaram-se o desenvolvimento de novas habilidades e a EAD como promissora como meio de formação. Assim, este item evidencia que a universidade possui uma categoria forte em positividade no núcleo central e com benefícios conquistados.

Segundo Abric (2003), a centralidade da representação atua como elemento estabilizador e unificador da RS. Assim, para a UNEB a centralidade da RS da EAD, se diferencia da UFBA ao reconhecer outras tecnologias de ensino e ampliar as perspectivas com a inclusão da democratização como resultados esperados.

Abric (2003) destaca que, os elementos com maior centralidade são estáveis, coerentes e

consensuais, enquanto que no sistema periférico são flexíveis, adaptativos, e relativamente heterogêneos no seu conteúdo. Assim, com estes elementos, o Núcleo Central da educação a distância, para os docentes da UFBA e da UNEB, pode ser percebida como uma modalidade: que traz oportunidades na formação; que possibilita resultados como a democratização; e que depende de uma tecnologia que facilite o processo de ensino aprendizagem. Para a UNEB, devem ser adicionadas, na composição do Núcleo Central, as exigências necessárias, como por exemplo: capacitação docente em EAD.

Complementando a análise do Núcleo Central, com alusão aos respectivos processos de desenvolvimento da EAD, pode ser observado que na UNEB, considerando que a institucionalização não ter sido um processo aberto e participativo, pode ser verificado vários pontos de resistências apresentados nas evocações, além de apresentarem as exigências no núcleo, indicando possíveis pontos de oposições para o desenvolvimento da modalidade.

Na UFBA, como processo de EAD foi pouco estimulado na instituição, pode ser observado no núcleo a representatividade da tecnologia ocupando um espaço relevante, principalmente pela falta de capacitação docente e de suporte tecnológico adequado, apesar dos investimentos realizados neste suporte na universidade.

Diante do apresentado, a orientação nestes contextos é atentar para a solidez dos núcleos, e a dificuldade em atingi-los e reconstruir seus significados. Assim, em termos gerais, os núcleos das universidades apresentam mais elementos positivos e estimulantes para a condução da EAD, do que elementos negativos. Aparecem alguns pontos de entraves, sendo possíveis focos de resistências, como a tecnologia na UFBA e as exigências na UNEB, contudo, são categorias possíveis de serem retrabalhadas, ao longo de um período de atividades com o foco de diminuir as argumentações mais conservadoras nas instituições.

O próximo item de análise da Representação Social é o sistema periférico, composto pelas categorias do 2º e 3º quadrantes. Uma característica diferenciada destes sistemas é a possibilidade que estes elementos possuem de serem mais facilmente alterados, ou seja, tem maior possibilidade de serem resignificados. Indo além, estes sistemas também atuam na proteção do núcleo central, assim, se há nos sistemas periféricos categorias de resistência à modalidade, estas categorias poderão dificultar o desenvolvimento da EAD e fortalecer os pontos negativos que porventura estejam presentes na centralidade da representação.

Em relação ao sistema periférico da UFBA, duas categorias se posicionaram mais próximas do núcleo da RS, no segundo e terceiro quadrante: as *exigências* e as *inovações*, sendo estas as categorias que atuam mais próximas na proteção do Núcleo Central. Nos discursos apresentados pelos docentes da universidade, a categoria de exigências apresentou elementos como a reconstrução das competências docentes e a necessidade estrutural para o desenvolvimento da modalidade. Para a categoria inovação, foram destacadas as novas possibilidades de ensino e as perspectivas estruturais para os novos cursos, principalmente os que demandam atividades práticas.

Ainda no periférico da UFBA, no segundo e terceiro quadrantes, existem mais duas categorias que se afastam do Núcleo e, por isso, são mais dispersas e mais vulneráveis, que são os elementos negativos e os desafios. Neste sentido, não há na RS dos docentes da UFBA, uma resistência, com base no senso comum negativo da modalidade, mas em função da dificuldade em superar os desafios, dentre eles, o tecnológicos. Este elemento também está presente na categoria tecnologia, existente no núcleo e na categoria, exigências, presente no periférico. Assim, um

dado importante na análise da UFBA é o obstáculo que a tecnologia tem se configurado na representação dos docentes, seja no suporte aos cursos, seja na capacitação, ou ainda, na estrutura de apoio (hardwares e softwares) para a EAD.

Outra característica que chama a atenção nas duas universidades é a presença comum nos 2º e o 3º quadrantes do elemento *desafio*. Neste elemento a EAD se caracteriza por ser uma modalidade de ensino que enfrentará obstáculos como: a superação da distância, a necessidade de inclusão digital da sociedade e a reconstrução dos processos de avaliação de aprendizagem.

O sistema periférico da UNEB diverge da UFBA, por apresentar apenas uma categoria de proteção ao Núcleo, *desafios*, que abre perspectivas de crescimento e desenvolvimento para a modalidade, sendo que o maior desafio comentado entre os docentes é a adaptação à mudança do foco do professor para o aluno, no processo de ensino aprendizagem.

Assim, quando se compara os resultados pesquisados, entre a UFBA e a UNEB, um chama a atenção. Os elementos negativos na UNEB podem indicar mais resistência na mudança das práticas docentes do que na UFBA, em que esta categoria está no residual, não sendo diretamente impactante na representação dos docentes. Entretanto, tanto na UFBA quanto na UNEB há um indicio de resistência, com base no senso comum que foi construído com poucas informações, podendo criar obstáculos em função das dificuldades tecnológicas e acadêmicas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão inicial que norteou a construção desta pesquisa buscou identificar as representações sociais da EAD junto aos docentes das duas universidades, com o intuito de verificar se cada grupo, por ter sido exposto a processos distintos de desenvolvimento da EAD, haviam se apropriado da forma distinta do conhecimento sobre esta modalidade. No desenvolvimento do trabalho, duas possibilidades foram consideradas: A existência de dois núcleos centrais distintos, com representações próprias, que se encontram presentes nos conceitos relacionados à educação a distância e; a ocorrência de um único núcleo central entre as universidades, apenas com diferenciações no sistema periférico nas representações dos dois grupos.

As argumentações que justificam estas diferenciações partem dos princípios que, se os núcleos entre as instituições são iguais, indica que as diferenças existentes nos processos de desenvolvimento da EAD em cada universidade não influenciaram significativamente na estrutura de conhecimentos sobre a modalidade; e, se os núcleos são distintos poderia se identificar que a implantação e desenvolvimento da modalidade em cada instituição (perfil mais voluntarioso na UFBA e o perfil mais centralizador da UNEB) teriam influenciado distintamente no conhecimento comum formado sobre a mesma.

Considerando que as RS são referências de conduta dos seres em suas sociedades, a dimensão positiva que orienta as ações em relação à EAD é identificada nos discursos dos sujeitos participantes e estão presentes no núcleo central e no sistema periférico. Contudo, ao invés de ênfase nos aspectos negativos, há a presença de categorias cujos elementos trazem insegurança e receio perante EAD, sendo este um aspecto também relevante na análise final da representação. Assim, não houve a confirmação da hipótese de um padrão único de diferenciação, pois as RS se mostram parcialmente parecidas. Ao se considerar a centralidade da representação, como a parte

principal, a diferença está em apenas uma categoria, a presença de exigências na UNEB. A diferença no núcleo periférico está apenas na UFBA com a presença das categorias desafios e inovação, mas como periférico, não contribui de forma significativa para marcar uma representação como diferente. Assim, pode-se concluir que as representações são, no geral, compartilhadas e que os diferentes estágios de desenvolvimento da EAD nas duas IES pesquisadas não afetam de forma importante em como é pensada a EAD.

Por fim, as representações aqui evidenciadas confirmam a importância dos estudos em Representações Sociais com a EAD. No entanto, destaca-se que os resultados apresentam as limitações próprias de um estudo desta natureza. Ou seja, não é possível fazer generalizações que extrapolem o universo da amostra pesquisada. Sabe-se que muitos outros fatores estão envolvidos na compreensão sobre a EAD. A partir deste trabalho, é possível que as universidades lancem um olhar diferenciado no ambiente institucional sobre a EAD, reconduzindo as práticas de gestão para o êxito da modalidade, ressaltando os discursos aqui reconhecidos e estimulando novos trabalhos que venham a contribuir com este promissor cenário.

## REFERÊNCIAS

ABRIC, J-C. Abordagem estrutural das representações sociais: desenvolvimentos recentes. In: CAMPOS, P. H. F.; LOUREIRO, M. C. da S. (Ed.), **Representações sociais e práticas educativas**. Goiânia: UCG. 2003. p.37-57.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 3.ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

BOLOGNESE, F.A. **A construção do conhecimento**: aspectos afetivos e cognitivos. 2006. Disponível em: <<http://www.psicopedagogia.com.br/artigos/artigo.asp?entrID=845>>. Acesso 18 abr. 2013.

CAVENDON, N. R; FERRAZ, D. L. S. **Representações sociais e estratégias em pequenos negócios**. *RAE Eletrônica*, v.4, n.1, art.14, jan./jun. 2005.

GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: 1996.

JODELET, D. **Representações sociais**: um domínio em expansão. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2001, p.17- 44.

MATIAS,P. J. **Políticas de Educação a Distância no Brasil**. Brasília: MEC, 2008.

Mill,D. BRITO,N. SILVA,A. ALMEIDA,L. **Gestão da Educação a Distância (EAD)**:Noções Sobre Planejamento, Organização, Direção e Controle da EAD. ufsj.edu.br.2010. Disponível em [http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes\\_35/daniel\\_mill\\_e\\_outros.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf)

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOSCOVICI, S. **Das representações coletivas às representações sociais:** elementos para uma história. In: JODELET, Denise (Org.). *Representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2000.

POSSOLLI, G. E. **Políticas de educação superior a distância e os pressupostos para formação de professores.** 234f. 2012. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

REGO, R.S. **Perspectiva na educação no Brasil.** Brasília: Fundação Milton Campos, 1980.

SÁ, C. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais.** Rio de Janeiro: Eduerj, 1998.

SÁ, C. P. Representações Sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, M.J. (Org.) **O conhecimento no cotidiano:** as RS na perspectiva da Psicologia Social. São Paulo. 2004.

VIANNEY, J. **As RS da educação a distância:** uma investigação junto a alunos do ensino superior a distância e presencial. 2006. Tese-Centro de Filosofia e Ciências Humanas, UFRGS, Porto Alegre.