

Revista Formadores

Vivências e Estudos

Caderno de Gestão e Negócios Edição Especial Ricardo Caggy

Volume 11

Número 4

Novembro 2018

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

EDITORIAL

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS: EDIÇÃO ESPECIAL RICARDO CAGGY

CAGGY

Tânia Moura Benevides

ARTIGOS

INSTITUIÇÕES CONFESSIONAIS DE ENSINO E O IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO DA FADBA NA CIDADE DE CACHOEIRA

Ricardo Costa Caggy

A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEU IMPACTO NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA IES CONFESSIONAL

Kézia Ferreira Campos

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA MEDICINA DO SONO PARA OS TRABALHADORES DA EMPRESA VIAÇÃO ÁGUIA BRANCA

Lucas Matheus Macieira da Silva, João Luiz da Silva Filho e Tânia Moura Benevides

QUALIDADE NA GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: ESTUDO MULTICASO NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA/BA

Victor Henrique Martins de Oliveira, Samuel dos Santos de Lima Moreira e Leandro Oliveira de Menezes

CAPITALISMO CONSCIENTE: UMA ANÁLISE SOBRE O CAPITALISMO DE PROPÓSITO DA EUZARIA

Luana de Santana Ribeiro, Andressa Santos Rodrigues e Tânia Moura Benevides

RELATO DE EXPERIÊNCIA

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA

Luana de Santana Ribeiro

ENSAIO

CURSO SUPERIOR TECNOLÓGICO: UMA ALTERNATIVA PARA A INSERÇÃO PROFISSIONAL

Almerinda Andréa Gomes

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: PRIMEIRAS REFLEXÕES

Orlando Lago



Faculdade Adventista da Bahia

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Volume 11

Número 4

Novembro 2018

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

Prof. Dr. Fabiano Leichsenring Silva

Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Msc. Jezreel Santos de Melo

Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Dr. Luiz Francisco Rocha e Silva

Faculdade Adventista da Bahia

AVALIADORES

Prof. Msc. Ivo Pedro Gonzalez Júnior

Faculdade Adventista da Bahia

Profa. Msc. Ronicleia Ferreira Feitoza do Bomfim

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Salvador

Profa. Msc. Taianan Alves Uzeda Luna

Faculdade Adventista da Bahia

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

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

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 11

Número 4

Novembro 2018

SUMÁRIO

EDITORIAL

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS: *EDIÇÃO ESPECIAL RICARDO CAGGY*

Tânia Moura Benevides

4

ARTIGOS

INSTITUIÇÕES CONFSSIONAIS DE ENSINO E O IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO DA FADBA NA CIDADE DE CACHOEIRA

Ricardo Costa Caggy

8

A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEU IMPACTO NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA IES CONFSSIONAL

Kézia Ferreira Campos

35

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA MEDICINA DO SONO PARA OS TRABALHADORES DA EMPRESA VIAÇÃO ÁGUIA BRANCA

Lucas Matheus Macieira da Silva, João Luiz da Silva Filho e Tânia Moura Benevides

63

QUALIDADE NA GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: ESTUDO MULTICASO NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA/BA

Victor Henrique Martins de Oliveira, Samuel dos Santos de Lima Moreira e Leandro Oliveira de Menezes

78

CAPITALISMO CONSCIENTE: UMA ANÁLISE SOBRE O CAPITALISMO DE PROPÓSITO DA EUZARIA

Luana de Santana Ribeiro, Andressa Santos Rodrigues e Tânia Moura Benevides

98

RELATO DE EXPERIÊNCIA

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA

Luana de Santana Ribeiro

112

ENSAIOS

CURSO SUPERIOR TECNOLÓGICO: UMA ALTERNATIVA PARA A INSERÇÃO PROFISSIONAL

Almerinda Andréa Gomes

120

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: PRIMEIRAS REFLEXÕES

Orlando Lago

124

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

EDITORIAL

O Caderno de Gestão e Negócios apresenta uma edição especial dedicada ao Professor Ricardo Caggy. Ricardo Caggy é Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Mestre em Gestão, Planejamento e Estratégia Empresarial pela Universidade Autônoma de Lisboa, Especialista em Docência do ensino superior pela Faculdade Adventista de Educação do Nordeste e Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana. Educador, pesquisador, escritor e palestrante com atuação nacional e internacional na área de Administração.

Como pesquisador atua, principalmente, nas temáticas que envolvem os campos de conhecimento da Estratégia; do Empreendedorismo; da Inovação; da Gestão do Conhecimento; do Ensino da Administração; e do Desenvolvimento Local.

É autor e organizador de livros, com destaque para sua produção infantil, voltada para a disseminação da cultura empreendedora e das ferramentas de administração.

Apesar de tantas credenciais, nenhuma palavra define melhor Ricardo Caggy que a palavra “Mestre”. Todas as credenciais seriam insuficientes para demonstrar a sua importância, na sua melhor atuação - Professor.

É pela grandeza do seu trabalho, principalmente na Faculdade Adventista da Bahia, que a Revista Formadores – Vivências e Estudos dedica essa edição para falar um pouco desse Mestre.

Ricardo é um visionário. No processo de formação em Administração, na sua trajetória na Faculdade Adventista da Bahia, seja como Professor, Coordenador de Curso ou Diretor de Área, sempre contribuiu, de forma significativa, para a formação empreendedora dos jovens que estudaram na instituição.

Foi, como professor, fonte de inspiração para muitos jovens de diferentes partes do país e do mundo. Os alunos que se engajaram em seus muitos projetos de desenvolvimento local apreenderam muitos conceitos, desenvolveram novas habilidades e reforçaram atitudes valorosas. Não é raro ver egressos do curso de Administração da FADBA aplicando as ferramentas que aprenderam com o Professor Ricardo. Assim, ele foi ao longo dos anos que esteve na FADBA um grande impulsionador de carreira – Um Mestre.

Para a instituição deixou marcos importantes: um currículo atual com conteúdo direto e transversal no campo do empreendedorismo, componentes de práticas interdisciplinares, Feira do Empreendedor, ADM Day, Núcleo de Empreendedorismo, Núcleo de Estudos do Recôncavo em Administração e Negócios (NERAN), entre outras importantes idealizações e execuções de

EDITORIAL

projetos. A formação em Administração da FADBA é, sem dúvida, a mais dinâmica e consistente no campo do empreendedorismo na Bahia. Assim, ele foi ao longo dos anos em que esteve na FADBA um grande articulador – Um Gestor.

Para além, desconheço aluno, professor, gestor e técnico que não nutra por Ricardo Caggy sentimentos positivos. Como colega de trabalho, seja em relações hierárquicas de chefia, subordinação ou lateralidade, os valores humanos e o respeito pela individualidade sempre pautaram a sua conduta. Comportamento fortemente marcado pela empatia e altruísmo. O altruísmo muito define o colega de trabalho Ricardo Caggy, principalmente se considerarmos que o termo altruísmo foi criado para explicar uma atitude solidária, oposta ao egoísmo. Altruísmo é o amor ao próximo, que deve ser essência do comportamento cristão. Assim, ele foi ao longo dos anos que esteve na FADBA um grande altruísta – Um Amigo.

É claro que ao usar a expressão - “Assim, ele foi ao longo dos anos que esteve na FADBA um grande [...]” - faço referência ao passado, porque investido da mais admirável coragem, Ricardo partiu para a Argentina. Foi realizar o sonho da sua esposa Carla Caggy. Mulher forte, Esposa, Companheira, Mãe dos seus filhos, Professora, Profissional respeitada, entre outros tantos atributos. Sendo merecedora dos sacrifícios pessoais de cada um dos participantes da sua família em prol de uma conquista pessoal – Ser Médica. Um sonho pessoal, mas, também, um sonho de família.

Com o escudo da Coragem o Mestre, o Gestor e o Amigo partiram, reunidos em uma só pessoa humana, para a Argentina. Na sua partida uma única certeza, a mesma que foi apontada por Cervantes: “Quando se sonha sozinho é apenas um sonho. Quando se sonha juntos é o começo da realidade.”

Que bom para a Universidad Adventista del Plata (UAP) que agora conta com o trabalho do Professor Ricardo Caggy, trabalho que reúne tantos diferenciais. Para a FADBA cabe ressaltar o orgulho e a honra de tê-lo tido como gestor e docente.

Para mim que fui colega de formação na UFBA, professora e articuladora dos projetos do Mestre, parte da equipe do Gestor, beneficiada pela empatia e altruísmo do Amigo e coautora em um livro do Autor, só me cabe agradecer pelos anos de parceria e dizer que sou uma incondicional “Sancho”.

Explico!

EDITORIAL

A “Saga” de Ricardo me lembra a obra de Cervantes – Don Quixote de la Mancha. É por essa razão que me sinto com Sancho Pança a serviço de Don Quixote. Há em Ricardo uma coragem e determinação de raridade indiscutível. Ele empreendeu, empreende e empreenderá suas batalhas de forma épica. Quando Ricardo me contou que estava indo para a Argentina é como se estivesse a me dizer “A liberdade, Sancho, é um dos mais preciosos dons que os homens receberam dos céus. Com ela não podem igualar-se os tesouros que a terra encerra nem que o mar cobre; pela liberdade, assim como pela honra, se pode e deve aventurar a vida, e, pelo contrário, o cativo é o maior mal que pode vir aos homens”.

Entendi a grandeza da sua escolha e da sua coragem. Se há algo que possa lhe dizer, meu Amigo, é que “Quem perde seus bens, perde muito; quem perde um amigo, perde mais; mas quem perde a coragem, perde tudo.” A sua coragem é para todos nós – alunos, professores, corpo técnico, gestores e, acima de tudo, amigos – um alento. Nos faz crer que “Mudar o mundo, [...], não é loucura, não é utopia, é justiça!”. Que você tenha nas suas batalhas honra e glória. Que tudo lhe sirva para alicerçar a maior de todas as obras – A obra de Deus.

Dito muito pouco para tamanha grandeza, resta-me apresentar esse Caderno. O **Caderno de Gestão e Negócios Ricardo Caggy** traz um conteúdo especial, pois todos os textos aqui colocados foram resultado do trabalho do Professor Ricardo Caggy, direta ou indiretamente.

O primeiro artigo apresentado - **Instituições profissionais de ensino e o impacto no desenvolvimento local: o caso da FADBA na cidade de Cachoeira** – é parte da tese de doutoramento do autor, uma importante contribuição para a compreensão da realidade de Capueiruçu, distrito do município de Cachoeira e território onde está localizada a FADBA.

No segundo artigo Kézia Ferreira Campos analisa a comunicação interna da FADBA. O artigo é intitulado **A comunicação interna e seu impacto no clima organizacional: uma análise em uma IES profissional**. Kézia foi aluna e mentorada do Professor Ricardo Caggy, atuando hoje como docente na instituição.

Também ex-alunos são Lucas Matheus Macieira da Silva e João Luiz da Silva Filho, que juntos, sob a minha orientação e com efetiva participação, escreveram como trabalho final da Pós-graduação o artigo **Qualidade de vida no trabalho: uma análise do programa medicina do sono para os trabalhadores da empresa Viação Águia Branca**. Esse trabalho, cuja pesquisa de campo foi realizada no Espírito Santo, traz uma contribuição real sobre a importância dos programas de QVT para o indivíduo, para a organização, para os clientes e para a sociedade.

EDITORIAL

A qualidade na gestão de empreendimentos hoteleiros: estudo multicaso no município de Cachoeira/BA é fruto do trabalho de conclusão de curso dos ex-alunos Victor Henrique Martins de Oliveira e Samuel dos Santos de Lima Moreira, sob a orientação e efetiva participação na construção do texto do Professor Leandro Oliveira de Menezes. Esse trabalho foi apresentado em Ponta Grossa, Paraná, Brasil em junho de 2018 no Congresso Latino-Americano de Administração e Negócios. Tal feito reforça a importância do projeto pedagógico do curso de Administração da FADBA, legado do Professor Ricardo Caggy. Os TCCs da FADBA são referências em congressos nacionais e internacionais.

O capitalismo consciente: uma análise sobre o capitalismo de propósito da Euzaria, também trabalho de conclusão de curso de duas ex-alunas - Luana de Santana Ribeiro e Andressa Santos Rodrigues - sob a minha orientação e efetiva participação na construção do texto, fala sobre a importância do alinhamento de propósito na atuação gestora. Esse trabalho foi apresentado na XI Semana de Administração da Universidade Federal do Maranhão - SEAD/UFMA, realizada em novembro de 2017. O trabalho foi aprovado em evento acadêmico antes mesmo da sua defesa na FADBA.

A edição apresenta ainda um relato de experiência e dois ensaios sobre educação. O relato de experiência conta um pouco da trajetória formativa no campo do empreendedorismo e estratégia. Intitulado ***Estratégia organizacional no curso de administração da Faculdade Adventista da Bahia*** e produzido por Luana de Santana Ribeiro o trabalho relata a experiência com a ferramenta Strategic Canvas, desenvolvida pelo Professor Ricardo Caggy e que se tornou um livro publicado pela Alta Books.

Os ensaios sobre formação são: ***Curso superior tecnológico: uma alternativa para a inserção profissional*** de Almerinda Andréa Gomes e ***Educação Empreendedora: primeiras reflexões de Orlando Lago***. Dois ensaios que nos fazem refletir sobre a importância dos alinhamentos formativos necessários no Ensino Superior.

Boa Leitura!

Tânia Moura Benevides

Editora-chefe

Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS (2002), Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA (2018), Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA (2011), Mestre em Gestão, Planejamento e Estratégia Empresarial pela Universidade Autônoma de Lisboa (2006) e Especialista em Docência do ensino superior pela Faculdade Adventista de Educação do Nordeste - FAENE (2006). Atualmente é professor e pesquisador da Universidad Adventista del Plata (UAP) [25 de Mayo 99, E3103, Libertador San Martín, Entre Ríos, Argentina]. Possui experiência nacional e internacional na área de Administração, atuando em diferentes tipos de organizações (públicas e privadas), e como pesquisador atua principalmente nos seguintes temas: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação, Marketing, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Ensino da Administração e Desenvolvimento Local. Autor e organizador de livros, com destaque para sua produção infantil, voltada para a disseminação da cultura empreendedora e das ferramentas de administração. OCIRD <https://orcid.org/0000-0002-8188-2708>.

Faculdade Adventista da Bahia

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

Revista Formadores
Caderno de Gestão e Negócios
Edição Especial Ricardo Caggy

INSTITUIÇÕES CONFSSIONAIS DE ENSINO E O IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO DA FADBA NA CIDADE DE CACHOEIRA

RESUMO

O Ensino Superior é responsável pelo desenvolvimento da ciência, do conhecimento e da formação cidadã através da educação. Contudo, o papel das instituições de ensino não se limita apenas à criação e promoção do conhecimento. Este estudo teve como objetivo analisar o impacto de uma instituição confessional de ensino no processo de desenvolvimento local. Percebeu-se que para além dos impactos econômicos que já estão consolidados na literatura as instituições de ensino funcionam como catalizadores de um processo de desenvolvimento que envolve diferentes vetores (sociais, territoriais, culturais, políticos) e que no caso, específico produz um conjunto simbólico de ritos, crenças e valores que influenciam no comportamento moral da comunidade. Na análise do caso foi possível perceber que tanto para a comunidade local, quanto para a comunidade acadêmica a perspectiva da formação de uma comunidade moral é a maior contribuição que estas instituições deixam para os locais em que estão inseridas, influenciando o comportamento de diferentes pessoas mesmo aquelas que não compartilham da mesma religião que controla a instituição de ensino. Para além disso, no caso específico, o modelo de college implanto pela instituição configura com um processo de atração para novos moradores na região e ampliação das trocas dos fluxos de conhecimento e cultura, o que pode gerar grandes oportunidades para a construção de espaços de convivência e desenvolvimento fortalecidos.

PALAVRAS-CHAVE:

Instituições Confessionais de Ensino. Ensino Superior. Impacto. Desenvolvimento Local.

CAGGY, Ricardo Costa. Instituições confessionais de ensino e o impacto no desenvolvimento local: o caso da FADBA na Cidade de Cachoeira. *Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Gestão e Negócios, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 4, p. 8 - 34, nov. 2018.*

1. INTRODUÇÃO

O processo de expansão do ensino superior vivenciado no Brasil nos últimos vinte anos tem proporcionado um amplo debate na academia e na sociedade sobre os impactos deste movimento em diferentes perspectivas. As principais discussões, no entanto, concentram-se no processo de democratização do ensino superior, ampliação e a interiorização da rede pública de ensino, e expansão e massificação do ensino superior privado, além da ampliação da modalidade de educação à distância e da qualidade do ensino em face a esta expansão. Para além destes aspectos, nos últimos anos com os processos de fusão e aquisição movidos pelos grandes grupos privados de ensino, questões como internacionalização da educação e concentração de mercado foram inseridas na pauta das discussões sobre os rumos da educação no país.

De forma paralela, nos últimos dez anos no Brasil, tem-se ampliado também o debate relacionado com os impactos do processo de implantação destas instituições e o desenvolvimento das cidades através dos incrementos econômicos gerados pelas instituições, pela alteração do cotidiano de cidades interioranas que receberam grandes instituições públicas, ou pela melhoria no desenvolvimento do capital humano para as cidades que antes viviam o distanciamento destas instituições.

Estudos desta natureza, que avaliam o impacto econômico das instituições de ensino superior nos locais em que elas estão instaladas, são comuns nos Estados Unidos da América (BLUESTONE, 1993; BLACKWELL; COBB; WEINBERG, 2002; MULLIN; KOTVAL-K; COOPER, 2010) e na Europa (CALEIRO; REGO, 2003; GARRIDO-YSERTE; GALLO-RIVERA, 2008; FERNANDES, 2009; GUERRERO; CUNNINGHAM; URBANO, 2015) há mais de 40 anos. No Brasil este tipo de estudo tem ganhado visibilidade nos últimos dez anos (ROLIM; SERRA, 2009, 2010; BRITO, 2014; ALVES et al., 2015; MOTA; BARBOSA; FILGUEIRA, 2015), acompanhando o crescimento das publicações ao redor do mundo.

Da mesma forma, os estudos realizados pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e apoiados por ela se destacaram nos últimos dez anos, ao apresentarem o impacto das universidades em diferentes regiões do mundo, demonstrando a importância destas organizações para o desenvolvimento econômico, social, político, cultural e ambiental das regiões em que elas estão instaladas (OCDE/IMHE, 2005; OCDE, 2006, 2010d, c, a, e, f, g, i, h, b, 2011, 2016).

Por outro lado, as instituições confessionais de ensino (ICE) que sempre tiveram um papel fundamental no processo de desenvolvimento da educação, notadamente no ocidente, têm sido negligenciadas nestes estudos. São poucas as pesquisas que demonstram o impacto destas instituições ao longo dos anos, trabalhos como o de Salcedo (2009), que demonstra a importância das instituições jesuítas para a configuração territorial na Espanha, ou o trabalho de França Filho (1994) e as configurações urbanas promovidas por uma ordem católica na cidade de Salvador (Brasil). Ademais, os estudos recentes sobre este tipo de instituição estão direcionados para as contribuições no processo formativo da moral e da ética dos estudantes, através dos valores e da cultura proferida por elas (RUSS; SARGENT, 2006; MARCONDES et al., 2007; HANSON; MOORE, 2014; DAVIGNON; THOMSON JR., 2015; HANSON et al., 2017).

Neste sentido, o presente artigo tem como principal questionamento: Qual o impacto que a

FADBA (Faculdade Adventista da Bahia), enquanto instituição confessional de ensino, produz no processo de desenvolvimento da cidade de Cachoeira (Bahia/Brasil)? O objetivo é compreender este impacto no processo de desenvolvimento do local, através das dimensões espaciais, econômicas, sociais, culturais e filosóficas, tendo em vista a particularidade da constituição da organização.

A sequência do artigo está estruturada em quatro partes: primeiramente serão apresentadas as bases teóricas para a análise do caso; em seguida as estruturas metodológicas que permitiram a realização da pesquisa e análise; a terceira parte com o estudo de caso em si, e por fim apresentam-se as considerações finais, limitações e recomendações futuras para pesquisas similares.

2. BASES TEÓRICAS

Inicialmente para uma discussão sobre o processo de desenvolvimento local, buscou-se a compreensão do próprio local, não apenas como um espaço físico, estático, e susceptível a qualquer transformação sem oferecer nenhum tipo de resistência, mas como um conjunto de sistemas que são alterados em função do tempo, do espaço e das pessoas que compõem e que estão alinhadas às diferentes escalas pessoais, regionais, nacionais e internacionais. Neste sentido a compreensão do território tem significado especial para o processo de desenvolvimento, levando-se em consideração os diferentes atores que tornam o espaço um constante fluxo de poderes ora convergentes, ora conflitantes, mas que fazem parte do processo de construção da sua identidade (FISCHER, 1991; SANTOS, 1997; BRANDÃO, 2004; HAESBAERT, 2005; HARVEY, 2012).

Sendo assim, o território pode ao mesmo tempo ter diferentes combinações sendo ele funcional (como recurso), ou simbólico (para produzir significado), sendo que, o mais importante é perceber a historicidade do território, sua variação conforme o contexto histórico e geográfico. Que de forma simplificada podem ser resumidos em quatro grandes fins: 1) abrigo físico; 2) fonte de recurso, identificação/simbolização de grupos; 3) disciplinarização ou controle através do espaço e 4) construção e controle de conexões de rede (HAESBAERT, 2005, p.6778).

Este espaço socialmente constituído é responsável pela construção do espaço habitado, da formação das cidades, e dos novos contornos de urbanidades (ROLNIK, 2012; SAUNDERS, 2013), bem como das novas e distintivas perspectivas das ruralidades (CARNEIRO, 1998). A complexidade deste universo social é moldada por variáveis diversas, que não permitem tratar o desenvolvimento simplesmente como um processo evolutivo linear e de relação direta de causa e efeito (GOULART; VIEIRA, 2008).

Neste sentido, o segundo alicerce teórico do trabalho assenta-se no conceito de desenvolvimento que não se limita apenas a dimensão econômica, pelo contrário insere esta dimensão como um dos pilares no processo de desenvolvimento de forma equitativa as dimensões sociais, culturais, políticas, territoriais e ambientais, que levam as pessoas de um determinado local à melhoria da qualidade de vida, reduz as desigualdades sociais e fortalece as potencialidades e recursos do

local (BOISER, 1996; LLORENS, 2001; FISCHER, 2002; SACHS, 2004; DOWBOR, 2016; MADOERY, 2016).

Como resultado deste entendimento, as estratégias para o desenvolvimento podem se assentar em diferentes lógicas e interesses, que propiciam uma rede de relações determinantes na conformação dos lugares, de orientação global ou local (GOULART; VIEIRA, 2008), e que determinam o envolvimento dos atores sociais, a utilização dos recursos e os condicionantes de sucesso dos projetos. Estes processos podem acontecer de diferentes formas, desde ações que reduzem o local a um receptáculo de investimentos (processo exógeno) ou atividades que determinem o desenvolvimento do local a partir de suas capacidades, recursos, protagonismo dos atores locais e articulação entre os diferentes agentes que compõem o local, através de um processo endógeno (LLORENS, 2001), orientado pela economia, mas com interlocução com diferentes áreas para a sustentação do processo (FURTADO, 1979).

Neste sentido, as instituições de ensino superior (IES) ganham papel fundamental no processo de desenvolvimento local. Diversos estudos ao redor do mundo têm apontado a contribuição que estas instituições produzem no local, seja através do impacto econômico gerado pelo aumento da circulação de capital na região, ou oferta de empregos, o que a literatura classifica como impactos de curto prazo (ELLIOTT; LEVIN; MEISEL, 1988; HARRIS, 1997; LOPES, 2001; BLACKWELL; COBB; WEINBERG, 2002; CALEIRO; REGO, 2003; GARRIDO-YSERTE; GALLO-RIVERA, 2008; FERNANDES, 2009; ROLIM; KURESKI, 2010; LOPES, 2012; ALVES et al., 2015), ou pelos impactos de longo prazo, como a formação de capital humano, melhoria do conhecimento da região, interação entre universidades, governos locais e empresas, criação de sistemas de inovação, aumento da atividade empreendedora e formação de lideranças locais (BLUESTONE, 1993; ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1997; OCDE, 2006; ARBO; BENNEWORTH, 2007; LESTER; SOTARAUTA, 2007; ROLIM et al., 2010; CARBONELL; TAMULISEKIFA, 2013; MADER et al., 2013; RODRIGUES; MELO, 2013; GUERRERO; CUNNINGHAM; URBANO, 2015).

Com o propósito de ter subsídios para a análise de instituições educacionais de cunho confessional, verificou-se que, para além das contribuições já apontadas em diferentes estudos, estas instituições também podem contribuir na construção da comunidade moral, ou seja em um conjunto de normas, valores e padrões de conduta que são compartilhados pela comunidade e influenciam o *ethos* daqueles que fazem parte destas instituições (HILL, 2009; NWOSU, 2012; HANSON; MOORE, 2014; DAVIGNON; THOMSON JR., 2015; HANSON et al., 2017).

Estes direcionamentos filosóficos determinam não apenas o que é aprendido dentro das instituições, mas também como (BOURDIEU, 2015), influenciando o comportamento individual e coletivo a partir das crenças que são compartilhadas dentro e fora das instituições de ensino, bem como a atuação do indivíduo formado por estas instituições (DURKHEIM, 1996; WEBER, 1999; BOURDIEU, 2015).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi estruturada pela abordagem multiparadigmática, que permitiu pesquisar diferentes olhares sobre o mesmo objeto, sem o reducionismo de uma única concepção metodológica. Foram utilizados os paradigmas interpretacionista (construtivista), funcionalista (pós-positivista) e as contribuições da complexidade. Estas escolhas têm duas justificativas, a primeira assenta-se na perspectiva furtadiana de desenvolvimento como um processo complexo, que só pode ser compreendido a partir de diferentes conhecimentos, em uma orientação interdisciplinar (FURTADO, 1979). A segunda pela compreensão que a literatura contempla um grande leque de metodologias para verificar o impacto das instituições de ensino no processo de desenvolvimento local (ROLIM; KURESKI, 2010) e que a adoção de um único modelo não contemplaria todas as dimensões de análise pretendidas neste estudo, sendo assim optou-se pelo direcionamento que vem sendo dado aos mesmos estudos no âmbito da OCDE, e que utilizam-se de múltiplos meios para a análise do impacto das universidades em cidades e territórios.

Diante disto a pesquisa se caracteriza como sendo exploratória, descritiva, de natureza mista (Qualitativa/Quantitativa), que se utilizou da estratégia do estudo de caso único neste artigo para a análise do objeto. Esta estratégia é indicada todas as vezes em que não se pode compreender um fenômeno sem compreender o seu contexto real (YIN, 2005). A escolha do caso para análise foi feita de forma intencional e não-probabilística, tendo como critério a acessibilidade fornecida pela instituição para a coleta e análise dos dados. Neste sentido, o caso foi desenvolvido na cidade de Cachoeira, no estado da Bahia, no Brasil, em uma instituição pertencente à Rede Adventista de Educação, a Faculdade Adventista da Bahia (FADBA).

A coleta dos dados se deu a partir de diferentes técnicas: primeiramente a coleta dos dados secundários, através das pesquisas e consultas a literatura vigente sobre o tema, e aos dados econômicos e sociais da região, disponíveis nos órgãos oficiais do governo brasileiro. Em segundo plano, os dados primários foram coletados através da observação direta, da pesquisa documental, de entrevistas com os atores sociais selecionados (utilizou-se de um roteiro para entrevista) e o questionário estruturado para mensurar a percepção de membros da comunidade acadêmica (funcionários e estudantes) sobre o impacto da IES no local. Para a seleção da amostra a ser inquerida pelos questionários foram considerados um erro amostral de 5%, o intervalo de confiança de 95%, a população de funcionários de 600 colaboradores (professores, técnicos e estagiários) e a população de 1.946 estudantes, o que gerou uma amostra necessária de 175 funcionários e 219 estudantes.¹

A amostra dos entrevistados seguiu os critérios não-probabilísticos, intencionais e com o critério de acessibilidade para a composição do quadro, tendo em vista que a análise que se propõe no trabalho é qualitativa e não quantitativa, sendo assim foram selecionados seis representantes da IES para a composição do quadro das entrevistas sendo eles: Diretor Geral (DG), Diretor Acadêmico (DA), Coordenador de Pesquisa (NAIPE), Coordenador de Extensão (NEXT), Decano da Área de

1. $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1)}$ em que n - amostra calculada; N - população; Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança; p - verdadeira probabilidade do evento; e - erro amostra.

Saúde (DSAU), Decano da Área de Ciências Sociais Aplicadas (DCIS). Além destes integrantes da IES foi realizada a entrevista com o Diretor de Educação da Rede Adventista para a América do Sul (DEAS) e com quatro atores sociais da comunidade (A1, A2, A3, A4).

Os dados coletados foram analisados de acordo com a sua natureza, as entrevistas foram analisadas a partir de categorias pré-estabelecidas e utilizada a análise de conteúdo como modelo de sistematização (BARDIN, 2011); os dados oriundos de natureza documental foram submetidos a mesmas categorias de análise das entrevistas, o que permitiu a realização de inferências e correlação com os discursos. A observação direta permitiu o relato das observações do pesquisador na “entrada em campo” para confronto dos discursos, dos documentos oficiais e da realidade posta. Por fim, os dados quantitativos, foram tratados com o uso de estatísticas descritivas e tiveram como objetivo uma aproximação com as técnicas de análise de impacto de curto-prazo.

Conforme já explicitado anteriormente, os estudos de impacto econômico de universidades no desenvolvimento de regiões são comuns e contam com metodologias próprias, que em sua maioria buscam uma análise quantitativa do incremento no rendimento, no produto e no emprego das regiões através do uso das suas análises; no entanto, a preocupação aqui está em uma análise mais qualitativa deste impacto, na tentativa de identificar as contribuições para além da dimensão econômica, e inserindo-se quatro outras dimensões conforme o quadro 1:

Dimensão/ categoria de análise	Indicadores	Interpretação
Econômica	PIB per capita	Dinamismo Econômico
	Média Salarial (Emprego Formal)	Melhoria na média de renda;
	Empregos Gerados	Contribuição para economia local;
	Gastos da IES na região	Contribuição para economia local
	Gastos da IES fora da região;	Vazamento;
	Salários Pagos	Contribuição na economia local
	Renda mensal do agregado	Contribuição na economia local
	Gastos do agregado na região;	Contribuição na economia local
	Gastos do agregado fora da região;	Vazamento;
	Investimentos na região;	Contribuição na economia local
Apoio ao Empreendedorismo	Criação de novos negócios	
Conhecimento	Estudantes da Região	Capacitação local
	Cursos de Extensão	Capacitação local
	Pesquisas para a região	Capacitação local
	Contratos de P&D	Inovação
	Apoio tecnológico e consultoria	Capacitação local
	Patentes	Inovação
	Contratos de formação	Capacitação local
	Empresas transferidas para o local	Transferência de Tecnologia
Empresas criadas pela IES	Transferência de Tecnologia	

Social	Aumento da População local	Atratividade da região
	Acesso a saúde	Acesso a serviços
	Acesso à educação	Acesso a serviços
	IDH	Qualidade de vida
	Mobilidade	Acesso a serviços
	Casos de violência (assaltos e homicídios)	Segurança Pública
	Estudantes de ensino superior por mil habitantes	Oferta de mão de obra especializada
	Mortalidade Infantil	Condições de vida
	Professores do Ensino fundamental com curso superior	Qualidade na formação
Territorial/ ambiental	Mudanças na infraestruturura urbana	Melhorias no entorno
	Valorização do espaço	Valorização mobiliária
	Serviços de iluminação, saneamento e pavimentação	Acesso a serviços
	Projetos de impacto ambiental no local	Diminuição dos impactos ambientais
	Projetos de valorização do território	Construção de identidade
	Participação nos processos políticos locais	Atividade Política
	Parcerias com instituições políticas locais	Atividade Política
	Aumento da atratividade do local	Capacidade de atração do local
Cultural	Valorização da cultura local	Construção de identidade local
	Visão compartilhada	Sinergia
	Promoção de atividades culturais	Difusão da cultura
	Estilo de vida	Influência da ICE
	Crenças Religiosas	Influência da ICE
	Estrangeiros na região	Multiculturalidade
	Comunidade Moral	Contribuição da ética confessional

Quadro 1: Categorias e Variáveis de Análise

Fonte: Adaptado Shikida et al. (2015)

A análise dos dados buscou a realização de um processo de triangulação dos mesmos, em que não existe a priorização dos dados em função de sua natureza, mas a tentativa de complementação da análise a partir das diferentes fontes. As estratégias de triangulação permitem uma interpretação mais ampla de um determinado objeto tendo em vista as suas diferentes perspectivas, superando as limitações de cada método e possibilitando a comparação entre métodos qualitativos e quantitativos, sendo ideal para pesquisas na perspectiva da complexidade, como sugere Vasconcelos (2007).

4. ESTUDO DE CASO

A Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), na cidade de Cachoeira (BAHIA), foi fundada no ano de 1979, inicialmente com o nome de Instituto Adventista de Ensino do Nordeste (IAENE) em uma fazenda, localizada a 5 km do centro da cidade de Cachoeira, em uma região predominantemente rural. Naquele ano o instituto contava apenas com 25 estudantes que cursavam o supletivo e eram filhos dos missionários que estavam se implantando naquela fazenda. Hoje a instituição conta com 3.636 estudantes, do ensino infantil à pós-graduação (*lato sensu*) e 10 cursos superiores

de graduação (Administração, Contabilidade, Enfermagem, Fisioterapia, Gestão da Tecnologia, Odontologia, Pedagogia, Psicologia, Secretariado e Teologia) (FADBA, 2018).

A instituição faz parte de uma rede mundial de educação mantida pela Igreja Adventista do Sétimo dia (IASD), uma religião protestante de origem norte americana e que tem como principal marca a manutenção e conservação dos pilares bíblicos para os seus fiéis. É considerada como uma igreja ortodoxa, pois possui em suas crenças a manutenção das leis contidas no antigo testamento, mas para muitas religiões de cunho protestante estas leis foram extintas com a vinda de Jesus Cristo.

A obra da igreja adventista é reconhecida no mundo inteiro pelo seu comprometimento com os princípios de saúde e o rigor de sua proposta educacional. A igreja mantém, além de instituições educacionais, hospitais, centros de vida saudável, empresas de alimentos naturais, editoras e gráficas e empresas de comunicação (rádio, TV e Web). No Brasil a IASD é responsável pela matrícula de 210 mil estudantes, em 458 unidades educacionais, sendo que destas 16 funcionam em regime de internato e destes sete possuem instituições de ensino superior, ela está presente no país há 122 anos. No mundo a Educação Adventista está presente em 165 países e conta com 7.842 unidades educacionais, com aproximadamente cerca de 2 milhões de estudantes matriculados (CASA, 2016).

Boa parte do material orientador da educação adventista é oriundo dos escritos originais e de interpretações de sua principal autora, e considerada pelos adventistas como profetiza (mensageira do Senhor), a escritora norte-americana Ellen G. White (1827-1915). Em seus documentos oficiais a FADBA faz inúmeras menções a autora e aos seus principais livros² com orientações sobre a educação, para além disso, diversos materiais escritos por autores adventistas compõem o arcabouço orientador da chamada “filosofia da Educação adventista”.

A primeira escola adventista do mundo surgiu nos Estados Unidos da América, o *Battle Creek College*, que começou suas atividades com 12 alunos no ano de 1872, fortemente influenciado pelo trabalho de Ellen G. White e outros pioneiros da religião adventista (SUÁREZ, 2010). O grande objetivo da implantação das escolas adventistas, segundo White (2008), era o de neutralizar a influência negativa que as escolas seculares poderiam causar nos jovens, além de poder preparar as crianças e jovens para a vida presente e para a vida futura, tornando-os preparados para a vida social e para o evangelismo.

De acordo com Suárez (2010) são três os elementos fundamentais de toda a pedagogia whiteana³: **Redenção** – resgate, ou restauração do homem a perfeição em que fora criado, desenvolvendo o corpo, espírito e alma para o propósito da criação; **Liberdade** – como uma escolha racional, consciente e inteligente no cumprimento da vontade de Deus, que leva o indivíduo ao desenvolvimento do seu caráter e do pensamento crítico e a obediência a lei de Deus; e **Serviço** – o desenvolvimento da alegria em servir a Deus e ao próximo, o esforço desinteressado para ajudar e abençoar aqueles que o rodeiam.

2. São quatro os principais livros da escritora que tratam exclusivamente da temática sobre educação: Educação (1903), Conselhos aos Professores, Pais e Estudantes (1913), Fundamentos da Educação Cristã (1923) e Conselhos sobre Educação (1968), sendo que os dois últimos são compilações de artigos e cartas produzidas pela autora.

3. Whiteana: perspectiva da autora Ellen White.

Neste sentido a IASD define como finalidade de todo e qualquer nível de educação mantido pela igreja “restaurar o homem a seu estado original de perfeição, preparando crianças e jovens para uma existência significativa na Terra e para a vida eterna” (DSA, 2009, p. 29). Gross e Gross (2012, p. 59) afirmam que muitos anos se passaram até que as ideias educacionais de Ellen G. White fossem aceitas por todos nas escolas adventistas, para isso foi necessária a indicação clara da autora de cinco fatores essenciais para a existência do modelo educacional: as escolas deveriam ser estabelecidas em área rural e em grandes propriedades; deveriam funcionar em regime de internato; os professores deveriam ser de dedicação integral e residir na própria escola; o trabalho físico deveria ser o contraponto do trabalho intelectual dos estudantes para o desenvolvimento equilibrado; e o trabalho deveria ser uma forma de financiamento dos que não podiam pagar pelos estudos.

Desta forma, os jovens seriam preparados para a vida e para obra missionária, uma vida independente sem depender de ninguém para “viver, para cozinhar, semear e construir” (WHITE, 2009, p. 162), desenvolvendo-se de forma harmônica e sem a influência do progresso das cidades. Estes pilares são delineadores de toda a rede adventista que conta com um sistema de organização administrativa que permite o controle e a avaliação das instituições, como representado na figura 1:

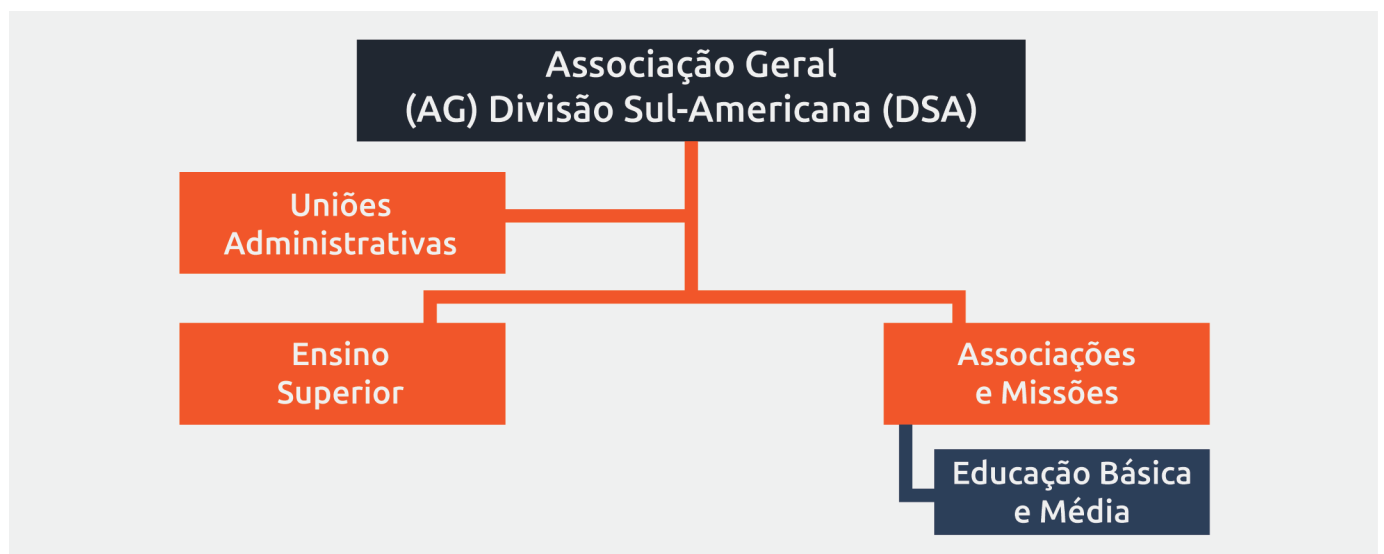


Figura 1: Organograma da estrutura da igreja Adventista do Sétimo Dia

Fonte: Adaptado de DSA (2009)

Em sua declaração de missão, a FADBA apresenta-se como “uma instituição educacional da Igreja Adventista do Sétimo Dia que forma profissionais capazes de exercer uma cidadania responsável, baseada em valores cristãos, privilegiando seu desenvolvimento físico, intelectual, social e espiritual” (FADBA, 2013, p. 8). Inspirada nos modelos dos *colleges* americanos a instituição segue em sua estrutura organizacional e física o padrão de instituição educacional defendido pela sua mantenedora, instalada em uma área predominantemente rural, afastada dos grandes centros urbanos, possuindo dormitórios para estudantes que vivem em regime de internato (homens e mulheres em alojamentos separados), prédios escolares, bibliotecas, parques esportivos e refeitório próprio, em que são servidas três refeições diariamente para estudantes em regime de

internato e parte dos funcionários. As refeições seguem estritamente o regime de alimentação saudável defendido pela IASD com a ausência total de qualquer tipo de alimento de origem cárnea.

Além disso, a instituição conta com residências para seus professores de dedicação exclusiva e denominados pela instituição como “obreiros”, que para além das atividades acadêmicas desempenham a função de missionários da igreja, apresentando o evangelho e trabalhando em diferentes atividades de serviço da igreja. A maior parte dos cargos diretivos da instituição são ocupados por pastores e/ou acadêmicos que também tiveram formação teológica, além disso boa parte dos funcionários também fazem parte da mesma denominação religiosa da instituição.

A faculdade está instalada em um pequeno povoado denominado de Capoeiruçu, que fica a 5km da sede da cidade de Cachoeira. A cidade é uma das mais conhecidas do estado da Bahia, pela sua representação histórica, tombada pelo patrimônio-histórico cultural do Brasil, Cachoeira foi projetada no cenário histórico-político brasileiro com as lutas armadas contra os portugueses pela independência do Brasil (IBGE, 2017).



Figura 2: Recôncavo Baiano

Fonte: (SEI, 2012)

O passado histórico e heroico da cidade não reflete o seu presente econômico e social. Situada no território de identidade denominado como Recôncavo Baiano, a cidade de Cachoeira possui uma área de 395 km² e está localizada a 111km da capital do Estado, a cidade de Salvador. O índice de desenvolvimento econômico da cidade é de 5.026,35 ocupando a 55ª posição entre os municípios baianos, em 2015, o salário médio mensal foi de 1,9 salários mínimos. Neste mesmo ano o município possuía 48,6% da população com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, o que o colocava na posição 296 de 417 dentre as cidades do estado da Bahia e na posição 1639 de 5570 dentre as cidades do Brasil (IBGE, 2017).

A cidade tem no agronegócio sua principal fonte de receita, tendo como principais produtos desta matriz a cana-de-açúcar, o dendê, a mandioca e a criação de frangos. O quadro 2 apresenta os principais indicadores socioeconômicos da cidade:

Indicador	Situação	Ano
População Estimada	35.139 pessoas	2017
População do último censo	32.026 pessoas	2010
População Urbana	16.387 pessoas	2010
População Rural	15.639 pessoas	2010
Densidade demográfica	81,03 hab/km ²	2010
Taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade	97,8 %	2010
IDEB – Anos iniciais do ensino fundamental [2015	3,9	2015
IDEB – Anos finais do ensino fundamental	2,8	2015
Matrículas no ensino fundamental	5.290	2015
Matrículas no ensino médio	1.344	2015
Taxa de analfabetismo	15,9%	2010
PIB	R\$ 388.600.000	2013
Arrecadação municipal	R\$ 2.713.307,00	2010
PIB per capita	R\$ 12.999,50	2015
Índice de Desenvolvimento Social (IDS)	5.092,76	2006
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM)	0,647	2010
Total de receitas realizadas	R\$ 26.151.000	2008
Total das despesas realizadas	R\$ 26.508.000	2008
População economicamente ativa	14.956	2010
Taxa de desocupação	11,4%	2010
Renda Média do trabalhador formal	R\$ 1.385,90	2014
Estoque de emprego formal	3.444	2014
Domicílios com esgotamento sanitário adequado	51,4%	2015
Domicílios urbanos em vias públicas com urbanização adequada (presença de bueiro, calçada, pavimentação e meio-fio).	19,6%	2015

Quadro 2: Indicadores da Cidade de Cachoeira

Fonte: Adaptado (SEI, 2012, 2016; IBGE, 2017).

A cidade de Cachoeira conta com a presença de duas instituições presenciais de ensino superior a FADBA de característica privada filantrópica, e a UFRB (Universidade Federal do Recôncavo Baiano), de característica pública. Além disso, existem sete polos de instituições de ensino superior na modalidade de EAD na cidade conforme relatório do IBGE (2017).

O povoado de Capoeiruçu surge como um caminho que ligava a cidade de Cachoeira e a cidade de São Gonçalo dos Campos e Feira de Santana, durante o século XVI. Naquele momento o povoado era ocupado por índios Maracás e, às margens da estrada que servia como passagem para produção que seria transportada no porto da cidade e do gado que seria levado para o comércio em Feira de Santana, foi se formando um povoado composto por famílias que em sua maioria fugiam da seca em regiões mais áridas da Bahia. Algumas datas são significativas na transformação do espaço do pequeno povoado, sendo elas: em 1912, com a chegada da igreja católica; 1936, a chegada da luz elétrica; 1968, a inauguração do serviço de água encanada; 1974, a inauguração da BR-101, que fica paralela ao povoado; 1979, a chegada da FADBA ao povoado (ainda com o nome de IAENE); 2000, a instalação da fábrica Mastrotto no povoado (GUIMARÃES, 2000).

Hoje o povoado conta com cerca de 6.000 habitantes e entre os diversos povoados que compõe a área rural de Cachoeira é sem dúvidas o mais desenvolvido (GUIMARÃES, 2000), conta com diversas ruas pavimentadas, com saneamento básico, energia elétrica, iluminação pública, duas

escolas públicas sendo uma municipal e outra estadual com o nível médio e uma creche municipal, além da presença da Faculdade Adventista da Bahia com todos os cursos já mencionados.

No que tange a primeira dimensão de análise do impacto da presença da FADBA na cidade de Cachoeira verificou-se a importância econômica da instituição por ser uma das principais empregadoras da cidade, com 476 funcionários e cerca de cento e cinquenta estagiários remunerados, na qual provavelmente a qualificação profissional seja mais elevada, e em que os funcionários possuam a maior remuneração média, considerando-se a renda média do trabalhador formal da cidade conforme o Quadro 9. Além disso, os gastos realizados pela IES podem ser observados no quadro 3:

Tipo de gasto	Valor
Média mensal de pagamentos feitos pela IES	R\$ 2.474.328,86
Média mensal de Pagamentos de Salários	R\$ 1.500.690,61
Média mensal de pagamentos a serviços	R\$ 19.005,44
Média mensal de pagamento de consumo de produtos	R\$ 263.124,06
Média mensal de gastos dentro da região	R\$ 81.009,52
Média de gastos fora da região (anual)	R\$ 2.343.573,58

Quadro 3: Gastos da FADBA

Fonte: Elaboração própria (2018)

Uma primeira observação pode ser feita no que se refere aos gastos da faculdade, em que se observa um alto vazamento de renda, ou seja, quando os gastos são realizados fora da região. O principal motivo apontado para este vazamento é a presença de organizações capazes de fornecer os produtos necessários com preços, quantidades e qualidades competitivas em comparação a principal cidade beneficiada com as compras da Faculdade, a cidade de Feira de Santana, que fica a 45km da instituição.

Por outro lado, a atração de funcionários para a região é um vetor de injeção de capital no território, do quadro de funcionários que compuseram a amostra da pesquisa 47,6% ocupavam o cargo de docentes na instituição, 21% de estagiários e 17,6% de assistentes administrativos. Destes cerca de 70% estão na instituição entre um a cinco anos e apenas 14,8% possuem mais de dez anos de trabalho consecutivos na faculdade. Cerca de 53% são do gênero feminino e 47% de gênero masculino, 62,9% declararam que atuam na instituição todos os dias da semana e 66,7% residem na mesma cidade da instituição e 44,8% possuem na sua residência de três a cinco pessoas compondo a formação do agregado familiar. No que tange a escolaridade 36,2% possuem o ensino superior, 24,3% especialização, 20,5% mestrado e 4,8% doutorado.

Dos entrevistados cerca de 39% afirmaram que, caso não trabalhassem na instituição, procurariam um outro lugar para viver, e 30% indicou que talvez permanecesse aqui mesmo sem o vínculo com a instituição. O principal tipo de moradia dos entrevistados é a casa alugada (44,8%), seguido dos que possuem casa própria (26,7%). Cerca de 32% possuem renda familiar total entre R\$ 1.701,00 e R\$ 5.000,00, e 23,8% entre R\$ 880,00 e R\$ 1.700,00. Dos inquiridos 52,4% recebem visitas eventualmente em suas casas.

Além disso, muitos dos alunos que estudam na instituição são oriundos de outras cidades e regiões. Dentre os estudantes pesquisados 41,3% dos estudantes estão na FADBA entre 02 e 05 anos, sendo 56,3% do gênero feminino e 47,6% frequentam a faculdade nos 5 dias da semana. Destes 76,4% estão residindo no entorno da faculdade, sendo que 56,3% moram em casas alugadas e 23,6% em pensionatos ou repúblicas. Cerca de 80% da amostra possuem renda familiar entre R\$ 980,00 e R\$ 5.000,00 e 78,8% dos pesquisados se declararam adventistas.

Os gráficos a seguir apresentam em reais os valores médios gastos por funcionários e estudantes mensalmente com despesas realizadas no local em que a IES está localizada:

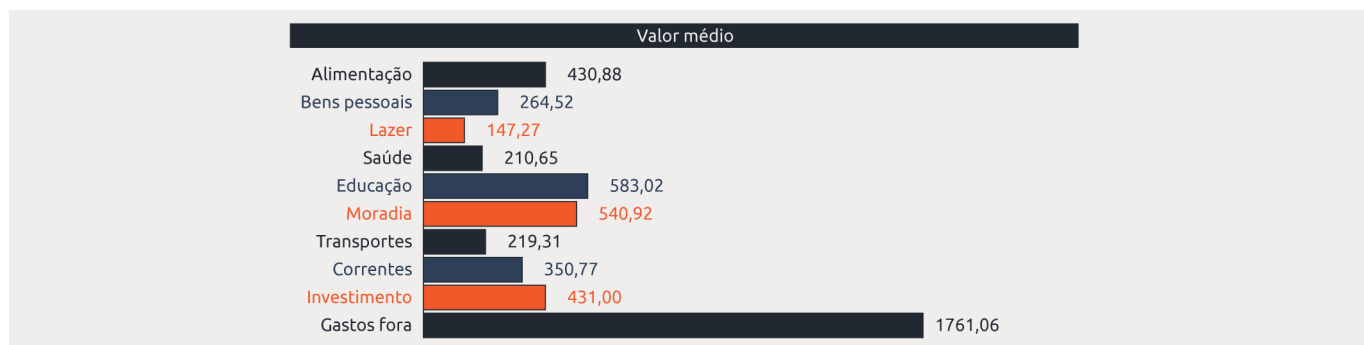


Gráfico 1: Gastos médios efetuados pelos funcionários da FADBA (em R\$)

Fonte: Elaboração própria através do Sphinx Plus (2018)

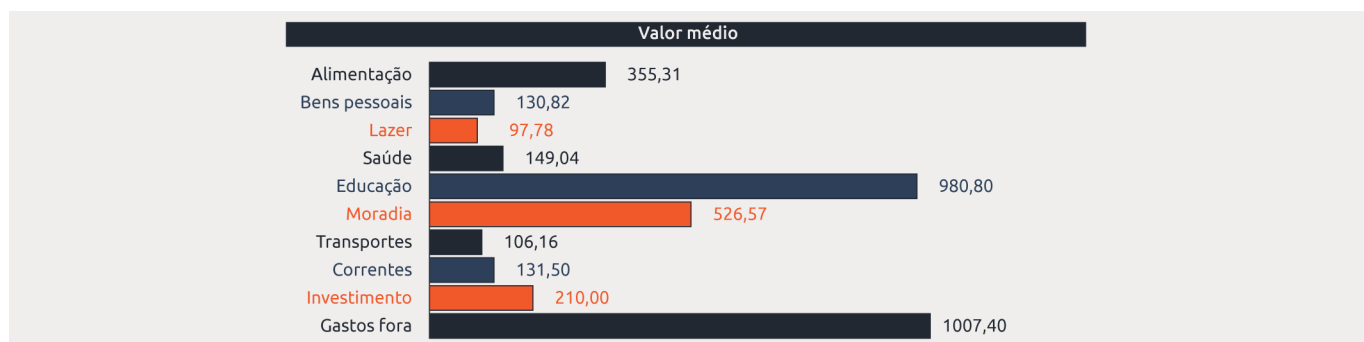


Gráfico 2: Gastos médios efetuados pelos estudantes da FADBA (em R\$)

Fonte: Elaboração própria através do Sphinx Plus (2018)

Esta movimentação financeira é responsável pela criação de um comércio local forte, se comparado a outras realidades dentro na mesma cidade. O povoado de Capoeiruçu conta com 6 minimercados, 1 farmácia, 2 padarias, diversas lanchonetes, restaurantes, bares, sorveterias, lojas de confecção, brinquedos, armarinhos, borracharia, salões de beleza, posto de combustível, pousada, além de sua principal atividade econômica, que é o mercado imobiliário, a movimentação de alugueis, compra e venda de imóveis é intensa na região, além da construção civil ser um setor com amplo dinamismo. Os valores dos terrenos no povoado superam os preços praticados até mesmo na sede da cidade, em algumas de suas vias, representando a ampla valorização territorial do local. A média do valor do aluguel de um apartamento conjugado é de R\$ 600,00 e os terrenos de 500m² chegam a custar R\$ 150.000,00. Um exemplo adicional desta hipervalorização do local é

que parte do campus que era ocupado pela própria faculdade, deu origem a um loteamento para 450 novas unidades, promovido pela própria instituição o condômino já vendeu cerca de 70% de seus lotes e os terrenos variam de R\$ 100.000,00 até R\$ 300.000,00.

A importância econômica da FADBA também foi objeto da análise dos entrevistados estando presente em 7 das entrevistas e possuindo 13 referências no conteúdo das falas. Menções como: “gerando empregos na região” (A1), “aquecer o comércio” (A2), “os estudantes saem para colportar⁴ e trazem o dinheiro e aplicam aqui na região” (A2), “a faculdade tem oferecido emprego, mesmo com essa crise toda que vivemos” (A3), “aumentou a circulação de pessoas na comunidade; houve uma expansão em serviços; houve uma expansão na construção de imóveis, para atender esta população mesmo que temporariamente, houve uma expansão em estabelecimentos comerciais e até mesmo impactou no aumento da população de Cachoeira como um todo” (A4). O Gráfico 3 representa o percentual da codificação da categoria econômica nos atores que mencionaram este aspecto:

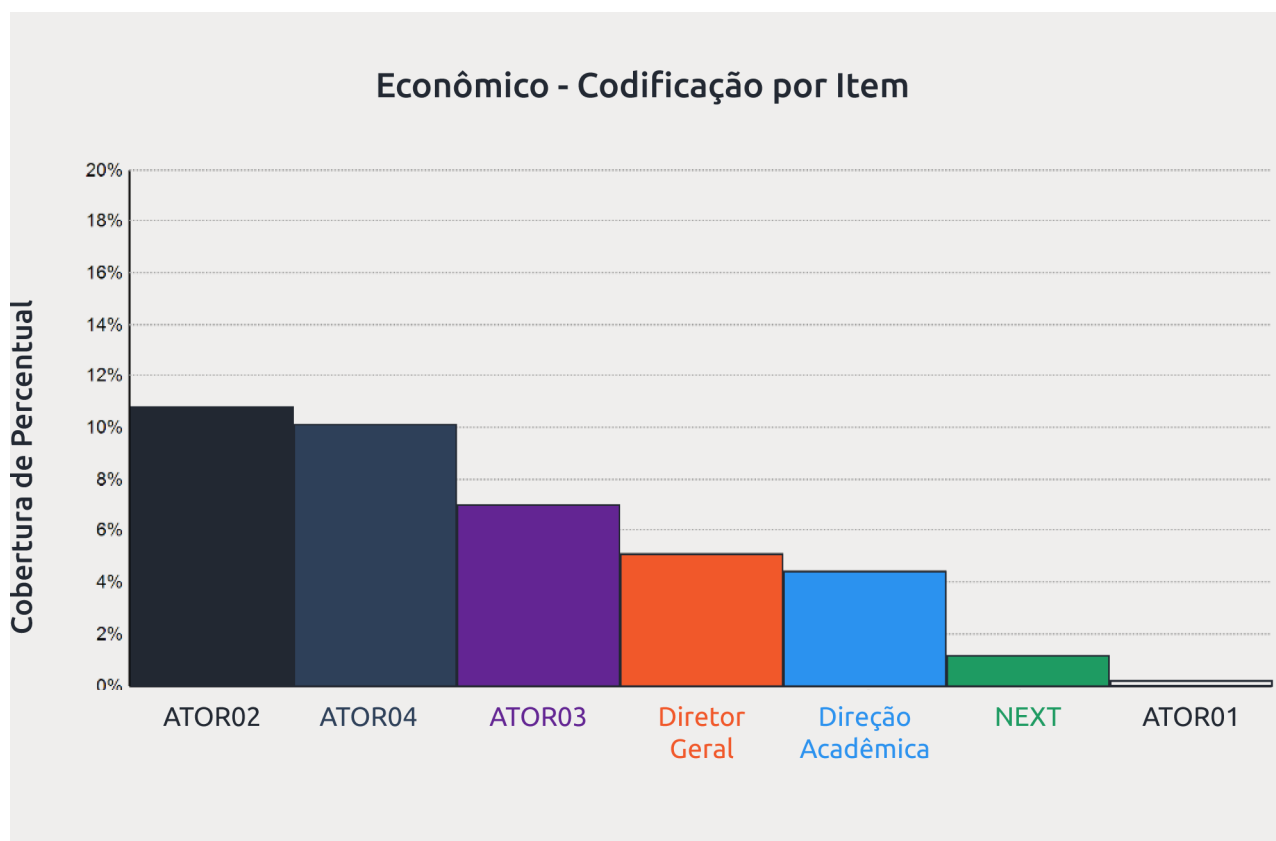


Gráfico 3: Percentual da codificação da dimensão econômica no conteúdo das entrevistas

Fonte: Elaboração própria através do Nvivo11 (2018)

A análise dos impactos gerados nesta dimensão, mesmo sem a realização dos cálculos de impacto de curto-prazo (ROLIM; KURESKI, 2010), permite identificar a alteração no ambiente econômico da cidade em função da presença da instituição, com os impactos gerados pelos salários pagos, o consumo local, as aquisições por parte da instituição e os investimentos locais (ALVES et al.,

4. Colportar se refere ao sistema de colportagem, um mecanismo de financiamento dos estudos para estudantes que não possuem condições de pagamento das mensalidades, eles viajam o Brasil vendendo livros que são produzidos pela editora da IASD e através destas vendas conseguem pagar as mensalidades e os custos de moradia.

2015). Além disso os recursos oriundos de fora da região trazidos por estudantes para gastos no local reforçam os efeitos do lado da demanda pela presença da instituição de ensino no território (GARRIDO-YSERTE; GALLO-RIVERA, 2008).

A segunda dimensão de análise é a perspectiva da produção do conhecimento para o local, apesar da instituição não ser uma universidade e não ter por obrigação legal a produção de ciência através da pesquisa, é perceptível a intencionalidade da instituição neste sentido. Em sua estrutura organizacional ela conta com um diretor de pesquisa responsável pelo Núcleo de Pesquisa (NAIPE), um departamento responsável por organizar e promover a pesquisa científica na instituição. Em seu Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) a FADBA declara a “indissociabilidade da tríada ensino, pesquisa e extensão” como uma premissa institucional (FADBA, 2013, p. 22). Estes aspectos relacionados com a produção do conhecimento foram indexados em 9 das entrevistas e foram feitas 12 referências para ela.

A instituição conta com três revistas científicas indexadas próprias (Teologia, Saúde e Multidisciplinar em educação e gestão), e apesar de incipiente é possível verificar uma movimentação em torno da pesquisa e da extensão em diferentes seguimentos do conhecimento conforme o quadro 4:

Tipo de ação	Área	Nome do projeto/Carga horária destinada ao projeto	Vinculação com o local
Pesquisa	Educação	Contornos cartográficos da formação de professores: um caminho que se faz a pé Professor responsável (23h)	Em partes
Pesquisa	Educação	Panorama da Educação do Campo: Traçando contornos educativos da rede municipal de educação de Cachoeira, Recôncavo baiano. (4h)	Sim
Pesquisa	Gestão	Desenvolvimento Regional Sustentável no Recôncavo Baiano (4h)	Sim
Pesquisa	Gestão	O Conhecimento Contábil como Ferramenta de Gestão: Um estudo entre Microempresas do Município de Cachoeira-BA (8h)	Sim
Pesquisa	Gestão	Desenvolvimento Regional Sustentável, Empreendedorismo e Inovação: A constituição do Vale do Paraguaçu (9h)	Sim
Pesquisa	Saúde	Avaliação e tratamento em fisioterapia em pacientes diabéticos do recôncavo (4h)	Sim
Pesquisa	Saúde	Interação da Papaína em feridas cutâneas agudas	Não
Pesquisa	Saúde	Comportamento internalizantes e externalizantes entre crianças e adolescentes com anemia falciforme (4h)	Sim
Pesquisa	Saúde	Relações entre a Memória Operacional e a Consciência Fonológica	Sim
Pesquisa	Saúde	Estudo e Controle bioquímico da saliva de pacientes portadores de necessidades especiais (4h)	Não
Extensão	Saúde	Programa de reabilitação cardíaca (3h)	Não
Extensão	Gestão	Declaração anual de IR (10h)	Não
Extensão	Educação	A leitura como caminho para a transformação social (3h)	Sim
Extensão	Interdisciplinar	Um sorriso para você (13h)	Sim
Extensão	Gestão	Empreendedorismo e redes associativas para inclusão social (não informada)	Sim
Extensão	Saúde	Rede Cegonha (10h)	Sim
Extensão	Gestão	Gestão de pequenas e médias indústrias (10h)	Não

Quadro 4: Projetos de Pesquisa e extensão da FADBA no ano de 2017

Fonte: Elaboração própria (2018)

Outro aspecto considerado nesta dimensão de análise é o efeito da formação de pessoal para o local, cerca de 10% dos estudantes da graduação da instituição são pertencentes a cidade de

Cachoeira, levando-se em consideração que a faculdade atende a toda a microrregião e tem estudantes oriundo das diferentes cidades que compõem este quadro amplia-se ainda mais o número de graduados que continuam na região.

A faculdade conta ainda com uma Empresa Júnior (7Jr), formada por estudantes de diferentes cursos. A empresa realiza diferentes eventos de capacitação da população local, além de consultorias em pequenas empresas da região. Há ainda um Núcleo de Empreendedorismo e Inovação (NEI) responsável pela disseminação da cultura empreendedora e de inovação.

Existe um reconhecimento por parte da instituição e dos atores sociais da produção do conhecimento na região, como mostra o quadro 5.

Discursos de atores sociais e gestores da FADBA

“é uma referência na região e nacional, conhecida internacionalmente, positiva na questão do ensino, temos aqui professores qualificados”

“Se a faculdade fosse embora hoje, deixaria um povo com o nível de conhecimento mais elevado”

“Acho que hoje sem a FADBA a possibilidade de inserção dos jovens no mercado de trabalho seria muito pior em Cachoeira e na região”

“além disso a gente trabalha com a capacitação local, com parcerias de treinamento e cursos e levantamento das necessidades”

“acho que as ações com a secretaria de educação, de capacitação, as parcerias com o funcionalismo público, também para a realização do ensino superior”

Quadro 05:. Contribuições para a construção do Conhecimento

Fonte: Elaboração própria (2018)

Apesar do aparente esforço institucional na produção de conhecimento, fica evidenciada as limitações no que tange à pesquisa científica e à extensão universitária no caso em análise. Além disso a dissociação dos projetos de pesquisa e extensão do contexto local levam a instituição a se situar como “estando” no local e não sendo do local como sugere Rolim (2010). Além disso, não foi identificada na instituição nos seus documentos oficiais, nem no discurso dos entrevistados, a intencionalidade na criação da instituição como um espaço aberto para o debate entre sociedade, governo e empresas o que limita a possibilidade de geração de inovação e desenvolvimento de oportunidades de mercado (LESTER; SOTARUTA, 2007).

Contudo, algumas das iniciativas apresentam-se como ações que buscam a melhoria do estoque de conhecimento na região, como as parcerias para capacitação e treinamento de organizações públicas, os debates e ações na área de empreendedorismo e inovação, a presença de uma empresa júnior para capacitação e consultoria local e dois projetos de pesquisa que foram destacados pelo coordenador de pesquisa da instituição, um relacionado com a anemia falciforme uma doença que atinge um percentual significativo de pessoas da região, mostrando a preocupação da instituição com problemas locais, e um outro grupo de pesquisa com trabalhos voltados para o desenvolvimento social, de empresas, do empreendedorismo, para melhorar as condições de vida na região.

A terceira dimensão de análise é o contexto social e o desenvolvimento desta área no local em que a instituição está inserida, notadamente a presença de uma instituição de educação tem a capacidade de melhoria dos aspectos sociais do local, principalmente no processo de formação educacional. Por ter sido a primeira instituição de ensino superior da cidade de Cachoeira e da microrregião, a FADBA foi responsável pela formação de boa parte dos níveis técnicos e gestores da região.

Esta percepção da contribuição social da instituição fica evidente quando se percebe a importância que é dada a esta dimensão na análise dos entrevistados, conforme a figura 10, apresentando que o aumento da população local, a melhoria dos serviços públicos para atender a comunidade que se formou, a acessibilidade a educação e aos serviços de saúde e o aumento de pessoas com ensino superior permitiram o crescimento social da região.

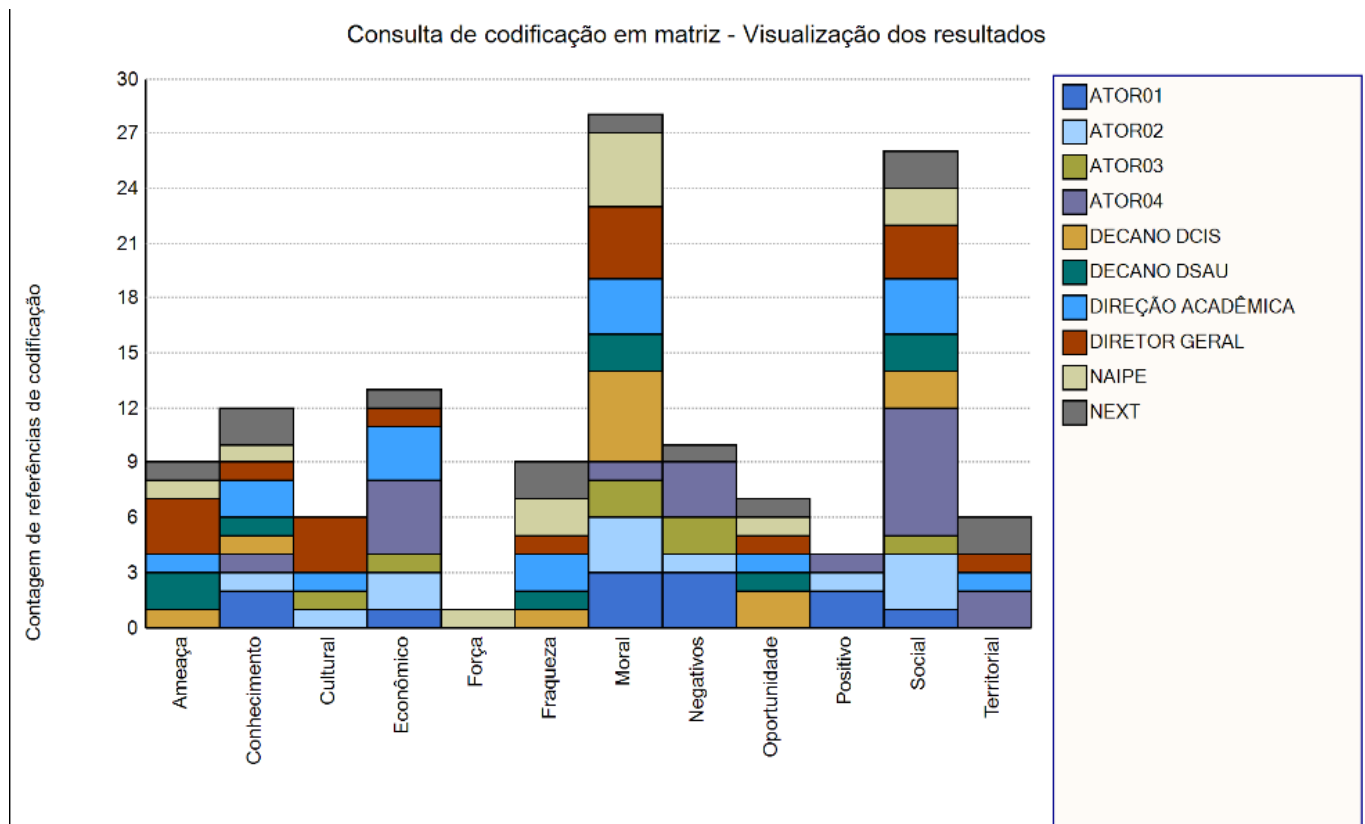


Gráfico 4: Codificação no conteúdo das entrevistas por categoria de análise

Fonte: Elaboração Própria através do Nvivo11(2018)

Entre os inqueridos através dos questionários a percepção também é a mesma da contribuição da FADBA no desenvolvimento social: 62% dos funcionários acreditam que a instituição é muito importante para o desenvolvimento social, mas 32% acreditam que a contribuição poderia ser maior. No caso dos estudantes o resultado apresenta muita similaridade, cerca de 64% acreditam que a faculdade é muito importante para o desenvolvimento do social do local e aproximadamente 32% acreditam que poderia haver uma contribuição ainda maior da instituição.

EVOLUÇÃO DE MATRÍCULAS NA FADBA

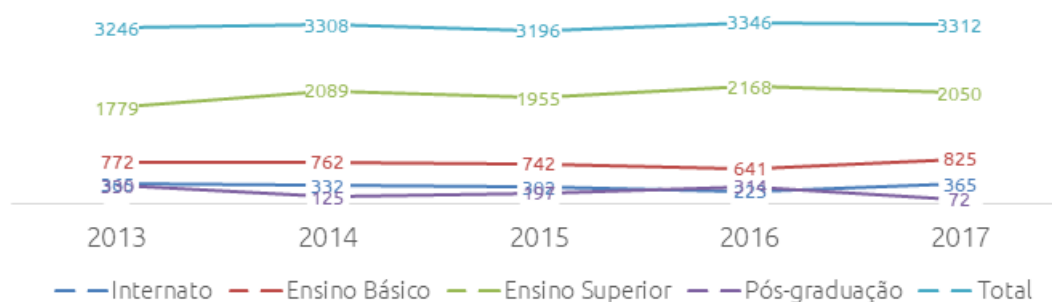


Gráfico 5: Evolução de Matrículas na FADBA

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A quantidade de estudantes ingressantes na instituição em seus diferentes níveis mostra o potencial de atratividade e de formação da instituição, no entanto dois aspectos necessitam de destaque nesta análise: o primeiro no que tange ao percentual de estudantes de fora da região (Bahia) que chega a quase 43,8%, para além disso dos alunos considerados da região apenas cerca de 10% são alunos da própria cidade, o que reforça a diminuição do potencial de impacto na própria região em que está instalada a instituição.

Para além destes aspectos, existe uma percepção dos atores sociais da melhoria nos serviços públicos em função da existência da faculdade no local:

Desde o início assistência à saúde, nós tínhamos aqui antigamente duas unidades móvel, com um médico e um dentista tratando das pessoas, e hoje se você pega dentro do índice de desenvolvimento humano a gente teve crescimento, tanto na expectativa de vida, como melhorou o grau de vida das pessoas, e isso reflete em ganho, em melhoramento. E isso tem acontecido [...] hoje já existe uma preocupação aqui em distribuir o saneamento básico, temos coleta de lixo e não é uma coisa esporádica é diária, e isso se deve a faculdade, temos uma maior presença dos agentes de segurança, a viatura está aqui passando constantemente, entendeu, na questão de atendimento à saúde, então a faculdade ofereceu um espaço da sua clínica para a criação de um posto, então hoje temos dois postos de saúde atendendo a população com a rede municipal, com aquela estrutura que a clínica oferece, então não se pode dizer que não foi um grande benefício. Além disso, as pessoas que necessitam dos serviços, principalmente na questão da faculdade de fisioterapia, para os que sofrem com problemas de saúde, eles tem esse apoio e isso tem acontecido, então estes serviços tem melhorado e acredito que a qualidade de vida das pessoas da comunidade (A4).

A dimensão social muitas vezes tem sido negligenciada na análise do impacto das instituições de ensino, mas é fundamental pensar nos aspectos relacionados com a melhoria da qualidade de vida das pessoas (OLIVEIRA, 2001), quando se pensa em desenvolvimento local. Além disso, as possibilidades de acesso à educação, à mobilidade social das pessoas em função da educação, às melhorias no sistema de saúde, e da sustentabilidade social (SACHS, 2004), são tão importantes quanto a sustentabilidade ambiental.

No entanto, a prerrogativa institucional da constituição da IES para a formação dos membros da denominação religiosa (WHITE, 2008) faz com que haja uma percepção da necessidade de uma atuação mais eficaz no que tange a articulação com o local. A atuação social da instituição é o ponto mais apontado por exemplo pelo A1, “os projetos não atendem as necessidades da comunidade”. Esta preocupação com a articulação com o cidadão é fundamental para o desenvolvimento

social e do poder local (DOWBOR, 2016) e constitui um dos principais objetivos da educação na concepção dos modelos da OCDE (OCDE/IMHE, 2005).

A quarta é a dimensão de análise, a territorial/ambiental, também investigou os impactos gerados na constituição do território. Em primeiro lugar no que tange a constituição do espaço físico, reconhecidamente pelos entrevistados como alterado em função da instituição “além disso puxamos a construção de basicamente uma cidade, deveríamos nos sentir responsáveis pelo entorno” (NEXT); “quantas pessoas que tinham suas áreas aí e não sabia o que fazer, e depois da faculdade pensaram que ali poderia se tornar um meio de garantir uma renda extra, e aí investiram nisso aí, então hoje a infraestrutura de Capoeiruçu é boa” (A4). Mas, que encontra as dificuldades de expansão e transformação do local “até mesmo a falta de planejamento em Capoeiruçu é nossa responsabilidade também” (NEXT).

As mudanças na infraestrutura do local, com serviços de iluminação, saneamento e pavimentação são notórias tanto no discurso dos atores locais, quanto nos resultados levantados no trabalho de Guimarães (2000), criando uma nova ruralidade neste povoado e irradiando mudanças para a infraestrutura da sede também. O processo de valorização territorial e aumento da atratividade de pessoas também é possível perceber, quando 47% dos funcionários afirmam que a instituição de ensino é o maior atrativo da região, 18% consideram que a influência da instituição na região é o maior atrativo e 18% colocam as belezas naturais do local como terceiro colocado nos aspectos de atratividade para o local. Os valores muito próximos dos encontrados nas respostas dos estudantes quando questionados sobre o mesmo aspecto (46%, 18%, 19% respectivamente).

Por outro lado, as questões relacionadas à segurança (35,8% e 34,8%) oportunidades de emprego (23,1% e 28%) e estrutura de saúde (21,4% e 17,6%), foram consideradas os principais impeditivos para a fixação de moradia de professores e estudantes no local. Cerca de 60% dos estudantes informaram que procurariam um outro lugar para viver caso não estudassem na FADBA, e 43,8% informaram que não pretendem um dia fixar sua residência no entorno da instituição. No conjunto de dados dos funcionários o percentual de pessoas que não morariam no entorno caso a instituição não existisse é de 38,6%, e cerca de 10% dos que atualmente não moram na cidade pretendem um dia vir morar na cidade, o que aumentaria o percentual 49,5% para 59,5% de funcionários que efetivamente vivem no local em que a instituição está instalada.

Também não foi possível encontrar nenhum tipo de projeto, ou de contribuição ambiental que vise a diminuição dos impactos ambientais por parte da Faculdade. Apesar de constar como disciplina em todos os cursos a educação ambiental ou gestão ambiental, não existe em nenhuma fonte de informação disponível uma ação neste sentido. São observáveis apenas em algumas ações isoladas e atividades focadas apenas no processo de ensino, mas nada que ultrapasse os muros da instituição.

Contudo para a constituição de um território é necessária a tessitura social, que é construída através de um processo político e participativo. Neste sentido dois aspectos chamam a atenção o primeiro no que tange a participação de funcionários e estudantes na política local cerca de 72% dos funcionários e 80% dos estudantes declaram não ter nenhum tipo de participação no processo político local, números que são reafirmados no discurso do A2:

Acho que precisamos fortalecer a área política, temos que trazer os alunos para votar, contribuir com o processo político na cidade de Cachoeira, para que possamos ter mais força para cobrarmos segurança, educação, apesar de termos educação aqui de qualidade, nós temos religião de qualidade, então precisamos fornecer a parte política (A2).

A constituição de um território não se dá de forma harmônica, ela é conflituosa (HAESBAERT, 2011), repleta de influências e historicamente construído, o que se percebe na análise é que o desenvolvimento territorial foi feito de forma desequilibrada e em determinadas medidas, acentuou as diferenças sociais. A hipervalorização imobiliária e a ausência da ICE no processo de participação política possibilitaram que especuladores e agentes privados fossem os principais articuladores deste processo. Apesar das mudanças serem perceptíveis, como apontado por Guimarães (2000), elas refletem a falta de intervenção tanto do poder público, quanto dos agentes locais, gerando um processo de urbanização descontrolado e desorganizado, em que o principal objetivo é a construção de imóveis para aluguel aos estudantes, sem uma preocupação com o ambiente, com a cidade e com os moradores locais.

Por fim, a última dimensão de análise é a cultural, o impacto percebido pelos entrevistados nesta seção demonstra dois aspectos importantes o primeiro no que tange a ausência da valorização da cultura local. Em nenhuma das entrevistas com gestores ou atores sociais foram demonstradas ações que valorizassem a cultura local, as tradições e os valores da comunidade; pelo contrário alguns discursos mostram que em determinados momentos a percepção da comunidade é de exclusão do ambiente:

Então hoje a instituição vive com a comunidade um distanciamento em Capoeiruçu I e Capoeiruçu II e todo mundo na comunidade critica muito isso, e isso é um reflexo de antes, porque eu falo um reflexo de antes, porque antigamente só podia entrar aqui quem era estudante, muitas vezes eu vim e fui barrado na portaria, isso é um tipo de exclusão, de exclusão social e isso é ruim para a nossa comunidade, já vi estudante falar “povo do laene” e isso é chato, não é isso que a gente quer o laene está dentro de Capoeiruçu, não são duas comunidades, mas uma só e você ver muita gente falando “povo do laene” e povo do “Capoeiruçu”, como se fossem duas coisas e não é!” (A1).

Olha tem a questão relacionada a doutrina, a evangelização, pois não todos, mas parte dos pastores, e alguns adeptos da religião adventista terminam por praticar a intolerância, não respeitando a crença de outras pessoas, e como estamos em uma região onde existem muitas influências de outros campos religiosos, como as doutrinas de matriz africana, estes sofrem intolerância, ou até mesmo os católicos, eles por desenvolverem dentro de suas práticas aquilo que os adventistas consideram como idolatria, [...], essas coisas, terminam atingindo as pessoas como se elas não observassem os ensinamentos bíblicos, e isso não tem a simpatia de uma boa parte da comunidade, por esta questão da intolerância, que precisa ser observada, para que quando haja divergência com essas pessoas, que possuem crença diferenciada, não queira atingir a pessoa como se ela estivesse em um caminho errado, porque como ser humano, todos temos falhas (A4).

Por outro lado, as questões relacionadas ao multiculturalismo da instituição “o IAENE não cessa de chegar pessoas de diferentes partes do Brasil e do mundo”(A2); a promoção de atividades culturais “também, com pessoas de fora que vieram trazer cultura para a comunidade” (A3); ampliação da compreensão de mundo “nisso eles entendem que o Brasil é grande, lugares que eles nunca pensaram em ter contato e isso há uma valorização do país de outros lugares que tem coisas a contribuir com o local” (DG); e orgulho do conhecimento “trouxe também orgulho para os jovens, quando transito por aí vejo os jovens da comunidade falando com orgulho, “eu já

estudei aqui”, [...] temos meninos aqui da comunidade, que vendiam amendoim, geladinho e hoje são doutores, agradeçam ao Colégio Adventista” (A4).

Além disso, neste caso específico, por se tratar de uma instituição de cunho confessional, foi analisado o impacto das crenças, dos valores e atitudes vinculados à religião como atributo cultural que possibilita alteração no território. Na pesquisa com a comunidade acadêmica, 73,8% dos funcionários e 70,7% dos estudantes acreditam que a filosofia da instituição traz benefícios para o local e 77,6% dos funcionários e 64,4% dos estudantes acreditam que é possível perceber que a filosofia da instituição contribui para um comportamento ético da comunidade acadêmica.

Na análise do conteúdo das entrevistas esta categoria foi evidenciada nas 10 entrevistas em 28 referências no discurso dos entrevistados, sendo o item de análise mais observado. O quadro 13 apresenta um discurso coletivo formado com trechos codificados na categoria moral entre os dois diferentes grupos (atores sociais e gestores da ICE).

Discursos de atores sociais e gestores da FADBA

A religiosidade é a principal importância (A1), quando eu falo laene não tem como não relacionar com religiosidade (A1), *quando um*, adventista se pega em um comportamento não ético ou diferente do que ele prega, ele acaba sendo criticado, observado e apontado, então acaba sendo natural, normal o adventista, mudar o seu modo de se comportar perante a sociedade (A1). *Esta é* uma instituição diferente pelo propósito religioso, por tudo o que ela faz na comunidade, pelos seus princípios ela se torna diferente (A2). Há uma diferença, há, se analisarmos o comportamento de outras pessoas de outras faculdades, ela é diferente, a FADBA trabalha uma influência na comunidade, aos poucos as pessoas veem se adequando ao ensino, a cultura da religião, coisas que no passado aqui não tinha e isso melhorou muito o comportamento da comunidade (A3). Olha, a comunidade de Cachoeira é excelente, não posso fazer uma crítica negativa, mas aqui em Capoeiruçu é totalmente diferente, (...), as pessoas são mais calmas e isso vem da relação com a religião eu acho (A3). Olha, a gente vê que existe uma diferença, os meninos que estudam da FADBA dificilmente a gente observa esses meninos envolvidos com coisas erradas, eles são mais dedicados a práticas saudáveis, como a questão do esporte, por aí a gente já vê que a instituição traz benefícios. E isso influenciou muito a comunidade, por exemplo em seus hábitos alimentares e nutricionais, hoje muita coisa aqui já não se consome como antigamente (A4).

Quando você pensa em uma formação, você não pensa apenas na formação técnica na FADBA, mas em uma formação ligada a ética cristã, a responsabilidade social, que tem tudo a ver com a nossa filosofia, (...) então há caminho para percorrer, se você tem uma filosofia forte, se tem bons professores que trabalham aqui dentro e que percebem esse diferencial (...), você tem a possibilidade de ouvir os depoimentos dos professores que trabalham na instituição e em outras instituições, e percebem um clima diferente aqui e isso é notório não são poucos que percebem a diferença nas questões de ordem, ética, respeito (DCIS). A vocação da instituição para o serviço, para mim é o grande diferencial, faz parte da nossa filosofia e é um diferencial para a formação do nosso profissional de saúde (DSAU). Eu acho que a comunidade percebe, pelos valores que nós apregoamos, e isso fica bem claro, quando trabalhamos muito com os princípios cristãos e religiosos (DA). Além disso, temos também a contribuição do aspecto espiritual, outro impacto positivo, as outras instituições impactam nos aspectos mencionados, cultural, social, econômico e também acadêmico, mas poucas universidades impactam nos aspectos espirituais e morais da região (DG). O amor de Deus é o grande norteador das nossas ações (NAIPE). Acho que eles sentem a diferença pelo cristianismo envolvido, a nossa filosofia cristã eles percebem que tem algo diferente, não sei quantificar se positivamente ou negativamente, mas eles percebem sim a diferença na nossa filosofia (NEXT).

Quadro 6: Referências no conteúdo da entrevista para a constituição da comunidade moral

Fonte: Elaboração própria (2018)

Este paradoxo cultural apresentado que de um lado ignora os valores culturais locais e por outro sobrevaloriza a cultura da ICE é observável em função da própria existência da instituição, tendo em vista que a organização possui padrões rígidos e o objetivo da instalação das suas instituições em áreas rurais é a busca pelo isolamento dos estudantes das influências urbanas (WHITE, 2009), seria surpreendente se houvesse outro tipo de posicionamento da instituição.

Por outro lado, a percepção de um código moral compartilhado reforça que os sistemas educacionais confessionais possuem a capacidade de influenciar no comportamento ético e moral dos indivíduos, como expõe Hanson e Moore (2014). No caso em análise, este código é desenvolvido através das aulas de religião (presentes em todos os cursos e em todos os semestres), nas atividades de serviço comunitário, nas ações e ritos organizacionais e no processo pedagógico da instituição que denomina este vetor de “integração fé e ensino” (FADBA, 2013). Existe ainda um plano de solidificação das crenças e valores da religião aplicado na instituição que é chamado de Plano Mestre de Desenvolvimento Espiritual (PMDE), que busca a integração de diferentes ações para solidificar os pilares da cultura moral da instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender os diferentes impactos que uma ICE produz no processo de desenvolvimento do local, através das dimensões espaciais, econômicas, sociais, culturais e filosóficas, analisando o caso específico de uma faculdade localizada na cidade de Cachoeira (Bahia/Brasil).

Percebeu-se ao longo do estudo que são evidentes os impactos considerados na literatura como impactos de curto-prazo, que modificam as estruturas econômicas do local, gerando novas fontes de receitas para o município, aumentando o fluxo de capital, a atividade empreendedora e o nível de renda da região.

Além disso, o estoque de conhecimento do local é ampliado através da contribuição educacional, de pesquisa e extensão que é dada pela instituição. No caso em análise, foi observado que estas contribuições possuem dois fatores limitantes, o primeiro no que se refere a fixação dos egressos no local, pois a maior parte dos estudantes são oriundos de outras localidades do Brasil e do Mundo e após o processo de formação voltam para suas cidades, ou vão para outras, restando um pequeno percentual de estudantes da própria região, o que inibe um processo de desenvolvimento mais acelerado. O outro corresponde a própria produção de conhecimento da instituição que, por suas limitações estruturais e financeira, realiza poucas ações para o desenvolvimento da pesquisa, da inovação e da tecnologia no local, o que representa o cenário das instituições privadas no Brasil, como formadoras de pessoal qualificado, mas com limitações na produção de conhecimento. As atividades da faculdade em análise também produziram mudanças significativas no ambiente social da região, primeiramente no âmbito do povoado em que está inserida sendo catalizadora de mudanças estruturais, educacionais, de saúde e qualidade de vida, e em seguida em uma visão mais ampliada na sede do município e nas cidades circunvizinhas com a sua atuação principalmente no que tange a área de saúde. Contudo, é reconhecido pelos membros da ICE e pelos atores sociais uma ampliação do trabalho social da instituição, o que em alguns momentos faz com que os atores sociais confundam o papel da instituição de ensino com o papel do governo municipal. Estas confusões e conflitos são inerentes ao processo de constituição de identidades territoriais e é papel da instituição de ensino o desenvolvimento desta visão compartilhada e das lideranças locais para a criação de um sistema de governança municipal mais participativo. Neste sentido,

foi possível observar a lacuna da IES no processo de formação política local, como proposta de reconhecimento da importância do local. Apesar da valorização territorial imobiliária e das melhorias estruturais a dimensão territorial/ambiental apontou para as limitações de atuação no processo político e dos cuidados ambientais. Além disso, apesar de White (2008) desaconselhar a presença de membros da religião aglomerando-se nos lugares onde as instituições educacionais são estabelecidas, pois a mesma acredita que essa é uma atitude egoísta, que visa apenas o conforto e conveniência dos membros e uma busca por “lucros mundanos” (Idem, p. 493), é perceptível o aumento da atratividade do local em função da presença da instituição. Por fim, o trabalho buscou avaliar os impactos culturais e filosóficos da ICE no local e pode-se perceber que não existem ações efetivas de valorização da cultura local, da historicidade da região e da promoção do local, mas existe um impacto da cultura e da filosofia institucional presente nos moradores da região. Alguns códigos, ritos, crenças e valores são compartilhados pela comunidade, mesmo com pessoas de vinculação religiosa diferente. Adicionalmente a análise buscou identificar a constituição de uma comunidade moral em função do caráter confessional da instituição e foi evidenciado que as estratégias educacionais na percepção dos códigos e valores morais são perceptíveis tanto por agentes da comunidade acadêmica como por agentes da comunidade externa. Finalmente sugere-se, como pesquisas futuras, a verificação dos impactos formativos da ICE na atuação profissional dos egressos, o que não foi possível realizar nesta pesquisa, bem como a análise dos principais vetores que contribuem para o compartilhamento das crenças e valores definidos pela instituição.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alexandre Florindo et al. Relações entre as Universidades Públicas estaduais e o desenvolvimento regional no estado do Paraná: Impactos de curto prazo com metodologia insumo-produto. . In. **As Universidades Estaduais e o Desenvolvimento Regional do Paraná**. Ponta Grossa: UEPG, 2015. p. 49-74.

ARBO, P.; Benneworth, P. **Understanding the Regional Contribution of Higher Education Institutions: A Literature Review**. Paris: OECD Publishing, 2007.

BARDIN, L. . **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLACKWELL, Melanie; COBB, Steven; WEINBERG, David. The Economic Impact of Educational Institutions: Issues and Methodology. **Economic Development Quarterly**, v. 16, n. 1. p. 88-95, 2002.

BLUESTONE, Barry. UMASS/Boston: An Economic Impact Analysis. **University of Massachusetts**, 1993.

BOISER, Sergio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional entre a caixa-preta eo projeto político. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 13. p. 37, 1996.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. 8. ed. São Paulo: Perspectiva, 2015.

BRANDÃO, Antonio Carlos. Teorias, estratégias e políticas regionais e urbanas recentes anotações para uma agenda do desenvolvimento territorializa. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 107, jul/dez 2004. p. 57-76, 2004.

BRITO, Leonardo Chagas de. A importância dos estudos sobre interiorização da universidade e reestruturação territorial. **Espaço e Economia**, v. 2, n. 44, 2014.

- CALEIRO, António; REGO, Conceição. Impactos das Instituições de Ensino Superior no Território: Estudo do caso da Universidade de Évora, Évora. p. 26, 2003.
- CARBONELL, E. A. F.; TAMULISEKIFA, F. N. . La universidad y el desarrollo local. Caso de estudio Provincia Benguela. . **Congreso Universidad**, 2013.
- CARNEIRO, Maria José. Ruralidade: novas identidades em construção. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 11. p. 58-75, 1998.
- CASA. Casa Publicadora Brasileira, 2016. Disponível em: <<http://www.educacaoadventista.org.br>>. Acesso em: 29 de janeiro de 2016.
- DAVIGNON, Phil; THOMSON JR., Robert A. Christian Colleges and Universities as Moral Communities: The Effects of Institutional Characteristics on Student Religiosity. **Religious Research Association**, March 24. p. 531-554, 2015.
- DOWBOR, Ladislau. **O que é poder Local?** Imperatriz (MA): Ética, 2016.
- DSA. **Pedagogia Adventista**. 2. ed. Tatui - SP: Casa Publicadora Brasileira, 2009.
- DURKHEIM, Émile. **As formas elementares da vida religiosa: o sistema totêmico na Austrália**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- ELLIOTT, Donald S.; LEVIN, Stanford L.; MEISEL, John B. Measuring the economic impact of institutions of higher education. **Research in Higher Education**, v. 28, n. 1. p. 17-33, 1988.
- ETZKOWITZ, H.; Leydesdorff, L. **Universities in the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of Academic-Industry-Government Relations**. Londres: Cassell, 1997.
- FADBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. Cachoeira: Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), 2013. 59 p.
- _____. Sobre a Faculdade Adventista da Bahia, 2016. Disponível em: <www.adventista.edu.br>. Acesso em: 29 jan 2016.
- FERNANDES, Joana Maria Sampaio Rua. **O Impacto Económico das Instituições de Ensino Superior no Desenvolvimento Regional O caso do Instituto Politécnico**. 2009. 336 f (Doutorado) - Escola de Engenharia, Universidade do Minho Minho, 2009.
- FISCHER, Tania. D. Poder local no Brasil: temas de pesquisas e desafios da transição. **Revista de Administração Pública**, v. 25, n. 2, 1991.
- _____. A gestão do desenvolvimento social: agenda em aberto e propostas de qualificação. **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 2002.
- FRANÇA FILHO, G. C. . **Ordem Material e Ordem Simbólica: a Cultura do Mosteiro de São Bento da Bahia**. 1994 (Mestrado) - Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, 1994.
- FURTADO, Celso. O Desenvolvimento do ponto de vista interdisciplinar. **Ensaio de Opinião**, Rio de Janeiro, v. 10. p. 111, 1979.
- GARRIDO-YSERTE, Rubén; GALLO-RIVERA, María Teresa. The impact of the university upon local economy: three methods to estimate demand-side effects. **The Annals of Regional Science**. p. 39-67.
- GOULART, Sueli; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Desenvolvimento e organizações: as universidades como eixo de articulação entre o local e o global**. O&S, v. 15, n. 45, abr/jun 2008. p. 91-107, 2008.
- GROSS, Renato; GROSS, Janine S. **Filosofia da educação Cristã: Uma abordagem adventista**. Tatui - SP: Casa Publicadora Brasileira - CPB, 2012.
- GUERRERO, Maribel; CUNNINGHAM, James A.; Urbano, David. Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. **Research Policy**, v. 44, n. 3, 4//. p. 748-764, 2015.

GUIMARÃES, Solange de Oliveira. **Capoeiruzo: O povo e o povoado**. Bahia: Quarteto Editora, 2000.

HAESBAERT, Rogério. Da desterritorialização à multiterritorialidade. **X Encontro de Geógrafos da América Latina** Universidade de São Paulo. p. 15, 2005.

_____. 6. ed. **O mito da desterritorialização: "do fim dos territórios" as multiterritorialidades**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

HANSON, William R.; MOORE, Jeffrey R. Business Student Moral Influencers: Unseen Opportunities for Development? **Academy of Management Learning & Education**, v. 13, n. 4, December 1, 2014. p. 525-546, 2014.

HANSON, William R. et al. Theory of Moral Development of Business Students: Case Studies in Brazil, North America, and Morocco. **Academy of Management Learning & Education**, v. 16, n. 3, September 1, 2017. p. 393-414, 2017.

HARRIS, Richard D. The Impact of the University of Portsmouth on the Local Economy. **Urban Studies**, v. 34, n. 4. p. 605-626, 1997.

HARVEY, D. . **Espaços de Esperança**. Tradução de Gonçalves, Adail Ubirajara Sobral and Maria Stela. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

HILL, Jonathan P. Higher Education as Moral Community: Institutional Influences on Religious Participation During College. **Journal for the Scientific Study of Religion**, v. 48, n. 3. p. 515-534, 2009.

IBGE. História da Cidade de Cachoeira, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/cachoeira/historico>>. Acesso em: 15 jun 2017.

LESTER, Richard K.; Sotarauta, Markku. **Innovation, Universities, and the Competitiveness of Regions**. Helsinki: Tekes, 2007.

LLORENS, F. A. **Desenvolvimento Econômico Local: Caminhos e Desafios para a construção de uma nova agenda política**. 1º. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

LOPES, Roberto Paulo Machado. **Universidade Pública e Desenvolvimento Local: Uma Abordagem a Partir dos Gastos da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia**. 2001 (Mestrado) - Escola de Economia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

_____. **Universidade, Externalidades e Desenvolvimento regional: As dimensões socioeconômicas da expansão do ensino superior em Vitória da Conquista**. 2012. 360 f (Doutorado) - Faculdade de Geografia e História, Universidade de Barcelona, Barcelona, 2012.

MADER, Marlene et al. Monitoring networking between higher education institutions and regional actors. **Journal of Cleaner Production**, v. 49. p. 105-113, 2013.

MADOERY, Oscar. **Los desarrollos latinoamericanos y sus controversias**. 1. ed. Ushuaia: Ediciones UNTDF, 2016.

MARCONDES, Lea Rocha Lima et al. Educação Confessional no Brasil. **EDUCERE**, Paraná. p. 616-628, 2007.

MOTA, Maria Kaliane Freitas; BARBOSA, Renato Samuel; FILGUEIRA, João Maria. Desenvolvimento regional baseado na educação uma análise insumo-produto no estado do Rio Grande do Norte. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 1. p. 18, 2015.

MULLIN, Jonh; Kotval-k, Zeenat; Cooper, Jonathan. The University and Local Development. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, n. Special Issue. p. 126-136, 2010.

NWOSU, CONSTANCE C. The Role of Christian Educational Institutions in Improving Economic Self-Reliance. **Journal of Research on Christian Education**. p. 24-45, 2012.

OCDE **Supporting the Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development: Self-Evaluation Report Northern Parana**: OECD, 2006. 107 p. (OECD publications).

_____. Higher Education in Regional and City Development Berlin, Germany (2010). **OECD publications** p. 194, 2010a.

_____. Higher Education in Regional and City Development Rotherdam: The Netherlands. **OECD Publishing**. p. 123, 2010b.

_____. Higher Education in Regional and City Development: Andalusia, Spain (2010). **OECD Publishing**. p. 284, 2010c.

_____. Higher Education in Regional and City Development: Amsterdam The Netherlands. **OECD Publishing**. p. 103, 2010d.

_____. Higher Education in Regional and City Development: Bío Bío Region, Chile. **OECD publications**. p. 164, 2010e.

_____. Higher Education in Regional and City Development: Catalonia, Spain. **OECD Publishing**., 2010f.

_____. Higher Education in Regional and City Development: State of Veracruz, Mexico. **OECD Publishing**. p. 151, 2010g.

_____. Higher Education in Regional and City Development: The Paso del Norte Region, Mexico and the United States. **OECD Publishing**. p. 194, 2010h.

_____. Higher Education in Regional and City Development: The State of Victoria, Australia. **OECD Publishing**. p. 203, 2010i.

_____. Higher Education in Regional and City Development: State of Penang, Malaysia. **OECD Publishing**. p. 264, 2011.

_____. OECD Roundtable on Higher Education in Regional and City Development, 2016. Disponível em: <<https://www.oecd.org/edu/imhe/aboutimhe.htm>>. Acesso em: 29 jan 2016.

OCDE/IMHE. Supporting the Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development. **OECD Publishing**. p. 1-28, 2005.

OLIVEIRA, F. D. . **Aproximações ao enigma: o que quer dizer desenvolvimento local?** . São Paulo: Pólis, 2001.

RODRIGUES, CARLOS; MELO, ANA I. The triple helix model as inspiration for local development policies An experience-based perspective. **International Journal of Urban and Regional Research**, v. 37, n. 5. p. 13, 2013.

Rolim, Cássio; Serra, Maurício. Instituições de Ensino Superior e Desenvolvimento Regional: O Caso da Região Norte do Paraná. **Revista de Economia**, v. 35, n. n. 3 (ano 33). p. 16, 2009.

Rolim, Cássio; Kureski, Ricardo. O Impacto Econômico de curto-prazo das universidades estaduais Paranaenses. In. **Universidade e Desenvolvimento Regional: O apoio das Instituições de Ensino Superior ao Desenvolvimento Regional**. Curitiba: Juruá, 2010.

Rolim, Cássio et al. O Impacto Econômico de Longo-prazo das Universidades Estaduais Paranaenses: Estudo de Caso da Região Norte do Paraná. In. **Universidade e Desenvolvimento Regional: O apoi das Instituições de Ensino Superior ao Desenvolvimento Regional**. Curitiba: Juruá, 2010.

Rolim, Cássio; Serra, Maurício. Universidade e desenvolvimento Ser da região X estar na região. **7.º CONGRESSO IBÉRICO DE ESTUDOS AFRICANOS**, Lisboa. p. 21, 2010.

ROLNIK, Raquel. **O que é cidade**. São Paulo: Brasiliense, 2012.

RUSS, Daniel; Sargent, Mark L. Moral Imagination at a Christian Institution. In: Henry, Douglas V.; Beanty, Michael D. **Christianity and the Soul of the University**. United States of America: Baker Publishing Group, 2006.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: Incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SALCEDO, Tarsicio Pastrana. Configuración territorial y sistemas productivos jesuitas en la nueva españa. **Pós**, v. 16, n. n. 26. p. 16, 2009.

SANTOS, Milton. **Técnica, Espaço, Tempo: Globalização e meio técnico científico informacional**. 3. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1997.

SAUNDERS, Doug. **Cidade de Chegada: A migração final e o futuro do mundo**. Tradução de Group, Sieben. São Paulo: DVS, 2013.

SEI. **Estatísticas dos Municípios Baianos**. Salvador (BA): Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, 2012. v. 1.

_____. **Perfil dos Territórios de Identidade**. Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, 2016. 259 p.

SHIKIDA, Perry Francisco Assis et al. A importância das Universidades estaduais no desenvolvimento econômico dos municípios do Paraná: Análise dos efeitos de médio e longo prazo. In. **As universidades estaduais e o desenvolvimento do Paraná**. Ponta Grossa: UEPG. p. 75-114, 2015.

SUÁREZ, Adolfo S. **Redenção, liberdade e serviço: os fundamentos da pedagogia de Ellen G. White**. 1. ed. Engenheiro Coelho, SP: UNASPRESS, 2010.

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Complexidade e Pesquisa Interdisciplinar: Epistemologia e Metodologia Operativa**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2007.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução de Smrecsányi, M. Irene de Q. F.; Smrecsányi, Tamás J. K. M. São Paulo: Pioneira, 1999.

WHITE, Ellen G. **Fundamentos da educação cristã: a família, a escola e a comunidade no contexto da aprendizagem**. Tatuí - SP: Casa Publicadora Brasileira, 2008.

_____. **Conselhos sobre educação**. 3. ed. Tatuí - SP: Casa Publicadora Brasileira, 2009.

YIN, R. K. . **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Pós-graduada do MBA em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa pela Faculdade Adventista da Bahia (2018). Graduada em Administração pela Faculdades Adventistas da Bahia (2016). Atualmente é docente na Faculdades Adventistas da Bahia. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes: atendimento ao público, pesquisa, projetos e eventos.

Faculdade Adventista da Bahia

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

A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEU IMPACTO NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA IES CONFSSIONAL

RESUMO

O presente estudo discorre sobre o impacto da comunicação interna no clima organizacional e, pretendeu-se descobrir em que medida a comunicação interna impacta no clima organizacional de uma IES Confessional do interior da Bahia. O percurso metodológico se deu com a aplicação de questionário online para todos os docentes e técnicos administrativos, dos quais 54 optaram pela participação na pesquisa. Utilizando-se da pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, através da análise do discurso, foi possível analisar o impacto causado pela fluidez da comunicação interna no clima organizacional da IES; identificar a forma atual de socialização das informações institucionais; descrever a fluidez da comunicação vertical e horizontal; analisar o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna; e verificar a relação entre a motivação e a comunicação interna. Tornando assim possível afirmar que a comunicação interna causa grande impacto no clima organizacional da IES.

PALAVRAS-CHAVE:

Comunicação Interna. Clima Organizacional. Satisfação.

1. INTRODUÇÃO

Analisar a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional tem sido recorrente nas organizações que se preocupam em alavancar cada vez mais seus resultados perante seu público externo, entendendo que o bem-estar dos seus clientes internos está diretamente proporcional ao crescimento da organização. Um dos elementos impactantes do clima organizacional é a

comunicação interna, esta é responsável por grande parte do engajamento, harmonia e sintonia - ou não - entre os colaboradores. Há, portanto, uma afinidade entre Comunicação Interna e Clima Organizacional.

A literatura, tendo como referências Pimenta (2015); Tomasi & Medeiros (2014); Matos (2014) e as pesquisas recentes cujas referências são Girão (2018); Segredo-Pérez (2017); NETO, Cátia & CRUZ (2017); Flatley, Rentz, & Lentz (2015) expõem a relação entre a Comunicação Interna e o Clima Organizacional. A Associação Brasileiras das Agências de Comunicação apresenta a influência no clima organizacional como um dos muitos benefícios da comunicação interna.

A reflexão sobre o tema motivou a questão norteadora deste estudo, a saber: em que medida a comunicação interna impacta no clima organizacional de uma IES Confessional do interior da Bahia?

A fim de responder a tal questionamento estipulou-se o seguinte objetivo geral: mensurar o impacto da comunicação interna no clima organizacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) confessional localizada no interior da Bahia. Como objetivos específicos definiu-se: analisar o impacto causado pela fluidez da comunicação interna no clima organizacional da IES; identificar a forma atual de socialização das informações institucionais; descrever a fluidez da comunicação vertical e horizontal; analisar o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna; e verificar a relação entre a motivação e a comunicação interna.

O estudo do fenômeno se fez necessário pela percepção da instabilidade do clima organizacional entre as duas classes de funcionários pesquisadas; apesar da contribuição maior ser para a própria organização pesquisada, o trabalho também trará contribuições ao meio acadêmico por ter revisado a literatura atual sobre o tema, bem como com conceitos próprios e sobretudo pelos resultados obtidos que podem ser testados em outras organizações privadas com características similares.

Além desta introdução, o estudo se divide ainda em quatro sessões sendo fundamentação teórica, que deu subsídios para a pesquisa; a exposição devida dos aspectos metodológicos; a descrição e análise dos dados e por fim as considerações finais e referências.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção tem por objetivo apresentar o referencial teórico que ampara este artigo, isso inclui os principais conceitos sobre os dois temas centrais estudados – comunicação interna e clima organizacional – e a relevância de cada um para a organização.

2.1 COMUNICAÇÃO

Comunicar-se é uma necessidade intrínseca do ser humano, dessa necessidade surgiu o invento e desenvolvimento de meios diversos para a comunicação, é esta necessidade que garante a nossa sobrevivência, como “água e alimento” para a sobrevivência social, uma vez que esta “[...] nos garante as sensações de segurança, confiança e, até mesmo, felicidade” (FERREIRA, 2016, p. 15).

Descrevendo a comunicação, Matos (2014, p. 24) diz que ela “é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos. Literalmente, nada acontece sem que haja prévia comunicação.” Assim, pensar comunicação é pensar em fluidez, interação das partes, compreensão de fatos e informações, afinal, como explica Ferreira (2016, p. 13), a etimologia da palavra deriva do latim, *communicare*, que pode ser traduzida por partilhar ou tornar comum. A mesma fluidez e interação da comunicação interpessoal deve acontecer na comunicação organizacional, diferindo da primeira apenas pelo fator planejamento.

Em relação à comunicação de uma organização, alguns autores a chamam de comunicação empresarial, Argenti (2014), Ferreira (2016), Matos (2014) e Pimenta (2015), são exemplos destes, outros preferem usar o termo comunicação institucional, como Rego & Torquato (1986), utiliza-se neste estudo o termo Comunicação Organizacional, dentre outros motivos, o fato de parecer mais abrangente, como explica Eric Vazzoler (2016) em seu blog, citando Margarida Kunsch (2003), o termo “organizacional” pode “se referir a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina ‘empresa’”.

Descrevendo-a, Matos (2014, p. 110) a apresenta como a “relação da empresa com o seu público interno e externo”, que tem o objetivo de difundir as informações sobre a atuação da organização, como projetos, normas, objetivos, serviços etc.

Segundo Cahen (2005), apud Tomasi e Medeiros (2014, p. 55), a comunicação organizacional tem três objetivos: criar, manter ou mudar a imagem da organização, criar onde ainda não existe, e mudar onde esta for negativa. Para alcançar tais objetivos a comunicação, ainda segundo o autor, precisa estar ligada aos mais altos escalões da empresa, o conceito de Matos (2014, p. 110) coaduna com a ideia ao dizer que a comunicação “é um recurso estratégico de gestão que, quando bem aproveitado, pode garantir o funcionamento coeso, integrados e produtivo da empresa, ou seja, a comunicação tem todo potencial para ser uma vantagem ou um enorme problema”, isso deixa claro que um plano de comunicação deve estar inserido no planejamento estratégico da organização; assim o resultado das ações de comunicação solidificará a cultura, as filosofias e as estratégias de ação da organização. (MATOS, 2014, p. 110).

Para atingir os principais públicos da organização, a comunicação é subdividida, dentre estas a Comunicação Interna tem papel fundamental neste processo, é sobre ela que nos aprofundaremos neste estudo.

Descrevendo a comunicação interna, os colaboradores do Terceiro Caderno de Comunicação Organizacional (C.C.O.) da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM), dizem ser esta “o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização”. Tudo

o que a organização pretende transmitir ao público externo precisa estar socializado e, não só isso, mas “legitimado” pelo público interno. (ABRACOM, 2008, p. 2). Desta depende a explicação “do negócio da empresa ao empregado e, de forma sistêmica, ajudá-lo a atingir os resultados projetados, levando-os a entender de que forma cada um poderá fazer a sua parte e como a parte de cada um se integra ao todo para o alcance das metas definidas”. (ABRACOM, 2008, p. 13). Flately, Rentz, & Lentz (2015, p. 16) ratificam ao citarem mais um objetivo da comunicação interna que “é criar um entendimento comum de situações do ambiente de negócios que permitirá que as pessoas trabalhem juntas de forma bem-sucedidas”.

Para além de manter o público interno informado sobre os negócios da empresa, esta “também mobiliza, envolve, vende e conquista”. O novo papel assumido pela comunicação interna é: “construir engajamento e despertar no público interno o orgulho de pertencer à empresa”. Essa sintonia, promovida pela fluidez da comunicação interna, faz da equipe não apenas funcionários, mas um time de embaixadores, que defenderá a organização de tudo e de todos, pois terá embasamento suficiente para tal. (ABRACOM, 2008, p. 62 e 66).

Embora pareça utópico, Corrado (1994), citado por Girão, simplifica afirmando que o desejo dos empregados é apenas “saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel, como empregados”. (GIRÃO, 2018, p. 61). Uma comunicação clara, sucinta útil e necessária. E claro, a resolução de cada problema deve ser comunicada para que todos comemorem e renovem a motivação para continuarem cumprindo seu papel.

Para que a comunicação interna seja eficiente, é necessário que haja fluidez nos dois “braços” desta, a saber, fluxo de comunicação vertical e fluxo de comunicação horizontal.

Quanto ao Fluxo de Comunicação Vertical, a base teórica a subdivide em Ascendente- a comunicação que parte dos mais baixos aos níveis mais elevados de decisão- e Descendente- a comunicação que faz o caminho inverso, ou seja, sai do topo decisório em direção à base.

O fluxo descendente de comunicação parece um fato já consolidado, pois é dele que surgem as demandas, a normatização de trabalhos de cada setor, o cronograma a ser seguido por cada papel desempenhado na instituição; no entanto, o fluxo ascendente nem sempre se mostra estar tão consolidado assim, visto ser este o processo de feedback dos colaboradores quanto ao “modelo de gestão, ações administrativas, políticas gerenciais e planos organizacionais determinados pelo corpo diretivo da empresa” (MATOS, 2014, p. 113), deveria ser de total interesse da gestão organizacional aferir o bom andamento deste fluxo e até mesmo promovê-lo, sabendo que o mesmo “é imprescindível para dar fidedignidade ao processo e corrigir possíveis distorções. (MATOS, 2014, p. 47). A descrição de feedback dada por Minicucci (1995, p. 257) confirma o fato, “uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa ‘verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário’”. Ainda sobre a importância do feedback, Matos (2014, p. 40) diz ser a falta deste no processo de comunicação, tanto organizacional quanto pessoal, um “dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos e processos de trabalho identificados pelas maiores empresas de auditorias de qualidade internacionais”.

Apesar da aparente consolidação do fluxo descendente, Matos (2014, p. 46) deixa claro que, por uma série de razões, a chefia pode omitir informações necessárias aos seus colaboradores,

uma dessas razões é o “símbolo de status”, quando, com a retenção da informação acredita que “se tornem mais importantes, transmitindo-as muitas vezes, apenas quando as mesmas podem garantir-lhes prestígio junto aos subordinados. Acredita, dessa forma, que a ‘confiabilidade’ que atribuem às informações reforçam seu poder”. Agindo dessa maneira a chefia abre precedência para rumores, especulações e falta de credibilidade por parte dos subordinados. Abre ainda portas para especulações através da “rádio peão ou rádio corredor”, como defende Pimenta, “essa especulação deve-se à tendência natural das pessoas para preencher as lacunas de informação ou para procurar racionalizar o que se mostra contrário”. (PIMENTA, 2015, p. 101).

Falando sobre a excelência da comunicação vertical, Gomes, apud Girão, diz que essa precisa ser “transparente; uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo” (GIRÃO, 2014 p. 53).

O Fluxo de Comunicação Horizontal é praticado “entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico” (MATOS, 2014, p. 113). A comunicação entre os departamentos da organização é fundamental para que a mesma avance. Fazendo uma analogia da organização como o corpo humano, imagine se a cabeça falasse “precisamos ir ao bebedouro, os rins estão pedindo por água”, mas os pés respondessem “não temos motivação pra isso no momento, diga aos rins que aguarde mais uma ou duas horas”, é claro que todo o corpo sofrerá por uma “indisposição” de um dos órgãos; não é diferente no mundo organizacional, os departamentos precisam compreender e os responsáveis por essa conscientização são os atores da comunicação interna- que fazem parte de um todo.

Pimenta, citando Daft (1997), diz que existem três tipos de interdependência de departamentos: a) associativa- quando os departamentos trabalham de modo independente, embora tenha ciência de estarem contribuindo para o sucesso comum da organização; nesse tipo de interdependência a comunicação entre os departamentos é mínima; b) sequencial- quando, pra dar continuidade à sua atividade um departamento depende da conclusão da atividade de outro departamento; a comunicação se dar para a resolução dos problemas ao longo do processo e também para o planejamento das atividades que afetam ambos; c) recíproca- quando as atividades dos departamentos possuem o mesmo nível de dependência um do outro; a comunicação neste tipo é o desejável, onde os departamentos trocam informações constantemente, já que a realização de suas atividades são completamente dependentes. (PIMENTA, 2015, p. 88 e 89).

No entanto, a comunicação entre os departamentos não deve ser apenas uma troca de informações necessárias, mas esta deve ser um compromisso de todos, é o que Matos chama de corresponsabilização. Quando não há essa interação a comunicação se torna precária e gera “conflitos interáreas, comportamentos individualistas, atitudes ensimesmadas e dificuldades no relacionamento humano”. E, da mesma forma que quando temos pernas desassociadas da cabeça ou coração, não temos um corpo, assim, a inexistência de inter-relacionamento entre os setores não constitui, de fato, uma organização. (MATOS, 2014, p. 89, 95 e 115).

A comunicação interna – tanto no fluxo vertical como no horizontal - se desenvolve tanto de maneira formal, como informal. Os memorandos, protocolos, circulares, atas de reuniões e outros, se agrupam na comunicação formal. A comunicação informal tem sido vista com um olhar

mais receptivo, por conta da velocidade na disseminação de informações exigida pelo século atual. Como explica Girão (2018, p. 49 e 50), “nas organizações ágeis, não há tempo para redigir, aprovar, assinar cartas, memorandos, circulares e comunicados”, uma ligação, uma mensagem de texto são ações mais rápidas e têm o mesmo peso decisório. É claro que não exime a possibilidade da mesma ser formalizada posteriormente para fins de arquivamento e consulta futura.

Há um outro elemento da comunicação informal que deve ser considerado, conhecido como rádio peão ou rádio corredor. Pimenta (2015, p. 111) a descreve como “uma rede de comunicação complexa e muito eficiente”; há sempre uma resposta para quaisquer questionamentos sobre qualquer assunto que a comunicação formal deixou de informar ou não informou por completo, pode ser praticada nos corredores, bebedouros, banheiros, na mesa do refeitório, no lanche da tarde, na sala do colega ao lado, enfim, ela permeia toda a organização. Antes que visemos apenas o lado negativo, Tomasi e Medeiros (2014, p.71), citando Matos (2006), afirmam que “‘rádio- corredor’ só é virulenta e tem ação negativa em ambientes em que se somam alto grau de incomunicabilidade das lideranças e com falta de transparência na gestão”. Caso contrário, continuam os autores, ela se torna uma aliada da comunicação formal, tanto na propagação das informações como na integração das pessoas.

O fato é que os dois tipos de comunicação, tanto formal como informal devem estar bem alinhados com a filosofia da organização para que os colaboradores se sintam valorizados e protagonistas das mudanças. É também a comunicação informal que mede o clima de uma organização, como afirma Girão (2018, p. 50) “é por meio da comunicação informal que se pode ter verdadeira visão do clima organizacional e da reação dos colaboradores aos processos de mudança”.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional a ser tratado neste trabalho não está no campo abstrato, nem tão pouco na impossibilidade de mensuração.

Na busca por um conceito mais próprio, o de Moran e Volkwein (1992), traduzido e citado por Leitão, Guimarães & Rosal (1998, p. 02) nos pareceu o mais acertado, por ser detalhada e elucidativo, a saber, clima é:

[...] uma característica relativamente duradoura de uma organização que a distingue das demais e: a) inclui percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc.; b) é produzido pela interação dos membros; c) serve como uma base para interpretar as situações; d) reflete as atitudes, normas e os valores prevalentes da cultura da organização; e e) atua como uma fonte de influência para comportamentos apresentados (MORAN, E.T. & VOLKWEIN, J.F. , 1992)

Percebemos que, pelas características descritas, o clima organizacional tem um papel fundamental na composição da imagem organizacional e merece atenção da gestão tanto quanto os demais fatores. Notemos que as dimensões citadas estão relacionadas a elementos internos (“...

autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc”), embora os elementos externos também contribuam para a construção do clima, são os internos que impactam diretamente e também são estes que podem ser controlados pela organização. Girão (2018, p. 70) citando Luz (1995), menciona alguns desses fatores internos:

[...] tipo de trabalho, integração funcional, participação na gestão, relacionamento interpessoal, salário, pagamento, benefícios, estabilidade do emprego, condições físicas de trabalho, segurança no trabalho, objetivos organizacionais, orientação para resultados, estratégias motivacionais, tipo de tecnologia empregada, rigidez na disciplina, regras de conduta, estilo de liderança e supervisão, processo decisório, perspectiva de desenvolvimento profissional, falta de feedback, comunicação, relacionamento empresa / sindicato / funcionários etc. (LUZ, 1995).

Silva (1999), também citado por Girão compreende que as variáveis de impacto no clima estão divididas em variáveis individuais e organizacionais, sendo as organizacionais: “estrutura organizacional, estilo de liderança, processo de comunicação, política de cargos e salários, políticas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, relacionamento interpessoal, benefícios, tipo de produto ou serviço oferecido pela empresa etc.” (GIRÃO, 2018, p. 70).

Há alguns elementos que se repetem em ambas as citações, dentre eles destacamos os que estão ligados à comunicação. A comunicação interna é um dos fatores que impactam diretamente no clima organizacional. De acordo com Argenti, quando esta é “eficaz gera diálogo na empresa, alimentando um senso de participação que pode fazer com que até as maiores empresas fiquem mais próximas dos corações e mentes de seus funcionários”. (ARGENTI, 2014, p. 228). A comunicação interna e o clima organizacional estão tão interligados que este pode ser medido através daquela, sobretudo a comunicação interna informal. Flatley, Rentz, & Lentz (2015, p. 10 e 11) chegam a afirmar que “em muitos casos ela é o termômetro mais eficaz para descobrir como andam as coisas na organização”, Neto, Cátia & Cruz (2017, p. 03) praticamente repetem, em outras palavras, dizendo que “averiguar a satisfação acerca da comunicação é considerado um importante barômetro para avaliar o bem-estar organizacional”, não é de se admirar que as organizações que se preocupam em melhorar cada vez mais a sua comunicação interna estão se destacando nas pesquisas que indicam os melhores climas organizacionais. (ABRACOM, 2008, p. 03). Influenciar no clima é, portanto, um dos benefícios da comunicação interna.

3. METODOLOGIA

Quanto aos fins, optou-se pela pesquisa descritiva, a qual descreve determinada população, um certo fenômeno e suas variáveis (SANTOS, 2016, p. 183); e abordagem qualitativa, pois esta permite descrever as aceções dos participantes ao fenômeno pesquisado. De acordo com Teixeira (2013, p. 137) nessa abordagem “o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação”.

Para realização desse estudo optou-se pela realização de um estudo de caso único de uma instituição de ensino superior no interior do estado da Bahia. O Estudo de Caso, segundo Santos (2016, p. 185), “é o estudo que analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado”. Para a construção do estudo de caso o convite de participação foi estendido ao corpo docente e ao corpo técnico administrativo da IES.

Para a coleta de dados secundários, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que segundo Santos (2016, p. 184) é “a pesquisa feita com bases em documentos já elaborados, tais como livros, dicionários, enciclopédias, periódicos, como jornais e revistas, além de publicações, como comunicação e artigos científicos, resenha e ensaio críticos”. A partir da pesquisa bibliográfica foi possível elencar as categorias de análise.

Para a coleta de dados primários, na pesquisa de campo, optou-se, como instrumento de pesquisa, pelo questionário. O questionário foi elaborado com sessenta e quatro afirmações subdivididas em sete categorias; tendo como opção de resposta a escala *likert*; a última das categorias se refere ao perfil demográfico dos pesquisados; as demais categorias do questionário foram: meios de comunicação - empresa, meios de comunicação - colaborador, comunicação institucional, comunicação vertical, comunicação horizontal, *feedback* e clima comunicacional.

A elaboração do questionário foi baseada em outros questionários já testados e validados no meio acadêmico. Foram eles: questionários de verificação da comunicação interna na Universidade Fernando Pessoa em Portugal (QUESCI. UFP- 2007); o questionário utilizado pelo prof. João José A. Curvello no seu projeto de pesquisa “Observatório da Comunicação Organizacional Interna na Área Pública: mapeamento e acompanhamento”, quando mestrando no Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília; o questionário, segundo ele, foi construído com base no questionário de auditoria de comunicação elaborado por Cal W. Downs e Michael D. Hazen (1973), com adaptações, inserções e atualizações, com o objetivo de avaliar a satisfação de servidores públicos; utilizou-se ainda como base o questionário aplicado entre os servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo em 2009, que tinha como objetivo de estudar a comunicação e o clima organizacional e os resultados deste serviram de apoio para a construção de um Plano de Comunicação para o IFSP; e os modelos de questionário disponibilizados por Matos (2014) também serviram de base para a construção do questionário desta pesquisa.

O instrumento foi construído na ferramenta gratuita Formulários da Google Apps e encaminhado no dia dezoito de abril de dois mil e dezoito para 356 e-mails pertencentes aos docentes e funcionários do corpo técnico administrativo, concedidos pelo departamento pessoal da instituição, dos quais 27 retornaram com mensagem de erro. O instrumento ficou disponível para acesso até o dia dezoito de maio, alcançando 54 respostas as quais foram analisadas como fonte primária da pesquisa. Todos os gráficos e tabelas necessários para a análise foram construídos no Excel 2013.

Em relação a análise de resultados optou-se pela Análise de Conteúdo, que segundo Bardin (1979), citado por Minayo (2007, p. 83 e 86), esta é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações

visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Uma das técnicas desse conjunto é a “análise representacional”, na qual, como descritas pela autora, “levamos em conta a direção (‘a favor ou contra’) e a intensidade (‘fria ou apaixonada’) dos juízos selecionados”.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para responder de maneira concisa o objetivo desta pesquisa, que é o de analisar o impacto causado pela comunicação interna no clima organizacional da IES em estudo, foi necessária uma análise minuciosa dos dados coletados, para tanto, apresenta-se primeiramente o perfil dos pesquisados, os resultados por sessões, como foram agrupadas as perguntas do questionário para facilitar a análise, e posteriormente apresenta-se a análise das correlações das variáveis da comunicação interna com as de clima organizacional.

Em relação ao perfil dos respondentes verificou-se que a pesquisa foi realizada com 54 colaboradores da IES, sendo estes 33 docentes e 21 técnicos administrativo; 25 do sexo masculino e 29 do sexo feminino; subdivididos ainda pelo tempo de trabalho, sendo 17 entre 0,1 e 3 anos de contrato; 13 entre 04 e 06 anos; 11 entre 5 a 8 anos e 13 com mais de 10 anos de trabalho.

A seguir buscou-se entender a percepção dos respondentes em relação aos meios de comunicação. Nesse caso pretendeu-se avaliar a percepção dos colaboradores quanto a importância de alguns meios de comunicação utilizados pela organização.

Ao analisar os dados percebeu-se que 88,9% dos pesquisados acreditam ser importante que a empresa possua e-mail corporativo. Dos 54 pesquisados 96,3% dão importância à atualização do site, sendo que 59,26% destes são docentes; apenas 3,7% dos pesquisados dão importância mediana à essa afirmação. A atualização da lista telefônica obteve 94,4% de importância e os demais (5,55%) atribuíram importância mediana ou pouca importância a esse meio de comunicação. Em relação à organização possuir um canal seguro para reclamações e sugestões 92,8% dão importância, a opção “grande importância” atinge maior índice entre os colaboradores com menos e com mais tempo de trabalho, 22, 22% e 20, 37%, respectivamente.

Com o segundo agrupamento de questões – meios de comunicação referentes ao colaborador – buscou-se verificar a percepção dos colaboradores quanto à frequência no uso de alguns dos meios de comunicação.

Percebeu-se que, embora 42,6% dos respondentes tenham afirmado que sempre têm reuniões em seus setores para socialização das informações, apenas 13% sempre preferem receber informações de forma presencial e destes, 9,25% são docentes. Quanto a preferir receber informações corporativas pelo WhatsApp 20,4% das pessoas pesquisadas afirmaram que esta é

sempre sua preferência, destas, apenas 5,5% são técnicos administrativos, na sua maioria os com menor tempo de contrato (3,5%); é interessante que a opção “sempre” e “nunca” atingem maiores índices no grupo de docentes, que têm entre 0,2 a 3 anos de contrato (5,56% “sempre”) e entre 4 a 6 anos de contrato (7,41% “nunca”). Destaca-se ainda a opção “às vezes”, ainda relacionado à receber informações institucionais via WhatsApp, esta opção atinge os maiores índices da pesquisa, encontrados nas categorias docentes entre 5 a 10 anos de contrato e entre os técnicos administrativos entre 0,1 e 6 anos de trabalho.

Receber informações corporativas via e-mail ainda é a opção preferida dos colaboradores pesquisados, 94,4% entre sempre e quase sempre. Ainda é importante frisar que 76% dos 54 pesquisados usam o e-mail corporativo, sempre ou quase sempre, tendo destaque os técnicos administrativos, os que estão entre 5 a 10 anos de trabalho na instituição, 100% usam constantemente e os demais atingem o índice de 85,71%.

Em seguida, na sessão intitulada informação institucional intencionou-se conhecer o quanto de informações os colaboradores receberam ao serem admitidos.

Percebeu-se que 44,5% das pessoas ainda não conhecem o plano de cargos e salários da organização; a opção extrema à afirmativa – conheço o plano de cargos e salários-, “discordo totalmente” foi encontrada em cinco categorias diferentes, 3,7% em quatro destas, a saber, docentes entre 0,1 a 3 anos de trabalho, docentes com 5 a 8 anos e técnicos administrativos entre 0,1 a 3 anos e técnicos com mais de 10 anos de trabalho; a quinta categoria com 1,85% é dos técnicos administrativos entre 4 a 6 anos de contrato.

Dentre os pesquisados, 38,9% acreditam que as vagas em aberto na organização não são amplamente divulgadas sendo que a maioria destes (29,64%) são da área docente e ainda 27,8% dos pesquisados optaram pela omissão;

Quanto ao recebimento das informações para desempenhar a sua função 22,2% das pessoas afirmam que as mesmas não foram suficientes, a maioria destes estando entre os docentes (12,96%) e o maior destaque é na classe entre 0,1 a 3 anos de trabalho, com 7,41%. Um índice de 18,5% preferiu não opinar, a maioria novamente sendo entre os docentes, só que dos com mais de dez anos de contrato (5,56%).

Entre as cinquenta e quatro pessoas pesquisadas, 59,3% ainda não sabem de fato a que têm direito como funcionários, com destaque para a classe docente que compõem 31,49% destes; entre os técnicos administrativos o maior índice está entre os recém contratados, 5,56%, embora o índice de 3,70% também seja percebido nas classe entre 4 a 6 e entre os mais de 10 anos de contrato; destaca-se ainda que a opção “concordo plenamente”, à afirmativa “Ainda não sei a que tenho direito como funcionário” foi percebida em cinco categorias, sendo três destas ente os professores e duas entre os técnicos; 9,3% dos pesquisados não se manifestaram;

Quanto ao recebimento de informações sobre planos de benefícios 50% pessoas as receberam de maneira informal, por terceiros, sendo 35,18% docentes, com maior índice entre os recém contratados (9,26%), seguido dos com mais de dez anos de contrato (7,41%); entre os técnicos o maior índice é percebido nos que possuem entre quatro a seis anos de contratados (7,41%).

Percebeu-se 13% que não opinaram;

A respeito das informações sobre direitos e deveres 35,2% pessoas afirmam não terem recebido todas as informações necessárias, com exceção dos técnicos administrativos com tempo de contrato entre cinco a oito anos que todos concordam com o recebimento das informações necessárias, nas demais categorias é percebido as opções “discordo” ou discordo completamente”, com destaque entre os docentes, percebido 7,41% entre os recém contratados e 5,56% entre os com mais de 10 anos de contrato este último índice foi percebido também entre os técnicos administrativos recém contratados; Destaca-se ainda a opção “discordo plenamente” entre os docentes entre cinco a oito anos de trabalho, com 3,70% e 1,85% entre os recém contratados, este último índice também foi percebido entre os técnicos com mais de 10 anos de trabalho. Neste quesito 16,7% optaram pelo meio termo.

O próximo passo foi analisar a fluidez da comunicação entre chefe e subordinado -Comunicação Vertical; percebeu-se que 33,3% dos pesquisados afirmaram não ter liberdade para expressar suas ideias sem medo de represália, o maior índice da opção “discordo plenamente foi percebido entre os docentes, 5,56% entre os que tem mais de 10 anos de trabalho na instituição, seguido de 3,70% nas categorias de 5 a 8 e também de 4 a 6 anos de contrato; ainda foi percebido maiores índices da opção “discordo” entre os docentes; já entre os técnicos administrativos a opção discordo totalmente foi percebida apenas entre os recém admitidos, 1,85%; o mesmo percentual de 1,85% é percebido para a opção “discordo” entre os técnicos administrativos recém contratados e também entre os que têm mais de dez anos de admitidos; vale ressaltar que essa discordância é reforçada ao percebermos que 22,2% dos pesquisados omitiram sua opinião sobre esse questionamento.

Quanto às novas formas de realizar os processos, 25,9% das pessoas pesquisadas afirmam serem sempre surpreendidas quando há uma mudança, pois não participam do planejamento do setor, destes 16,66% são docentes; a opção “concordo plenamente” com o fato de ser surpreendido foi percebido em três categorias, entre os técnicos com 0,1 a 6 anos de admissão (5,55%) e entre os docentes entre quatro a seis anos de trabalho (3,70%). Um percentual de 22,2% optou por não manifestar sua opinião.

À afirmativa “Sinto-me parte da equipe” 18,5% dos pesquisados discordaram, porque seus superiores não levam em consideração suas opiniões ao tomarem decisões, 12,95% são docentes, embora a classe docente também tenha sido a que mais se declarou sentir-se engajada (31,48%); dentre os técnicos administrativos a percepção de não engajamento é entre os que possuem entre 0,1 e 6 anos de trabalho; outros 18,5% preferiram não se manifestar.

Sobre ser consultados pelo chefe direto antes de uma decisão, 37,1% dos pesquisados afirmaram que essa consulta não acontece, 20,3% destes sendo docentes merecendo atenção o fato da opção extrema “discordo plenamente” atinge o maior índice entre os docentes, 12,97%; 3,7% dessa opção é assinalada pelos técnicos administrativos com tempo de admissão entre 0,1 a 6 anos; um outro destaque se fez perceber na categoria de docentes entre quatro a seis anos de contrato, apenas duas opções foram assinaladas, “nem concordo nem discordo” e “discordo”, com um percentual de 5,56 cada; para este quesito 24,1% optaram pelo anonimato.

Um percentual de 18,6% das pessoas pesquisadas concorda que quase sempre há incoerência entre as informações do seu chefe direto e a repassada pela diretoria, 14,81% deste são docentes; entre os técnicos administrativos, as categorias que têm entre 0,1 a 3 anos e 5 a 8 anos de contrato, juntas correspondem a 3,70% dos que concordam que há essa incoerência; 16,7% preferiram não opinar quanto a isso. Embora ao serem questionado sobre o alinhamento das informações recebidas do chefe direto com as da diretoria apenas 3,7% dos pesquisados afirmam que as mesmas não estão alinhadas, percentual encontrado entre os docentes com mais de dez anos de contrato e 14,8% não se manifestaram.

Quanto ao recebimento de notícias, 13% dos pesquisados concordam que são sempre os últimos a saberem das notícias na empresa, 7,40% sendo docentes; nesse ponto houve um alto índice de não manifestação, 35,2%.

Quanto a clareza das informações do chefe direto, 7,4% dos pesquisados concordam que as informações repassadas pelo chefe não são claras, sendo a terça parte destes (5,55%) entre os docentes; os que optaram por não responderem também corresponde 7,4%.

Um percentual de 13% percebe que as informações do chefe não são no tempo certo, a maioria destes (7,4%) estando entre os técnicos administrativos; 18,5% não responderam.

Para um índice de 9,3% dos pesquisados as informações do chefe direto não são suficientes, 7,3% destes sendo docentes; entre os técnicos administrativos 1,85%, representando os que têm entre 4 a 6 anos de contrato tem a mesma percepção e 22, 2% não se manifestaram.

Para analisar a fluidez da Comunicação intersetores entre os colegas – Comunicação horizontal-, utilizou-se apenas os dados dos 21 técnicos administrativos respondentes. Percebeu-se que 33,3% dos técnicos administrativos pesquisados quase nunca aguardam o atendimento ao telefone ao repassarem a ligação, para garantir que a ligação não caia e que foi encaminhado ao ramal correto; a maior parte (14,28%) foi percebida nos técnicos recém contratados, percebeu-se ainda que todos os técnicos com mais de dez anos na instituição sempre ou quase sempre aguardam o atendimento, correspondendo a 19,04% dos pesquisados.

Quando desconhecem a informação de outros setores 47,6% dos pesquisados optam por repassarem a ligação às vezes enquanto que 4,8% quase nunca repassam e 4,8% nunca o fazem; interessante notar que os que mais repassam a ligação são os recém contratados (9,52%) e estes são do sexo feminino, fato interessante também percebido que somente nessa classe aparece a opção “nunca” e todos são do sexo masculino; mais um fato interessante é que a opção “quase nunca” só é percebida entre os técnicos com mais de dez anos de contrato.

Dos técnicos pesquisados 4,8% afirmam saber boa parte das informações de outros setores, mas nunca encaminham a ligação, este índice está entre os técnicos com mais de 10 anos de trabalho; 23,8% quase nunca repassam e 42,9% só o fazem às vezes;

Um índice de 9,5% dos técnicos não sabe dar informações sobre outros setores, mas nunca encaminham a ligação, 19% não sabem dar informação e quase nunca repassam a ligação e 33,3% mesmo não sabendo dar as informações só repassam a ligação às vezes.

Cerca de 29% dos técnicos pesquisados afirmam que sempre ou quase sempre falta profissionalismo e formalidade no atendimento por telefone por parte de outros setores, 47,6% percebem que a ocorrência é às vezes.

Ainda sobre o atendimento ao telefone, 19,1% dos técnicos perceberam que sempre ou quase sempre falta uma saudação profissional e 42,9% acredita que é às vezes;

Um índice de 9,52% dos técnicos administrativos afirmara sempre ter dificuldade em se comunicar por telefone, esse índice está dividido igualmente entre os recém contratados e os com mais de dez anos de contrato (4,76%); 38,1% afirmam que às vezes têm dificuldade, os maiores índices foram identificados entre os com mais de dez anos de trabalho (9,52%) e os recém contratados (14,28%).

Quanto ao recebimento de e-mails de outros setores 19,1% dos técnicos percebem que os mesmos sempre (4,76%) ou quase sempre (14,29%) contêm erros ortográficos, 38,1% o percebem às vezes.

Ainda sobre o recebimento dos e-mails, 23,8% dos pesquisado identificaram que os e-mails recebidos sempre ou quase sempre vêm sem a assinatura ao final; 28,6% perceberam a ocorrência às vezes, tornando difícil o processo do *feedback* na comunicação.

Sobre a resposta aos e-mails enviados 9,52% perceberam que estes sempre demoram a ser respondidos e outras 57,1% afirmam que quase sempre as respostas demoram.

O objetivo desta sessão seguinte – Feedback- foi avaliar o quanto cada variável é percebida como importante para a motivação no desempenho das atividades dos pesquisados.

Perceber que o superior conhece o nível de complexidade dos processos de sua função foi tido como importante por todos os cinquenta e quatro pesquisados, sendo que 87,5% classificou como de “grande importância”, 55,55% destes estando entre os docentes e 13% como sendo “importante”;

Para a variável receber informações sobre eventos na instituição, 72,2% julgam de grande importância e 24,1% como importante, apenas 1,85% julgam essa informação de pouca importância para sua motivação.

Receber informações sobre as conquistas/falhas da instituição é considerado de grande importância por 75,9% dos pesquisados, como importante por 22,2% e apenas 1,9% dá importância mediana ao fato.

Quanto à importância de receber informações sobre promoções e benefício na motivação dos pesquisados, 70,4% atribuíram grande importância, 20,4% dizem ser importante, 5,6% acredita ser de importância mediana e apenas 3,7% dá pouca importância;

Receber relatório de como as demandas/problemas do seu setor estão sendo resolvidas tem grande importância para 77,8% dos pesquisados e para 18,5% o recebimento é importante; apenas 3,7% o consideram de pouca importância;

Conhecer os critérios sobre sua avaliação de desempenho é percebido como sendo de grande

importância por 70,4% das pessoas pesquisadas e como importante para 22,2% delas; apenas 3,7% dos pesquisados assinalaram como sendo de pouca importância.

Um índice de 74,1% pessoas crê ser de grande importância e 45,9% creem ser importante para sua motivação o fato de conhecerem as oportunidades de treinamento;

Conhecer os critérios sobre o recrutamento e a seleção no seu setor é de grande importância para 64,8% das pessoas pesquisadas; para 33,3% o fato é importante e para apenas 1,9% acha ser de importância mediana para sua motivação;

Receber informações regulares sobre seu desempenho é tida como de grande importância por 72,2% e como importante por 27,8% pessoas.

No último dos sete agrupamentos de questões objetivou-se avaliar o clima; identificou-se que 16,6% das pessoas não percebem que a organização seja motivo de orgulho para o conjunto de colaboradores, interessante notar que a opção discordo plenamente só foi percebida entre os docentes, os com tempo de serviço acima de cinco anos (5,55%) para esta questão 24,1% dos pesquisados eximiram sua opinião, outra fato interessante é a percepção de que os maiores índices dos que não opinaram estão entre os recém contratados, tanto entre os docentes (5,56%) como entre s técnicos administrativos (5,5%).

Para a afirmativa de que a organização é reconhecida por seus clientes e pela sociedade como uma instituição de qualidade e prestígio 13% das pessoas discordaram, desses, a maioria (11,15%) estão identificados como docentes, também se identifica que somente entre os docentes com mais tempo de contrato foi percebida a opção “discordo plenamente” com 3,7%; um percentual de 11,1% preferiu não opinar.

Um percentual de 37% das pessoas não acreditam que a organização esteja interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho; o maior índice foi detectado entre os docentes, 11,11% e destes, os com mais tempo de trabalho foram os que mais sinalizaram a opção “discordo plenamente” (9,26%); um fato interessante é que essa opção “discordo plenamente” foi percebida em sete das oito categorias utilizadas pelos autores para subdivisão dos colaboradores e a opção “discordo” percebida em seis delas; um índice de 31,5% não se manifestou.

Dentre os pesquisados, 40,7% das pessoas não concordam que a chefia seja honesta na condução dos negócios e que evitem o favorecimento, o maior percentual de discordância está entre os docentes, com 25,91%; a opção “discordo plenamente” foi assinalada pelas quatro categorias de docentes, somando 11,1% do total e pela categoria com mais de dez anos de trabalho entre os técnicos administrativos (1,85%); a opção “discordo” foi assinalada por seis das oito sessões de colaboradores; os que não expressaram sua opinião corresponde a um índice de 27,8%.

Para 26% dos participantes da pesquisa a chefia, em geral, não mostra ser justa ao administrar conflitos na instituição, a percepção foi verificada em seis das oito categorias de colaboradores, não havendo diferença significativa entre docentes e técnicos administrativos; 29,6% dos pesquisados preferiram não dar sua opinião.

Apesar do alto índice de aprovação, 7,4% das pessoas discordam que a organização seja um lugar

agradável para trabalhar, a opção “discordo” foi percebida entre os docentes com mais de cinco anos de contrato e entre os técnicos entre quatro a seis anos; 13% delas se mantiveram no meio termo.

Dentre os pesquisados 9,3% afirma não ser bem tratado, valorizado e não sente que pode fazer a diferença em seu ambiente de trabalho, destes, 7,4% são docentes; das quatro categorias identificadas com opção “discordo”, três delas são dos docentes e uma está entre os técnicos administrativos recém contratados; houve um índice de 29,6% que não opinou.

A percepção de 26% das pessoas pesquisadas é de que as chefias não saibam coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente, 18,5% destes são docentes, interessante notar que a opção “discordo plenamente” foi assinalada apenas pelos docentes; das oito categorias a percepção negativa foi identificada em seis; 25,9% dos pesquisados não expuseram suas opiniões.

A oferta, por parte da empresa, de treinamento e oportunidades de desenvolvimento para seu crescimento profissional não foi percebida por 26% dos pesquisados; a opção “discordo plenamente” foi percebida pelos colaboradores entre 0,1 a 6 anos de contrato; 25,9% preferiram não opinar.

Dentre os pesquisados 16,7% responderam que não são elogiadas quando fazem um bom trabalho; duas das categorias assinalaram a opção “discordo plenamente”, sendo estas docentes entre cinco a oito anos de contrato e técnicos entre quatro a seis anos; 33,3% delas não se expressaram.

Para 26% das pessoas pesquisadas a diretoria não está agindo de acordo com o que fala e cumprindo o que promete; a percepção foi identificada em cinco das oito categorias e o maior índice está entre os docentes com mais de dez anos de trabalho (5,56%); 29,6% se manteve no meio termo.

Exatamente metade das pessoas pesquisadas acreditam que a “rádio peão” é mais ativa na comunicação que os meios formais, a percepção foi identificada em sete das oito categorias; 37% dos pesquisados optaram por não se manifestar.

Um percentual de 37% das pessoas pesquisadas discorda que nos últimos seis meses seu nível de satisfação com o ambiente de trabalho tenha subido, a percepção foi identificada em seis das oito categorias; a opção “discordo totalmente” foi identificado apenas entre os docentes com maior índice entre os que têm acima de dez anos de trabalho (7,41%); 20,4% preferiu não opinar;

Entre os pesquisados, 3,7% afirmam não sentirem orgulho de fazer parte da empresa, sendo identificados entre os docentes com mais de dez anos de trabalho e os técnicos entre quatro e seis anos de contrato; um percentual de 11,1% não se manifestou.

Um percentual de 13% das pessoas pesquisadas discorda da afirmativa de que têm pouco ou quase nenhum conflito no setor enquanto 18,5% escolheram não opinar.

Dos pesquisados 7,4% não percebe que exista união em sua equipe de trabalho, percepção identificada entre os docentes recém contratados e os com mais de dez anos de trabalho; um índice de 20,4% preferiu não se manifestar.

Para o quesito confiança, 7,5% das pessoas afirmaram não confiam nos seus colegas de trabalho, mais uma vez a percepção está entre os docentes recém contratados e os com mais de dez anos de contrato; 24,1% se mantiveram no meio termo.

Apenas um índice de 1,9% dos pesquisados não conhecem a História, Missão, Visão e Valores da instituição, estes identificados como técnicos administrativos recém contratados; 7,4% não se manifestou.

Apesar do alto nível de aprovação, 3,7% das pessoas afirma que não gostam de seu ambiente de trabalho, são eles docentes entre quatro a seis anos de trabalho e os acima de dez anos; 11,1% não opinaram.

4.1 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Utilizando as informações coletadas criou-se tabelas dinâmicas para identificar quais elementos da comunicação interna mais impactam no clima da organização. Seis das afirmações foram selecionadas como medidoras do clima e correlacionadas com os vinte e oito elementos identificados como possíveis impactantes, destes foram selecionados os que obtiveram o mínimo de 50% de desaprovação. Segue os resultados obtidos:

“A organização é motivo de orgulho para o conjunto de colaboradores”

Verificou-se que 16,6% dos pesquisado discordam dessa afirmação; abaixo o quadro 1 mostra quais dos elementos da comunicação mais impactam nesse fator medidor do clima:

A organização é motivo de orgulho para o conjunto de colaboradores			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Recebi todas as informações necessárias sobre direitos e deveres	9,26%	Sempre sou surpreendido quando há uma nova forma de realizar os processos, pois não participo do planejamento do meu setor	9,25%
Soube das informações sobre planos de benefícios por terceiros	14,81%	Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões sem medo de represália	12,96%
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	14,81%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	12,97%
A "rádio peão" é mais ativa na comunicação que os meios formais	11,10%	Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	11,10%
As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	9,25%	A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	12,97%
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	9,25%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	12,96%

Quadro 1 – Elementos que impactam na percepção da organização como motivo de orgulho

Fonte: Elaboração própria (2018)

É possível identificar que as informações a respeito de planos, benefícios e direitos dos funcionários figuram no topo como dados da comunicação interna que impactam direto nessa percepção, seguidas da falta de liberdade de expressão, a falta de coerência entre o discurso e os atos da diretoria, o interesse não percebido, por parte da organização, em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e a honestidade da chefia não percebida na condução dos negócios.

“A organização é reconhecida por seus clientes e pela sociedade como uma instituição de qualidade e prestígio”.

Um índice de 13% dos pesquisados discorda dessa afirmativa; os elementos que mais impactam estão descritos no quadro abaixo.

A organização é reconhecida por seus clientes e pela sociedade como uma instituição de qualidade e prestígio			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Recebi todas as informações necessárias sobre direitos e deveres	11,11%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	7,50%
As vagas em aberto na instituição são amplamente divulgadas	12,96%	A empresa me oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para meu crescimento profissional	7,40%
Quase sempre há incoerência entre a informação que recebo do meu chefe e a repassada pela direção	11,10%	As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	9,26%
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	11,10%	Sou bem tratado, valorizado e sinto que posso fazer a diferença	7,40%
Sempre sou surpreendido quando há uma nova forma de realizar os processos, pois não participo do planejamento do meu setor	7,40%	Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	9,25%
Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões sem medo de represália	11,11%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	9,25%
Temos pouco ou quase nenhum conflito no setor	7,41%	A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	9,25%

Quadro 2 – Elementos que impactam na percepção do reconhecimento da qualidade e prestígio da organização

Fonte: Elaboração própria (2018)

O maior índice das pessoas que discordam que a organização seja reconhecida por seus clientes e pela sociedade como uma instituição de qualidade e prestígio também afirma que há necessidade de maior divulgação das vagas em aberto; o não recebimento das informações necessárias sobre direitos e deveres, a falta de liberdade de expressão, incoerência entre a informação recebida do chefe e a repassada pela direção e o não ser consultado pelo superior antes de uma tomada de decisão são também os elementos da comunicação que mais se destacam no impacto desse fator do ambiente organizacional.

“Aqui é um lugar agradável para trabalhar”

Cerca de 7,4% dos pesquisados discordaram dessa afirmação. O motivos podem estar nos elementos relacionados no quadro 3.

Aqui é um lugar agradável para trabalhar			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Soube das informações sobre planos de benefícios por terceiros	5,55%	Sinto-me parte da equipe, porque meu superior leva em consideração minha opinião nas tomadas de decisão	3,70%
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	5,55%	Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões sem medo de represália	5,55%
Recebi informações suficientes para desempenhar minha função	3,70%	Confio em meus colegas de trabalho	3,70%
As vagas em aberto na instituição são amplamente divulgadas	3,70%	Sinto que existe união em nossa equipe de trabalho	3,70%
Conheço o plano de cargos e salários da empresa	3,70%	A "rádio peão" é mais ativa na comunicação que os meios formais	5,56%
As informações passadas pelo meu chefe direto são suficientes	7,40%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	7,40%
As informações passadas pelo meu chefe direto são claras	5,55%	As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	3,70%
As informações que recebo do meu chefe direto sempre são alinhadas com as informações da direção	3,70%	Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	7,40%
Quase sempre há incoerência entre a informação que recebo do meu chefe e a repassada pela direção	3,70%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	5,55%
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	5,50%	A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	7,40%

Quadro 3 – Elementos que impactam na percepção da agradabilidade do lugar

Fonte: Elaboração própria (2018)

Todos os pesquisados que discordam que o ambiente da organização não seja um lugar agradável para trabalhar também discordaram que as informações passadas pelo meu chefe direto sejam suficientes, que a fala e as ações da diretoria estejam alinhadas, ou ainda que a empresa esteja interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho;

Saber das informações sobre planos de benefícios por terceiros, não saber de fato seus direitos, perceber a falta de clareza nas informações passadas pelo meu chefe direto, não ser consultado pelo superior antes de uma tomada de decisão, não ter liberdade para expressar suas ideias e opiniões sem medo de represália, perceber maior nível de fluxo da comunicação na “rádio pião” que nos meios formais, e ainda não perceber que a chefia seja honesta na condução dos negócios e evitem o favorecimento são componentes da comunicação interna que causam forte influência no clima organizacional.

“Gosto do meu ambiente de trabalho”

Percebeu-se que 3,7% dos docentes não gosta do seu ambiente de trabalho. Os elementos da comunicação interna que mais influenciaram nessa percepção se encontram no quadro 4.

Gosto do meu ambiente de trabalho			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Recebi todas as informações necessárias sobre direitos e deveres	1,85%	Sempre sou surpreendido quando há uma nova forma de realizar os processos, pois não participo do planejamento do meu setor	1,85%
Soube das informações sobre planos de benefícios por terceiros	1,85%	Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões sem medo de represália	3,70%
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	1,85%	Confio em meus colegas de trabalho	1,85%
As vagas em aberto na instituição são amplamente divulgadas	1,85%	Sinto que existe união em nossa equipe de trabalho	1,85%
As informações passadas pelo meu chefe direto são suficientes	1,85%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	1,85%
As informações passadas pelo meu chefe direto são no tempo certo	1,85%	A empresa me oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para meu crescimento profissional	1,85%
As informações passadas pelo meu chefe direto são claras	1,85%	As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	3,70%
As informações que recebo do meu chefe direto sempre são alinhadas com as informações da direção	1,85%	Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	1,85%
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	3,70%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	1,85%
A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho			1,85%

Quadro 4 – Elementos que impactam no ambiente de trabalho

Fonte: Elaboração própria (2018)

Para este medidor do clima, os componentes que mais impactam são a falta de liberdade de expressão, não ser consultado pelo superior direto antes de uma tomada de decisão e ainda não ser perceptível que as chefias saibam coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.

“Sinto orgulho de fazer parte da empresa”

O percentual de 3,7% também afirmara não sentir orgulho de fazer parte da empresa. Abaixo seguem os elementos que mais impactam nesse resultado.

Sinto orgulho de fazer parte da empresa			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Soube das informações sobre planos de benefícios por terceiros	3,70%	Temos pouco ou quase nenhum conflito no setor	1,85%
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	3,70%	A "rádio peão" é mais ativa na comunicação que os meios formais	1,85%
Recebi informações suficientes para desempenhar minha função	1,85%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	3,70%
Conheço o plano de cargos e salários da empresa	1,85%	A empresa me oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para meu crescimento profissional	1,85%
As informações passadas pelo meu chefe direto são suficientes	1,85%	As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	1,85%
Sou sempre o último a saber das notícias na empresa	1,85%	Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	3,70%
Quase sempre há incoerência entre a informação que recebo do meu chefe e a repassada pela direção	1,85%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	3,70%
Sempre sou surpreendido quando há uma nova forma de realizar os processos, pois não participo do planejamento do meu setor	1,85%	A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	3,70%

Quadro 5 – Elementos impactantes quanto ao orgulho no pertencimento

Fonte: Elaboração própria (2018)

Os que afirmam não sentir orgulho de fazer parte da organização também receberam as informações sobre planos de benefícios por terceiros, ainda não sabem dos seus direitos, não percebem coerência entre a fala e as ações da diretoria ou justiça e honestidade ao administrar conflitos e os negócios evitando o favorecimento e ainda não percebem que a instituição tenha interesse em garantir sua satisfação.

“Nos últimos seis meses meu nível de satisfação com o ambiente de trabalho subiu”

Um total de 37% dos pesquisado discordam da afirmação acima. Os motivos relacionados a essa percepção estão sinalizados no quadro 6.

Nos últimos seis meses meu nível de satisfação com o ambiente de trabalho subiu			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	22,22%	A "rádio peão" é mais ativa na comunicação que os meios formais	25,94%
As vagas em aberto na instituição são amplamente divulgadas	18,52%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	22,22%
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	22,50%	As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	18,52%
A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	22,22%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	22,22%

Quadro 6 – Elementos que impactam no nível de satisfação com ambiente

Fonte: Elaboração própria (2018)

Para este último medidor do clima os elementos de maior impacto são: uma maior interação de informações na rede informal, o superior direto não consultar antes de uma decisão, não conhecer seus direitos, não perceber que empresa se interesse em garantir a satisfação dos colaboradores, a discrepância entre o que a diretoria fala e como age e a não percepção de honestidade por parte da chefia na condução de negócios evitando o favorecimento.

4.2 DISCUSSÃO

A respeito dos Meios de Comunicação- Empresa (Afirmarções de 1 a 4) - Todos os colaboradores concordam com a utilização dos meios de comunicação sugeridos, o que implica dizer que todos acreditam na importância destes para que a comunicação organizacional seja fluida.

Quanto aos Meios de Comunicação- Colaborador (Afirmarções de 5 a 9) - Com os resultados foi possível perceber que enquanto a organização, quase sempre, está repassando as informações por meio de reuniões presenciais, a maioria dos pesquisados prefere recebê-las via e-mail; e ainda que os funcionários mais velhos preferem não receber informações corporativas via WhatsApp.

Sobre Informação Institucional (Afirmarções de 10 a 15) - A resposta negativa à afirmativa “conheço o plano de cargos e salários” não difere no tempo de serviço, mesmo os que têm mais de 10 anos de trabalho não o conhece, assim como também os recém contratados; também foi percebido que informações sobre benefícios não são repassadas de maneira formal embora para quase todos essa informação, bem como a oferta e o conhecimento de treinamento e desenvolvimento seja importante para sua motivação no desempenho de suas atividades; percebido ainda que, em ambas as funções pesquisadas, independentemente do tempo de serviço, boa parte ainda não conhece seus direitos como funcionários; cabe aqui lembrar que a política de cargos e salários, políticas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e de benefícios, segundo Girão (2018), são variáveis de impacto direto no clima organizacional.

A ampla divulgação das vagas em aberto é uma firme testemunha da transparência no processo, visto que quase todos acreditam que conhecer os critérios sobre o recrutamento e a seleção no seu setor é importante para sua motivação no desempenho de suas atividades.

Parte dos pesquisados afirmou que não recebeu as informações necessárias para desempenhar suas funções; a consequência clara do não recebimento dessas informações é que a mesma pode não ser desempenhada da maneira que a organização espera podendo originar vários conflitos.

Dentro da Comunicação Vertical (Afirmarções de 16 a 25) - boa parte dos pesquisados afirma não ter liberdade de expressão; esse fato é um alerta para que a organização lembre que o *feedback* dos colaboradores quanto ao modelo de gestão, ações administrativas, políticas gerenciais e planos organizacionais, de acordo com Matos (2014), é o que torna o processo fidedigno e é indispensável para corrigir possíveis distorções.

Alguns afirmam não haver participação no planejamento do setor e que sua opinião não é levada em consideração ao ser tomada uma decisão, e outros nem são consultados pelo chefe antes de tal decisão; sabendo que a “participação na gestão” e “o estilo de liderança” são elementos internos que impactam diretamente no clima, de acordo com Girão (2018) ao citar Luz (1995), é imprescindível que a organização atente para tais resultados.

Se, segundo a ABRACOM (2008, p. 2), tudo o que a organização pretende transmitir ao público externo precisa ser “legitimado” pelo público interno e parte dos pesquisados sentem que são os últimos a saberem das notícias, pode ser que a comunicação interna da organização ainda não esteja sendo tratada com uma visão estratégica.

Alguns acreditam que as informações do chefe direto não são claras, não são a tempo e não são suficientes; mais uma vez os resultados embasa a literatura, pois, segundo Matos (2014, p. 46) a chefia pode omitir informações necessárias aos seus colaboradores, uma dessas razões é o “símbolo de status” e isso abre precedência para as especulações.

Para Comunicação Horizontal - Tec. Administrativo (Afirmações 26 a 35) constatou-se que muitos dos pesquisados não conhecem, por isso não sabem dar informações sobre outros setores e também não repassam a ligação e quando o fazem, grande parte dos técnicos administrativos não aguarda o atendimento para garantir a eficácia da mesma; isso mostra falta de “corresponsabilização”, dos setores como citado por Matos (2014) e ainda a falta de “interdependência recíproca” citada por Pimenta (2015).

A falta de formalidade e de uma saudação profissional no atendimento por telefone, bem como erros ortográficos e a falta de assinatura do remetente detectados nos e-mail e ainda a “confissão” de alguns ao afirmarem dificuldades ao se comunicar por telefone, são fortes indícios de que a equipe necessita de treinamento; questão que pode ser melhor estudada em um outro momento.

Quanto ao Feedback (Afirmações 36 a 45) - Conhecer os critérios da avaliação e receber informações regulares sobre seu desempenho é tido por todos os pesquisados um elemento importante do feedback e de relevância na motivação do trabalhador; o fato consolida a fala de Matos (2014, p. 40) quando diz que a falta do feedback no processo de comunicação é um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos e processos de trabalho.

Alguns dos pesquisados demonstraram não receber elogios quando fazem um bom trabalho, enquanto todos concordam que receber reconhecimento dos seus esforços é importante para sua motivação.

O fato de receber informações sobre as conquistas/falhas da instituição e relatório de como as demandas/problemas do seu setor estão sendo resolvidas ser considerado de grande importância para a motivação dos colaboradores ratifica o que Girão (2018, p. 61) afirma ser o desejo dos empregados, “saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel”.

Sobre o Clima Comunicacional (Afirmações 46 a 64) - uma parte dos colaboradores deixa claro que a instituição não é motivo de orgulho para o conjunto de colaboradores e pra si mesmo; parte desses também disseram que a mesma não é reconhecida como uma instituição de qualidade e prestígios

pelos clientes e sociedade; essas respostas são um grande indício de que a comunicação interna não está cumprindo um dos seus papéis que, segundo a Associação Brasileira de Comunicação, é “construir engajamento e despertar no público interno o orgulho de pertencer à empresa”. (ABRACOM, 2008, p. 62).

Alguns discordaram que a chefia seja honesta na condução dos negócios e que evite o favorecimento; também houve certo nível de discordância em relação à justiça da chefia ao administrar conflitos, na adequação em coordenar pessoas e distribuir tarefas em agir de acordo com o que fala e cumprir o que promete; a percepção coletiva das dimensões “confiança, coesão e honestidade”, segundo Moran, e Volkwein (1992) citados por Leitão, Guimarães & Rosal (1998), é um dos elementos que compõem o clima organizacional. O fato mostra inclusive que a comunicação interna ainda precisa trabalhar pela excelência, pois essa, segundo Girão (2014 p. 53), “precisa ser transparente; uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo”.

A “rádio peão” é percebida como mais ativa na comunicação que os meios formais, isto é indícios de que haja lacunas na informação, pois como afirma Pimenta (2015), a rádio peão pode ser acionada devida à tendência natural das pessoas para preencher essas lacunas com especulações. No entanto, a organização pode utilizar esse fator para reforçar a comunicação formal, como afirma Tomasi e Medeiros (2014), ela pode se tornar uma aliada da comunicação formal, tanto na propagação das informações como na integração das pessoas.

A desconfiança de alguns para com seus próprios colegas de trabalho, bem como a presença de conflitos em alguns dos setores e portanto certo grau de “desunião”, segundo Matos (2014), pode ser oriunda da falta de interação na comunicação horizontal, podendo gerar “conflitos Inter áreas, comportamentos individualistas, atitudes ensimesmadas e dificuldades no relacionamento humano”.

Segue o quadro 07 que mostra o resumo das ocorrências, em ordem decrescente, dos elementos da comunicação interna que mais impactam no clima organizacional:

Resumo das ocorrências dos elementos impactantes no clima organizacional			
Assertiva	Ocorrências	Assertiva	Ocorrências
As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	06	Recebi todas as informações necessárias sobre direitos e deveres	03
A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	06	A empresa me oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para meu crescimento profissional	03
A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	06	Temos pouco ou quase nenhum conflito no setor	02
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	05	Recebi informações suficientes para desempenhar minha função	02
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	05	Confio em meus colegas de trabalho	02

Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	05	Sinto que existe união em nossa equipe de trabalho	02
Soube das informações sobre planos de benefícios por terceiros	04	Conheço o plano de cargos e salários da empresa	02
A "rádio peão" é mais ativa na comunicação que os meios formais	04	As informações passadas pelo meu chefe direto são claras	02
Sempre sou surpreendido quando há uma nova forma de realizar os processos, pois não participo do planejamento do meu setor	04	As informações que recebo do meu chefe direto sempre são alinhadas com as informações da direção	02
Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões sem medo de represália	04	Sou bem tratado, valorizado e sinto que posso fazer a diferença	01
As vagas em aberto na instituição são amplamente divulgadas	04	Sinto-me parte da equipe, porque meu superior leva em consideração minha opinião nas tomadas de decisão	01
Quase sempre há incoerência entre a informação que recebo do meu chefe e a repassada pela direção	03	As informações passadas pelo meu chefe direto são no tempo certo	01
As informações passadas pelo meu chefe direto são suficientes	03	Sou sempre o último a saber das notícias na empresa	01

Quadro 7 – Resumo de ocorrências

Fonte: Elaboração própria (2018)

O quadro anterior mostra os vinte e seis, dos vinte e oito elementos da comunicação interna, que mais impactam no clima organizacional; foi aferida a ocorrência de cada um dos elementos nas seis afirmativas medidoras do clima. Percebe-se que alguns dos itens aparecem em todas as seis correlações, estes são portanto os elementos da comunicação interna que mais impactam no clima, são eles: não perceber que as chefias saibam coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente, um alinhamento entre a fala e as ações da diretoria e que a empresa esteja interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho; segue-se a estes, os que se repetem em cinco das correlações e assim sucessivamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna cada vez mais tem sido promulgada como parte fundamental no planejamento estratégico de uma organização, por ser um dos elementos que compõem a imagem organizacional. É imprescindível a participação de cada colaborador nesse processo de construção da imagem, através da comunicação, para tanto, os gestores precisam estar cada vez mais abertos para inseri-los nos planos, projetos, programas e nas tomadas de decisões.

Apesar da consolidação conceitual, a prática nem sempre se configura dessa maneira e o primeiro

a ser abalado é o clima organizacional e conseqüentemente a imagem organizacional.

O presente trabalho teve como objetivo principal mensurar o impacto da comunicação interna no clima organizacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) confessional localizada no interior da Bahia. Os resultados obtidos mostram que a comunicação interna impacta fortemente e de maneira direta no clima organizacional desta IES. O alcance dos objetivos específicos propostos possibilitou essa conclusão.

Analizamos o impacto causado pela fluidez da comunicação interna no clima organizacional da IES através de tabelas de correlação entre as variáveis de clima e as variáveis relacionada à comunicação interna.

Identificamos que os meios de socialização das informações institucionais acontecem de maneira presencial, todos os funcionários são convidados a estarem presentes para uma reunião geral na primeira meia hora de expediente, e a assessoria de imprensa mantém um grupo no WhatsApp intitulado Comunicação Interna.

Ainda não há fluidez da comunicação vertical, os resultados mostraram que a organização ainda precisa trabalhar o *feedback* dos colaboradores, muitos não acreditam que têm liberdade para se expressarem sem medo de represália; o *feedback* do chefe também necessita de melhorias, visto que alguns afirmaram que não recebem elogios quando fazem um bom trabalho ou mesmo recebem um bom tratamento e valorização para que sintam que possam fazer a diferença em sua equipe de trabalho. O recebimento das informações por parte do chefe direto ainda precisa ser ajustado nos quesitos tempo, suficiência, clareza, coerência e alinhamento com as informações da direção; há ainda insatisfação quanto a não participação no planejamento do setor, promovendo surpresas desagradáveis com as alterações nos processos de trabalho.

A comunicação horizontal também se mostrou não satisfatória; boa parte dos colaboradores desconhecem as informações dos demais e não colaboram para que haja fluidez no processo via transferências de ligações, envio e recebimentos de e-mails. Apesar do baixo percentual, ainda foi percebido que há conflitos em alguns setores e que alguns não confiam em seus colegas de trabalho.

Analisando o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna percebeu-se que alguns colaboradores demonstram insatisfação por não ter recebido as informações suficientes para desempenhar suas funções ou mesmo informações sobre direitos e deveres no momento da sua contratação; boa parte dos pesquisados também informa que até o momento, mesmo os que já tem mais de dez anos de trabalho, ainda desconhecem seus direitos como funcionários; há insatisfação também em respeito à divulgação das vagas em aberto; percebeu-se também que muitos desconhecem o plano de cargos e salários da instituição.

Para verificar a relação entre a motivação e a comunicação interna, listou-se dez itens da comunicação interna para que os pesquisados afirmassem seu nível de importância para sua motivação do desempenho de suas funções, dos quais todos foram considerados importantes ou mesmo de grande importância. Os itens listados foram: receber informações regulares sobre meu desempenho; conhecer os critérios sobre o recrutamento e a seleção no meu setor; conhecer

as oportunidades de treinamento; conhecer os critérios sobre minha avaliação de desempenho; receber reconhecimento dos meus esforços; receber relatório de como as demandas/problemas do meu setor estão sendo resolvidas; receber informações sobre promoções e benefícios; receber informações sobre as conquistas/falhas da instituição; receber informações sobre eventos na instituição; perceber que o superior conhece o nível de complexidade dos processos da minha função.

Dessa forma, com a obtenção das correlações positivas para os resultados da pesquisa, a questão norteadora desse estudo é contestada, a comunicação interna impacta no clima organizacional e em grande medida.

A organização poderá lançar mão dos resultados obtidos para a melhoria nos processos de comunicação interna. Seguem algumas proposições:

Evidenciou-se a necessidade da construção imediata do Plano de Comunicação Interna, no qual esteja inserido estratégias para tornar as decisões e ações das chefias mais transparentes na condução dos negócios, mais justa ao administrar conflitos, e mais claras na coordenação das pessoas e distribuição das tarefas; que demonstre aos colaboradores que a organização esteja realmente interessada em garantir a satisfação de cada um; que reforce a imagem da organização como sendo de qualidade e prestígio perante seus clientes e sociedade;

Os resultados da sessão Comunicação Horizontal deixaram clara a necessidade de treinamento para todos os técnicos administrativos, bem como a criação de mecanismos para a socialização de comunicação intersetores; ademais, a oportunidade de treinamento não deve ser descartada entre os docentes, pois estes também confirmam que esse fator é importante para sua motivação;

A sensibilização dos chefes diretos quanto ao recebimento e apreciação de opiniões dos colaboradores, bem como da inserção destes no planejamento anual ou semestral do setor, também se demonstrou necessária;

Construir uma cartilha com as informações sobre plano de cargos e salários, bem como sobre planos de saúde e demais benefícios para ser socializado com cada novo contratado sanaria grande parte das lacunas observadas;

Mapear os processos de cada cargo para que cada colaborador receba as informações necessárias para desempenhar sua função no ato da contratação se mostra uma boa saída para que o recém contratado seja assistido.

Propõe-se a realização de pesquisas contrapondo o clima organizacional com outras variáveis, como integração funcional, salário, pagamento, condições físicas de trabalho, objetivos organizacionais, tipo de tecnologia empregada e perspectiva de desenvolvimento profissional, bem como repetir a pesquisa relacionando clima e comunicação organizacional, após a execução do plano de comunicação, para medir os efeitos do mesmo.

REFERÊNCIAS

ABRACOM. 3º Caderno de Comunicação Organizacional. **Como Entender a Comunicação Interna**. Dez. 2008. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>>. Acesso em: 23 Mar. 2018.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução de Paulo Roberto de Miguel; Revisão de Roseli Morena Porto. 6. ed. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier-Campus, 2014.

ERIC VAZZOLER. Conceitos de Comunicação Organizacional. **Endomarketing.tv**. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>>. Acesso em: 17. Abr. 2018.

FERREIRA, Patricia Itala; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

FLATLEY, Marie; RENTZ, Kathryn; LENTZ, Paula. **Comunicação empresarial**. Tradução de Félix José Nonnenmacher. 2. ed. Porto Alegre, RS: AMGH Editora, 2015.

GIRÃO, Inácia Maria da Silva. **Papel da Comunicação Interna no Clima Organizacional e na Satisfação dos Clientes Internos: o Caso CAGECE** Disponível em: <<http://docplayer.com.br/19009915-Papel-da-comunicacao-interna-no-clima-organizacional-e-na-satisfacao-dos-clientes-internos-o-caso-cagece.html>>. Acesso em: 08 Abr. 2018.

IGOR GAVAZZI. **7** Vantagens que uma Comunicação Interna Eficaz traz para a Empresa. **Endomarketing.tv**. Disponível em:<<https://endomarketing.tv/comunicacao-interna-eficaz/>> Acesso em: 11 Mar. 2018.

LEITAO, J. S. S., GUIMARÃES, T. A. & ROSAL, M. A. A., (1998). Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu, **Anais do ENANPAD**, Foz do Iguaçu, p. 1-14. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-17.pdf>> Acesso em: 21 Jun. 2018.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. rev. e ampl. Barueri - SP: Manole, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo - SP: Atlas, 1995.

NETO, Cátia Filipe; CRUZ, Sofia Alexandra. Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho, **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, Vol. XXXIV, pp. 47 – 72. DOI: 10.21747/08723419/soc34a3. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/soc/v34/v34a4.pdf>> Acesso em: 11 Mar. 2018.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 8. ed. rev. Campinas, SP: Alínea, 2015.

QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA. QUESCI. UFP- 2007. Disponível em: <<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1040/3/questionario.pdf>> Acesso em: 20 Mar. 2018 .

QUESTIONÁRIO: OBSERVATÓRIO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA NA ÁREA PÚBLICA: MAPEAMENTO E ACOMPANHAMENTO. Universidade Católica de Brasília. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/r/COMINTPUB>> Acesso em: 20 Mar. 2018 .

QUESTIONÁRIO: comunicação e clima organizacional. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. IFSP- 2009. Disponível em:<<https://pesquisaiifsp.wordpress.com/page/2/>>. Acesso em: 20 Mar. 2018 .

REGO, F. G. Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica.** 12. ed. rev. atual. Niterói, Rj: Impetus, 2016.

SEGREDO-PÉREZ, Alina María et al. Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. **HORIZONTE SANITARIO**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 28-37, jan. 2017. ISSN 2007-7459. Disponível em: <<http://revistas.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/1256>>. Acesso em: 20 Mar. 2018.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias:** acadêmica, da ciência e da pesquisa. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial.** 4. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2014.

Lucas Matheus Macieira da Silva

lucasmacieira_18@hotmail.com

Graduado em Administração (FADBA, 2016) e Pós-Graduado no MBA em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa da FADBA (2018).

João Luiz da Silva Filho

amaraladm22@hotmail.com

Graduado em Administração (FADBA, 2016) e Pós-Graduado no MBA em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa da FADBA (2018).

Tânia Moura Benevides

taniamoura2511@gmail.com.br

Graduada em Administração pela Faculdade Ruy Barbosa (1996), especialista em Finanças Empresariais pela FGV (2000), mestre em Administração Estratégica pela Universidade Salvador (2003) e doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2012). Professora adjunta da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), professora adjunta da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e professora parcial da Faculdade Adventista da Bahia (FADBA). Coordenadora do curso de Administração da UNEB e Coordenadora do Núcleo de Extensão em Administração da EAUFBA. Editora da Revista Formadores [B4].

Faculdade Adventista da Bahia

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

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA MEDICINA DO SONO PARA OS TRABALHADORES DA EMPRESA VIAÇÃO ÁGUIA BRANCA

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os impactos da implementação do Programa Medicina no Sono (PMS) na empresa Viação Águia Branca (VAB). Este estudo de caso é classificado como descritiva de abordagem qualitativa. Na fase de coleta de dados secundários foi realizado a pesquisa bibliográfica e documental. Para a coleta de dados primários adotou-se a pesquisa de campo com entrevista e aplicação de um questionário adaptado do modelo de QVT BPSO-96. A coleta de dados foi realizada em dezembro de 2017, tendo por respondentes sessenta motoristas da VAB e entrevista concedida pelo Dr. Sérgio Barros, especialista em medicina do sono. O resultado principal apontou que os impactos do PMS na Viação Águia Branca são positivos, onde 98% dos colaboradores estão satisfeitos, ou muito satisfeitos, com a Qualidade de Vida no Trabalho.

PALAVRAS-CHAVE:

Medicina do Sono. Qualidade de Vida no Trabalho. BPSO-96.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o transporte público, especialmente o ônibus, é a forma de deslocamento mais utilizado entre a população. Um levantamento feito pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) realizado em 2011, revelou que “45% dos brasileiros usam o transporte rodoviário de passageiros para se locomoverem”. Esse é um número bastante significativo, já que as condições das rodovias brasileiras são precárias. Contudo, as pessoas utilizam o transporte rodoviário por ainda serem acessíveis financeiramente e mesmo assim não se sentem

totalmente confortáveis com o longo trajeto que um único motorista faz. Com isso, o Centro de Estudos Multidisciplinar em Sonolência e Acidentes (2013), relata que o que mais se percebe é que o tempo que o motorista leva para descansar não é adequado e um sono de curta duração é prejudicial aos condutores profissionais.

Ainda segundo o CEMSA (2013), “a questão não está só relacionada ao tempo de descanso, mas principalmente do tempo de duração da jornada de trabalho, sendo que acima de doze horas não dá para ter hora extra, pois o risco aumenta”. Porém, muitos motoristas acabam fazendo horas extras sem se preocupar com a qualidade de vida no trabalho e desta forma acabam causando acidentes devido a fadiga mental, física e emocional.

A Lei 12.619/2012, que constitui regras de descanso para condutores profissionais, exige um descanso de onze horas por dia, desta forma contribui para melhorar as circunstâncias dos trabalhadores nas rodovias, mas ainda assim, falta um trabalho por parte das empresas de conscientização com os motoristas para prevenir longas jornadas de trabalho (CEMSA, 2013).

Atualmente, várias empresas vêm buscando implantar programas de QVT de maneira equivocada, sem um planejamento adequado e sem investimentos. Deste modo, obtêm resultados que divergem dos esperados (ALVES, 2011).

O desenvolvimento dos programas de QVT, tem por finalidade trazer benefícios tanto para a vida profissional como pessoal do colaborador, apresentando assim uma notável melhora da produtividade no trabalho, criatividade e motivação (OMS, 2011).

Ao tratar do termo Qualidade de Vida no Trabalho, Albuquerque e França (1998 p. 41) o descrevem como “um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

Dando importância à temática de qualidade de vida no trabalho, a pesquisa parte da seguinte questão de investigação: ***Quais os impactos do Programa Medicina do Sono na Qualidade de Vida no Trabalho dos motoristas da empresa Viação Águia Branca?***

O objetivo geral do presente estudo buscou analisar os impactos da implementação do Programa Medicina do Sono na empresa estudada, com a finalidade de entender a satisfação dos trabalhadores quanto a Qualidade de Vida no Trabalho.

Por objetivos específicos buscou-se: caracterizar o Programa Medicina do Sono implantado na empresa Viação Águia Branca; identificar o perfil dos trabalhadores da empresa estudada; analisar a satisfação dos trabalhadores em relação ao Programa Medicina do Sono; e analisar os impactos do Programa Medicina do Sono em relação a Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos trabalhadores.

Essa pesquisa justifica-se à medida que busca identificar o nível de satisfação no trabalho por parte dos colaboradores, com o intuito de mostrar como o Programa Medicina do Sono pode maximizar a Qualidade de Vida no Trabalho e reduzir incidentes e acidentes de trabalho na empresa estudada. Essa pesquisa tem por finalidade, refletir os benefícios que os resultados podem proporcionar

a empresa, como por exemplo: a satisfação do cliente com a qualidade do serviço, através da definição da percepção dos serviços prestados.

O artigo está dividido em cinco seções. A primeira seção, denominada introdução, traz os elementos delineadores da pesquisa. Na segunda seção disserta-se sobre qualidade de vida no trabalho. Na terceira discorre-se sobre a metodologia utilizada na pesquisa. A quarta seção designa-se a análise dos resultados. Por último, a quinta seção, apresenta as considerações finais.

2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

No Brasil, o assunto Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tem acordado a curiosidade dos administradores e empresários pela contribuição que esse tema pode proporcionar para a satisfação do colaborador e a produtividade da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.34).

Ainda conforme Limongi-França (2004, p.24) “As definições de Qualidade de Vida no Trabalho vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras”.

Quando se fala em qualidade, vincula-se logo às empresas, enfatizando a produção. Isso tem mudado nos dias atuais, pois agora não se fala somente em qualidade no produto ou serviço, mas também se fala em qualidade de vida dos trabalhadores. Isso define que os colaboradores precisam estar felizes e motivados para serem mais produtivos (GIL, 2014, p.46).

O termo Qualidade de Vida no Trabalho, surgiu por volta da década de 50, na Inglaterra, através do trabalho de Eric Trist e seus colaboradores, que realizaram pesquisas para captar a ligação existente entre o indivíduo, o trabalho e a organização. Eles analisaram que uma das questões essenciais era a consumação do indivíduo no trabalho (RODRIGUES, 1991).

Segundo Robbins (2008), o termo Qualidade de Vida no Trabalho só teve visibilidade no final da década de 1960, no qual foi utilizada para destacar a ausência da qualidade de vida no trabalho, já que existia uma preocupação maior por parte da população norte-americana com decorrências do emprego em relação à saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

Entre os anos de 1960 e 1970, o percurso introduz e a QVT associa-se a procura pela qualidade das circunstâncias, ambientes e constituição do trabalho num ponto de vista, visando maior satisfação trabalhista que também se convive com a produtividade moderada (LACAZ, 2009, p. 566).

Fernandes (1996), define qualidade de vida no trabalho como uma “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. É de se imaginar, que as cobranças por uma melhor qualidade de vida dos colaboradores baseiam-se no contexto de melhores rendimentos financeiros para as empresas, mas trata-se de atender

as necessidades humanas.

A implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho, por mais que seja para atender as necessidades humanas, representa custos para a empresa. Por tanto, vale a pena se a empresa pretende melhorar a sua produtividade, sua imagem e ter colaboradores mais felizes e motivados vivendo em um espaço salubre (LIMA, 1998, p.11).

Entende-se que não se pode desvalorizar a aparência financeira do assunto, pois as empresas necessitam injetar dinheiro para sustentar esses programas, e precisam cotejar alguma maneira de ter um retorno financeiro. Quando o planejamento sobre QVT é bem estruturado e direcionado ao público-alvo na medida certa, esse programa consegue ter um ótimo custo-benefício (HARCK *apud* RODRIGUES, 1994, p. 25).

A discussão sobre a qualidade de vida no trabalho hoje, dá a sensação de que a ideia gerencial é infalível, “já que a ninguém escapa a necessidade de se trabalhar com qualidade” (LACAZ, 2009, p.667).

Porém, segundo Padilha (2009), com o alargamento do capitalismo, foram introduzidas práticas versáteis de gestão da força de trabalho não em prol dos colaboradores, pois o “enxugamento e flexibilidade nas empresas significaram perdas consideráveis de emprego, de estabilidade, de qualidade de vida e de dignidade aos milhões de trabalhadores [...]” (PADILHA, 2009, p.551).

[...] políticas de QVT adotadas em empresas podem aliviar momentaneamente alguns sintomas, mas não ferem as causas estruturais dos problemas. A humanização da gestão da força de trabalho pode ser uma encenação necessária no interior das organizações, mas não deve ser vista como solução para os males do trabalho (PADILHA, 2009, p.549).

Segundo Rodrigues (1994), o ser humano preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho desde seus primórdios e o medidor dessa qualidade sempre foi a facilitação e obtenção de satisfação através do bem-estar na execução de determinada tarefa.

Com o passar dos anos, desde que o conceito de QVT surgiu, vários autores renomados criaram modelos para uma melhor abordagem e avaliação sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho, tais como: o Modelo de QVT Richard Walton (1973); Modelo de QVT Hackman e Oldham (1974); Modelo de QVT de Willian Westley (1979); Modelo de QVT de K. Davis & Werther (1981); e 1983 o Modelo de QVT de Nadler e Lawler (PEDROSO, 2010, p.198).

No Brasil, o modelo mais utilizado para delinear a Qualidade de Vida no Trabalho, é o modelo BPSO-96, desenvolvido por Limongi-França (1996) para analisar os parâmetros do enfoque biopsicossocial. Pois esse modelo de QVT entende o ser humano em várias partes, onde os indivíduos são constituídos pelos aspectos *biológicos, psicológicos e sociais*.

Desta forma, Limongi-França (1996) descreve que o nível biológico se refere aos atributos físicos, desde o nascimento até o fim da vida, como o metabolismo ou a vulnerabilidade dos órgãos. O nível psicológico relaciona-se aos métodos afetivos que formam a personalidade de cada ser humano, e o seu modo de percepção diante das pessoas. Já o nível social está relacionado aos aspectos culturais do indivíduo, com seus valores, suas crenças e os papéis no trabalho e na família. Também faz parte do nível social a localização geográfica e o meio ambiente.

A seguir, é possível visualizar com clareza os valores dos três níveis que propõe o enfoque biopsicossocial:

Nível biológico	Nível psicológico	Nível social
<ul style="list-style-type: none"> -Sono, alimentação e atividade física; -Intervenções clínicas; -Medicação e vitaminas; -Técnicas de distensão e repouso; -Adequação do estilo de vida às necessidades individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> -Auto conhecimento; -Métodos: terapêuticos, espirituais e filosóficos; -Busca de convivência menos conflituosa com pares e grupos; -Compensação de frustrações com atividades de auto-realização; -Compreensão dos símbolos e das necessidades dos pares. 	<ul style="list-style-type: none"> -Melhoria das condições de vida pessoal e familiar; -Desenvolvimento profissional e cultural; -Interação indivíduo e meio ambiente; -revisão e redimensionamento das formas de organização de trabalho; -Investimento na autogestão da carreira e do sucesso profissional e pessoal.

Quadro 1- Níveis do enfoque biopsicossocial.

Fonte: Adaptado de Ana Cristina Limongi-França e Gustavo Zaima (2002).

No enfoque biopsicossocial, segundo Santana et al. (2010, p.4), “o entendimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vai além dos aspectos legislativos ou de planos de benefícios. Relaciona-se com a experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, refletindo sobre o seu bem-estar”.

3. METODOLOGIA

O caminho metodológico utilizado para a execução dessa pesquisa é classificado como descritivo de abordagem qualitativa. No qual foi utilizada como mecanismo de pesquisa o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho BPSO-96, desenvolvido por Limongi-França (1996). Contudo, o mesmo foi adaptado, sendo um modelo de pesquisa específico para a empresa estudada, onde foi utilizada pelos pesquisadores.

Portanto, o estudo descritivo busca compreender as características do grupo estudado, como sexo, idade, nível de escolaridade, renda, entre outros, podendo ter um melhor entendimento sobre o elemento estudado (GIL, 2008).

Em relação a abordagem qualitativa, Richardson (1999) se reporta a maneira de tentar interpretar as características situacionais apresentadas pelos indivíduos entrevistados da melhor forma possível.

Na fase da coleta de dados secundários, foi utilizado a pesquisa bibliográfica e documental. Onde a pesquisa bibliográfica é formada por material já existente, no qual é estudada em uma proporção maior, podendo ser encontrada em revistas, livros, sites e artigos científicos sobre o mesmo tema, dito por autores diferentes. Já a pesquisa documental, constituída por materiais que ainda não passaram por nenhum processo de análise, pelo fato de serem fontes primárias (GIL, 2008, p.51).

Na fase da coleta de dados primários, adotou-se a pesquisa de campo, onde se utilizou o método

transversal no qual segundo Richardson (1999, p.148.), “os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população *nesse determinado momento*”.

Neste presente estudo, a população foi composta por 1.321 indivíduos, onde foi usada a amostra não-probabilística por acessibilidade ou por conveniência. Nesse tipo de amostragem, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo” (GIL, 1999, p.104). Os pesquisadores no período entre 05 e 07 de dezembro de 2017 estiveram na organização estudada e acessaram os motoristas que estavam no período em trabalho.

O questionário foi produzido pelo Software Sphinx-Plus e dividido em duas partes. A primeira parte refere-se ao perfil do respondente, pelo qual são repartidas em: sexo, idade, formação e o tempo de trabalho na empresa. A segunda parte foi elaborada por 13 perguntas e os respondentes foram orientados a escolher apenas uma única alternativa. A coleta de dados foi executada em dezembro de 2017, tendo por respondentes 60 motoristas. Deste modo, o próximo passo foi a utilização do Software Sphinx-Plus versão 2.0 para a, tabulação, geração dos gráficos, análise dos dados e conclusão dos resultados.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta parte, será apresentada a análise dos resultados que foi subdividido em três partes: caracterização da Viação Águia Branca, características do programa Medicina do Sono e por fim, a percepção dos colaboradores quanto ao Programa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA VIAÇÃO ÁGUIA BRANCA (VAB)

A Viação Águia Branca faz parte de um conglomerado de empresas do Grupo Águia Branca, teve sua fundação em 1946 e hoje encontra-se com sua sede localizada em Cariacica no estado brasileiro do Espírito Santo. Conforme o site institucional da Águia Branca (2018), a empresa Viação Águia Branca foi a primeira a surgir entre as empresas da companhia e tornou-se referência no ramo do transporte rodoviário e atua em sete estados. A organização possui três divisões. A saber: Divisão de Passageiros, Divisão de Logística e Divisão de Comércio. A empresa ainda apresenta aos seus clientes “o que há de mais inovador e tecnológico nos quesitos conforto, comodidade, acessibilidade e segurança, desde a compra de uma passagem para uma viagem, até o término dela, possuindo também certificação Iso 9001 de qualidade” (VAB, 2018).

Ainda segundo o site, a empresa capixaba foi a primeira empresa do setor de transporte rodoviário no Brasil a implantar para seus condutores o Programa Medicina do Sono, pois para a empresa,

é importante que os seus motoristas estejam com a saúde em dia e execute a sua função com segurança.

4.2 CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA MEDICINA DO SONO (PMS)

Em entrevista concedida pelo médico especialista e criador do Programa Medicina do Sono (PMS), Doutor Sérgio Barros, o mesmo relata que o PMS foi criado objetivando a saúde dos motoristas que operam os ônibus da empresa estudada.

Desde a sua implantação na empresa capixaba em 2000, o PMS vem realizando mais de trezentos mil testes de fadiga e vigília a cada ano, ou seja, é um mecanismo onde se avalia o tempo de resposta a um determinado estímulo realizado pelo motorista, feito isso, se pode inferir algum tipo de distúrbio do sono que possa existir.

Um procedimento fundamental ainda realizado pelo PMS sob a direção do Doutor Sérgio Barros, é o exame da Polissonografia, realizado em cada motorista nos laboratórios do sono que existem dentro da empresa, o exame é caracterizado como padrão ouro onde se pode estudar, caracterizar e fazer um diagnóstico para identificar possíveis distúrbios como apneias do sono e outros que possam vir a existir em algum condutor da empresa. Os resultados de cada motorista são armazenados em um banco de dados e há o acompanhamento constante desse histórico pela equipe do programa.

Antes de ser realizada qualquer viagem, são aplicados rigorosos procedimentos onde todos os motoristas são submetidos a testes de vigília e fadiga, bafômetro, entrevista para verificação de suas condições físicas e psicológicas. Durante as viagens noturnas de longas distâncias, eles são atendidos nas salas de estimulação de alerta localizadas em cada ponto de apoio da empresa, e se em algum dos testes já mencionados revelar que o condutor apresenta algo incomum, a gestão de operações da empresa o veta e o classifica como inapto para o exercício de rotina, ficando assim o condutor, impossibilitado de assumir o volante por um certo período em que será acompanhado e será tratado pelo programa Medicina do Sono. Nos condutores que são submetidos aos testes e que não apresentam nenhum problema, o exame da Polissonografia é realizado em média a cada dezesseis ou dezoito meses, ou seja, o exame é realizado de forma periódica.

O Doutor Sérgio Barros revela na entrevista, que foram instaladas dez salas de estimulação e três laboratórios do sono, uma média de novecentos atendimentos por ano em toda área de atuação da empresa. Nas salas de estimulação da empresa, os motoristas praticam por vinte minutos os exercícios de alongamento e bicicleta ergométrica. Cores, luzes e uma alimentação leve e saudável (cromoterapia e luxterapia) ajudam o condutor a viajar bem-disposto e em segurança. Outras implementações vindas do Programa Medicina do Sono para ajudar na qualidade de vida no trabalho dos motoristas da Viação Águia Branca foram as adequações na cadeira do condutor nos ônibus da empresa, trabalhando assim a postura e ergonomia dos mesmos e a reformulação dos

dormitórios em um ambiente com menor ruído acústico, as salas de estimulação localizadas em locais de paradas dos motoristas durante as viagens noturnas, estimulação com uso de bicicleta ergométrica, lanche balanceado, exames de monitoramento contendo actigrafia (aparelho que auxilia na avaliação do ritmo de sono e vigília). Uma outra ação do programa medicina do sono são as ações educativas que passam por palestras específicas com enfoque em higiene do sono e alimentação para os motoristas.

4.3 PERCEPÇÃO DOS MOTORISTAS QUANTO AO PMS

Buscando avaliar a percepção dos motoristas em relação ao Programa Medicina do Sono, fez-se fundamental antes, traçar o perfil dos respondentes. A amostra de 60 funcionários foi estabelecida da seguinte forma. A sua grande maioria era composto pelo sexo masculino [95%], com idade entre 39 e 48 anos [43%], conforme gráficos 1 e 2.

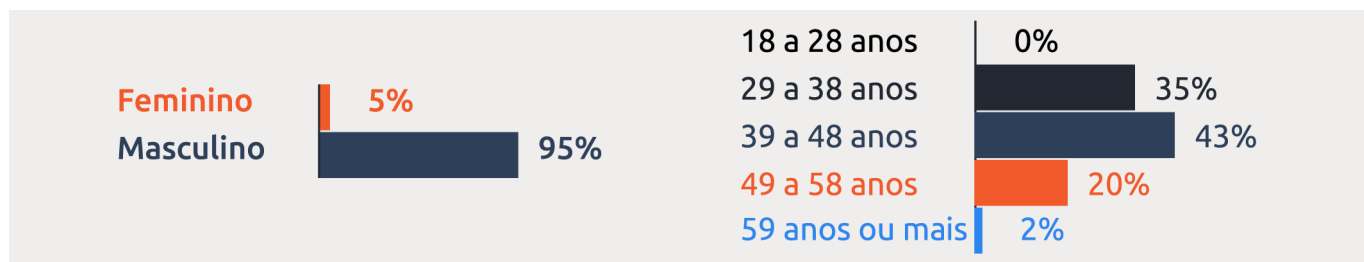


Gráfico 1 – Sexo

Fonte: Elaboração própria (2017)

Gráfico 2 – Idade

Fonte: Elaboração própria (2017)

Com a finalidade de perceber o perfil dos trabalhadores da empresa, resultou-se que a maioria possui apenas o ensino médio [60%] e tem pouco mais de 3 anos trabalhando na empresa [53%]. Porém, todos participam do Programa Medicina do sono [100%], conforme gráficos 3, 4 e 5

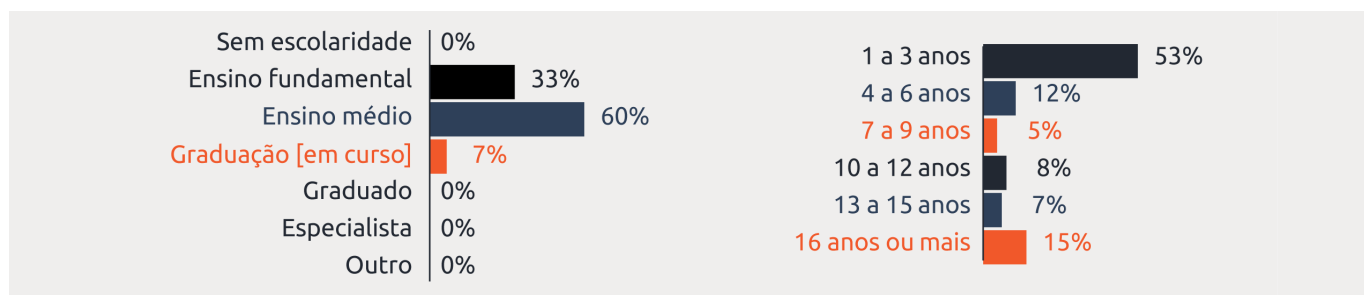


Gráfico 3 – Formação

Fonte : Elaboração própria (2017)

Gráfico 4 – Tempo de empresa

Fonte : Elaboração própria (2017)



Gráfico 5 – Participa do programa

Fonte : Elaboração própria (2017)

Quando perguntados como se sentem em relação ao trabalho desempenhado na empresa, uma pequena parcela [2%], responderam que estão totalmente insatisfeitos, enquanto que [50%] estão satisfeitos e [48%] deles disseram que estão totalmente satisfeitos.

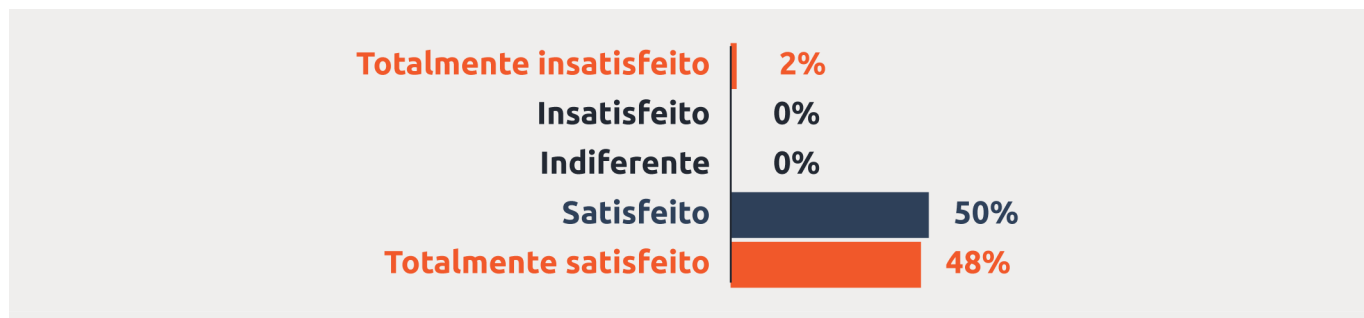


Gráfico 6 – Satisfação na empresa

Fonte: Elaboração própria (2017)

Sobre a vida no trabalho antes do Programa Medicina do Sono ser implantado na empresa observou-se que [57%] dos entrevistados tinham uma vida relativamente boa antes da implantação do programa, [27%] tinha uma vida média, [13%] deles afirmaram que era ruim e apenas [3%] declararam que tinham uma vida péssima no trabalho sem o PMS.

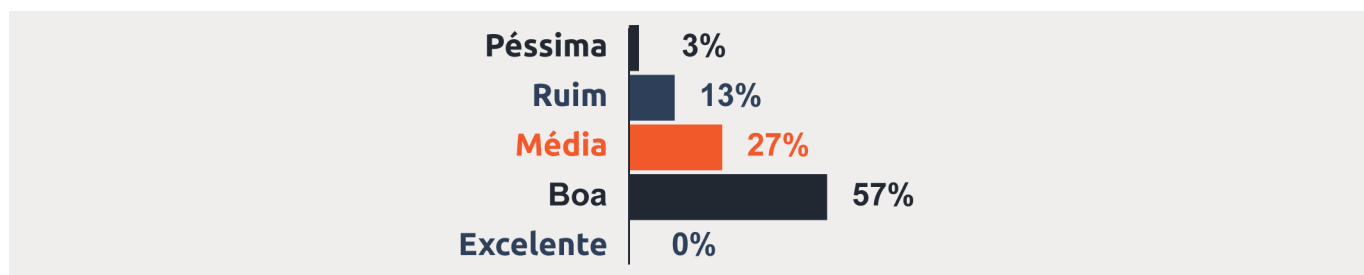


Gráfico 7 – Vida no trabalho antes do PMS

Fonte : Elaboração própria (2017)

Já com o programa implantado na empresa, [48%] dos condutores responderam ter uma vida no trabalho excelente, [45%] disseram ter uma vida no trabalho boa, [5%] afirmaram ter uma vida média no trabalho e apenas [2%] responderam ter uma vida ruim. Percebe-se que após a implantação do programa, nenhum deles responderam estar com a vida péssima.

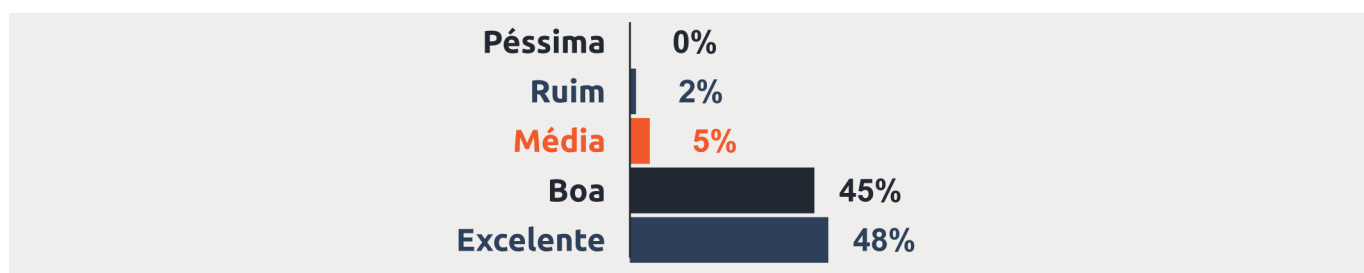


Gráfico 8 – Vida no trabalho após a implantação do PMS

Fonte : Elaboração própria (2017)

Sobre a percepção por parte dos respondentes quanto a preocupação da empresa em relação a qualidade de vida dos funcionários, verifica-se que [63%] percebem muito frequentemente, [35%] percebem frequentemente e [2%] percebem ocasionalmente.

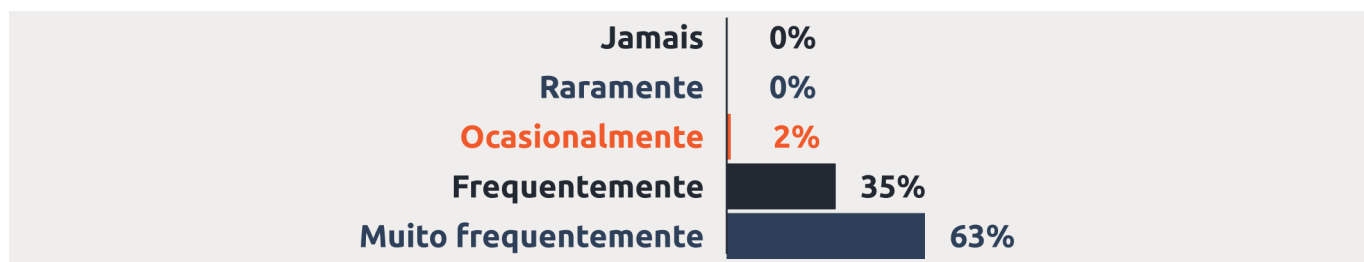


Gráfico 9 – Percepção dos funcionários quanto a preocupação da empresa em relação a qualidade de vida no trabalho

Fonte : Elaboração própria (2017)

Dos condutores que participaram da pesquisa, [58%] responderam que a qualidade de vida no trabalho é boa, [40%] deles julgam a qualidade de vida no trabalho excelente e [2%] considera ter uma qualidade de vida média no trabalho.

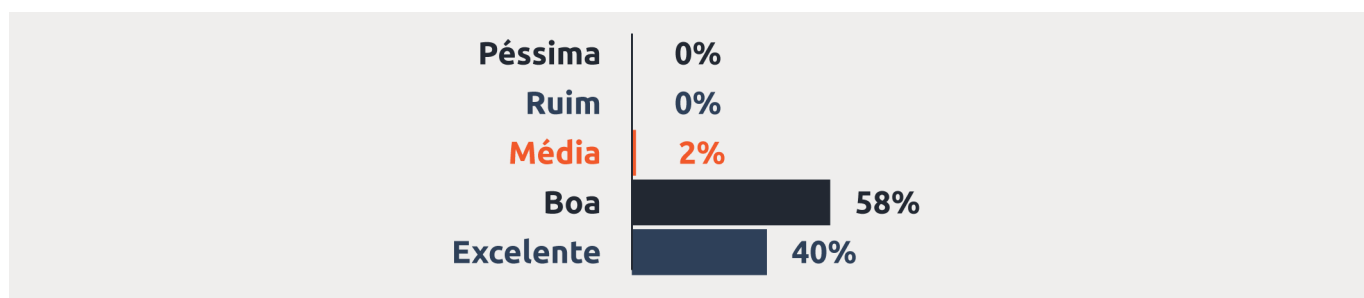


Gráfico 10 – Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com a percepção dos funcionários

Fonte : Elaboração própria (2017)

Quando perguntado se é importante que a empresa tenha iniciativas de implantar programas como o Medicina do Sono para melhorar o desempenho profissional de seus funcionários, [77%] deles afirmaram ser muito importante essas iniciativas por parte da empresa e [23%] responderam ser importante.

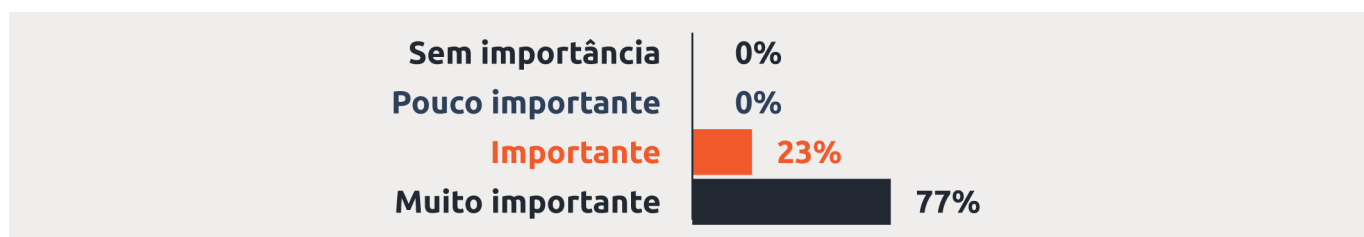


Gráfico 11 – Importância sobre iniciativas da empresa na implantação de programas semelhantes ao Medicina do Sono

Fonte : Elaboração própria (2017)

Sobre se sentir melhor no trabalho depois da implantação do Programa Medicina do Sono, [78%] afirmaram com certeza que se sentem melhor, [20%] disseram que talvez sim e apenas [2%] afirmaram que talvez não.

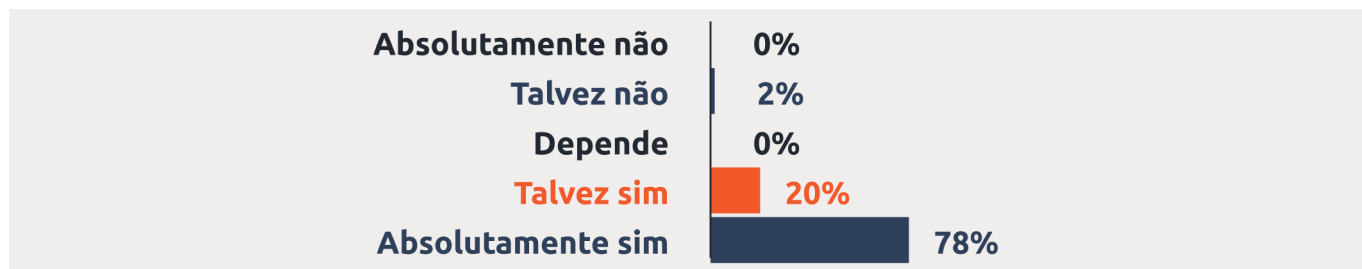


Gráfico 12 – Bem-estar no trabalho após a implantação do PMS

Fonte : Elaboração própria (2017)

Entre o grupo entrevistado, [77%] deles afirmaram que o programa medicina do sono é muito importante para que se trabalhe bem e apenas [23%] afirmaram que é importante.

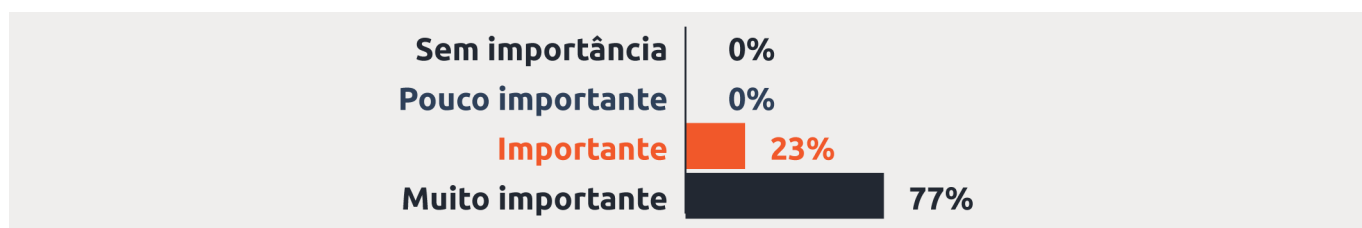


Gráfico 13 – importância do PMS para se trabalhar bem

Fonte : Elaboração própria (2017)

A pesquisa também aponta que [83%] dos entrevistados revelaram que o Programa Medicina do Sono tem proporcionado sim uma melhor qualidade de vida e apenas [17%] afirmaram que talvez sim.

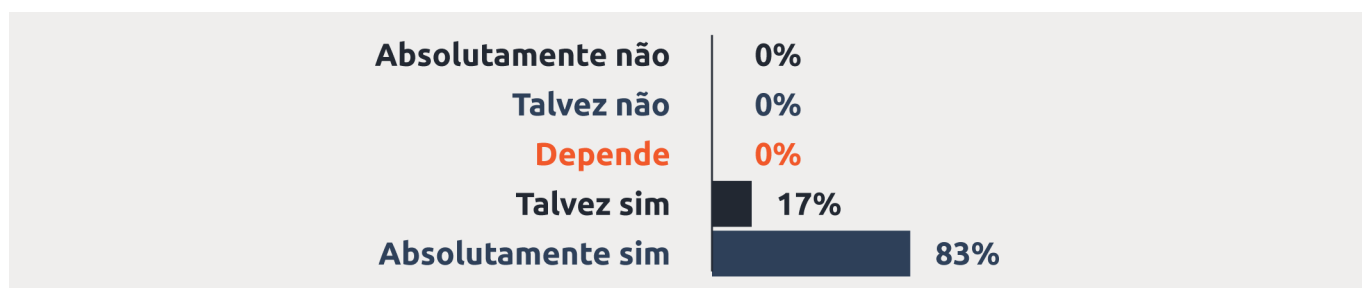


Gráfico 14 – Melhor Qualidade de Vida com o PMS

Fonte : Elaboração própria (2017)

Quando perguntado se o PMS faz diferença na vida dos motoristas, [2%] deles responderam que o PMS só faz diferença no trabalho, [8%] disseram que o PMS não faz diferença nenhuma na sua

saúde e [90%] deles responderam que o programa tem feito diferença não apenas no trabalho, mais também em casa, com a família, e em outras situações do cotidiano.

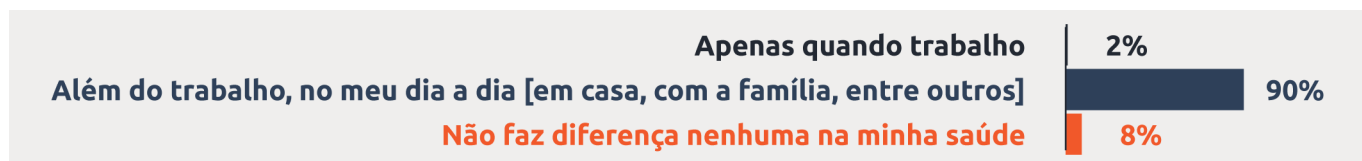


Gráfico 15 – Qualidade de Vida além do trabalho

Fonte : Elaboração própria (2017)

A pesquisa revelou também qual seria a reação dos colaboradores se de repente o PMS fosse descontinuado na viação Águia Branca, onde [7%] disseram que não iria fazer nada, pois o programa não tem importância assim, [32%] revelaram que ficariam triste e [62%] responderam que convidariam os colegas de trabalho para que juntos reivindicassem o retorno do programa, isso demonstra a importância que tem o Programa Medicina do Sono para o trabalho dos motoristas.

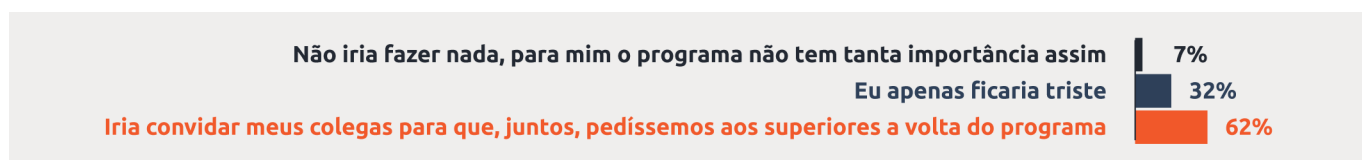


Gráfico 16 – Reação sobre uma possível descontinuidade do PMS na empresa

Fonte : Elaboração própria (2017)

Com relação a iniciativa da empresa em prezar pela Qualidade de Vida dos seus colaboradores, [53%] afirmaram que gostaria que a empresa trouxesse outros programas para ajudar os colaboradores a se sentirem melhores no trabalho e [47%] disseram que gostariam que a empresa continuasse com o Programa Medicina do Sono para ajudar os condutores a se sentirem melhores no trabalho.

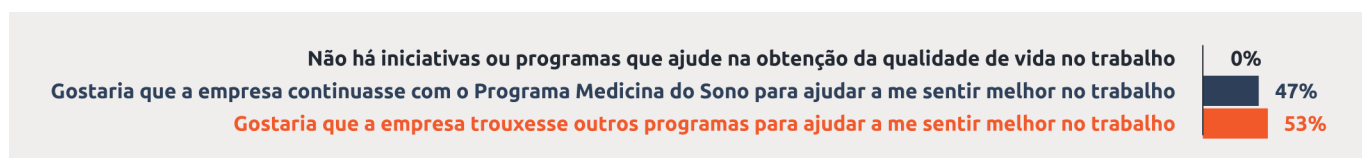


Gráfico 17 – Iniciativa da empresa em prezar pela Qualidade de Vida dos seus colaboradores

Fonte : Elaboração própria (2017)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou analisar os impactos gerados através da implementação do Programa Medicina do Sono na Viação Águia Branca. A empresa capixaba possui sua sede na cidade de Cariacica no Espírito Santo, é a primeira empresa do setor de transportes rodoviários de passageiros a implantar o programa medicina do Sono no Brasil segundo dados do site institucional da empresa Viação Águia Branca (2018). Foi nessa percepção que se mensurou a satisfação dos trabalhadores em relação ao Programa medicina do Sono.

Em entrevista concedida pelo Doutor Sérgio Barros, médico responsável pela implantação do Programa na empresa, o mesmo afirma que o Programa tem obtido resultados com total eficácia e a prova disso, é que os riscos de acidentes ocasionados por um condutor da empresa têm reduzido cada vez mais, chegando quase a zero.

Dessa forma o nível de qualidade de vida no trabalho dos Motoristas da Viação Águia Branca é bastante elevada e a PMS (Programa Medicina do Sono) tem grande relevância nessa satisfação, pois possibilitou uma mudança do estilo de vida, como por exemplo salas de estimulação localizadas estrategicamente em locais de paradas dos motoristas durante viagens noturnas, estimulação com uso de bicicleta ergométrica, Lanche Balanceado, Estímulo Luminoso, Videomonitoramento na Sala de Estimulação, Fadiga e jejum prolongado, Exames de Monitoramento contendo Actigrafia (aparelho que auxilia na avaliação do ritmo de sono e vigília), Polissonografia, Simulador Teste de Vigília Dinâmico, Luxterapia, entre outros. Além da redução das horas de trabalho, com escalas de acordo com o funcionamento Biológico de cada motorista.

Levando-se em consideração esses aspectos, é notório que a empresa capixaba tem de fato demasiada preocupação com a qualidade de vida de seus condutores, resultado dessa ação está no fato de 62% de seus motoristas reivindicarem o retorno do programa medicina do sono se caso ele fosse descontinuado na empresa e 53% deles gostariam que houvesse outros programas de qualidade de vida na empresa. O resultado principal apontou que 98% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a Qualidade de vida no trabalho na organização em que trabalham.

Espera-se que a viação Águia Branca continue com essas ações positivas em relação a saúde dos seus colaboradores, trazendo periodicamente para o cotidiano da empresa novas ferramentas de apoio à qualidade de vida dos mesmos, como também aprimorando as ações do programa utilizado, através de estudo de indicadores, garantindo assim um retorno produtivo cada vez maior da qualidade de vida no trabalho e tendo como resposta o crescimento contínuo da satisfação de seus condutores. Espera-se também uma mobilização por parte das demais empresas de transporte rodoviários de passageiros do país, a terem iniciativas similares ao da empresa estudada e que priorizem a saúde de seus trabalhadores, pois eles são os responsáveis direto pela vida dos seus passageiros. Portanto, é aconselhável que sejam realizadas ações dos órgãos reguladores e do próprio governo, que fomentem iniciativas preventivas e de cuidado com a saúde dos motoristas nas empresas de ônibus de todo o país.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão De; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites das organizações. **REVISTA ELETRÔNICA FAFIT/FACIC**, Itacaré, v. 02, n. 1, p. 14-25, jan/jun. 2011.

CORREIO. **Motorista que trabalha mais de 12 horas por dia dobra as chances de acidente**. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/motorista-que-trabalha-mais-de-12-horas-por-dia-dobra-as-chances-de-acidente/>>. Acesso em: 24 fev. 2018.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

LACAZ, Francisco Antonio De Castro. QUALIDADE DE VIDA N(D)O TRABALHO: UM CONCEITO POLÍTICO E POLISSÊMICO. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 565-572, nov./fev. 2010.

LIMA, Irê Silva. Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, n. 23, out. 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, G. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT)**: com ênfase em pessoas equipes e liderança. Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000. São Paulo: FEA-USP, 1996. Tese de doutorado. 1996.

_____. **Qualidade de vida no trabalho**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2004. 217 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADILHA, Valquíria. Qualidade de Vida no Trabalho num contexto de precarização: a panaceia delirante. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 549-563, nov./fev. 2010.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida**: Evolução dos Conceitos e Práticas no Século XXI. 1 ed. Campinas: Ipes Editorial, 2010. 206 p.

PORTAL BRASIL. **Pesquisa do Ipea aponta que 45% dos brasileiros usam ônibus para se locomover**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2011/01/cerca-de-45-dos-brasileiros-usam-onibus-para-se-locomover>>. Acesso em: 24 fev. 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Afiliada, 2008.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: Evolução e análise do nível. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 206 p.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Fortaleza: Unifor, 1991.

SANTANA, L. L. S.; CUNHA, N. R. S.; MOURA, L. R. C.; OLIVEIRA, A. R. **A mensuração dos fatores de satisfação dos gestores escolares da rede pública em Minas Gerais, utilizando-se um modelo de Qualidade de Vida no Trabalho**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 4. Vitória. Anais... Vitória: ANPAD, 2010.

ÁGUIA BRANCA. **História da águia branca**. Disponível em: <<https://www.aguiabranca.com.br/pagina/8/historia-da-aguia-branca>>. Acesso em: 09 fev. 2018.

Victor Henrique Martins de Oliveira

victorhenriquemartinsde@gmail.com

Graduado em Administração pela FADBA (2017) e graduando em psicologia pela UFBA (2018).

Samuel dos S. de Lima Moreira

samuel_lyma@hotmail.com

Graduado em Administração pela FADBA (2017).

Leandro O. de Menezes

4menezes@gmail.com

Administrador especialista em Gestão da Qualidade e Docência do Ensino Superior, atua como professor e orientador da Faculdade Adventista da Bahia (FADBA).

Faculdade Adventista da Bahia

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

Revista Formadores
Caderno de Gestão e Negócios
Edição Especial Ricardo Caggy

QUALIDADE NA GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: ESTUDO MULTICASO NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA/BA

RESUMO

Este artigo visa constatar o nível geral de qualidade na gestão dos empreendimentos do setor hoteleiro do município de Cachoeira, utilizando como instrumento o questionário Diagnóstico MPE (voltado para Micro e Pequenas Empresas), que se baseia no Modelo de Excelência em Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Objetiva também evidenciar o potencial turístico da cidade, caracterizar os empreendimentos hoteleiros, destacar as suas potencialidades e fragilidades e descrever a maturidade da gestão do setor. O estudo se caracteriza por uma abordagem quantitativa e de finalidade descritiva que busca a exposição do fenômeno e suas características. A escolha dos empreendimentos se deu em função da disponibilidade e aceitação do empresário mediante a pesquisa, constituindo, portanto, uma amostra não probabilística. A análise dos resultados foi realizada após a tabulação dos relatórios do MEG. Constatou-se, com este estudo, que a qualidade na gestão do setor hoteleiro de Cachoeira, é insuficiente em todos os critérios avaliados. A pontuação total no setor somou 32,95% dos pontos possíveis, o que equivale ao nível 2 de maturidade da gestão, denominado “sobrevivência” onde a supervisão do trabalho é feita pelo proprietário e as estratégias são focadas na sobrevivência da organização.

PALAVRAS-CHAVE:

Qualidade. Gestão. Excelência. Administração. Hotelaria.

OLIVEIRA, Victor Henrique Martins de; MOREIRA, Samuel dos Santos de Lima; MENEZES, Leandro Oliveira de. **Qualidade na gestão de empreendimentos hoteleiros: estudo multicaso no município de Cachoeira/BA.** *Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Gestão e Negócios, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 4, p. 78 - 97, nov. 2018.*

1. INTRODUÇÃO

No decorrer da história a finalidade do turismo percorreu diferentes necessidades até se consolidar como lazer e se associar a diversos serviços. Em 2014 o setor de turismo movimentou 7,6 trilhões de dólares no mundo todo, chegando a representatividade de 10% de toda a riqueza resultante deste período, gerando 277 milhões de empregos, o que significa a média de 1 emprego a cada 11 na economia global (PORTAL BRAISL, 2015a). O Brasil, já configurou como a 10ª maior economia de turismo no mundo em 2014, onde chegou a movimentar 492 bilhões entre atividades diretas, indiretas e induzidas, representando 9,6% do PIB nacional (PORTAL DA HOTELARIA, 2016).

A hotelaria é um setor estratégico do turismo, uma atividade central que instrumentaliza e viabiliza a ação turística. Este setor, em 2015, foi responsável pela geração de 64 mil empregos formais e estima-se que em 2020 esse número cresça para 100.000 mil empregos (Portal do Brasil, 2015b). O setor no nordeste brasileiro é o segundo maior gerador de empregos formais (23,1%) perdendo apenas para o Sudeste (44,4%). Mais especificamente na Bahia os trabalhadores formais em hotéis e alojamentos somavam 27.088 trabalhadores, 8,78%, quase um décimo de todos os trabalhos formais do setor no Brasil (DIEESE, 2013).

Considerada “a indústria do futuro”, podemos constatar a importância deste setor na economia por sua enorme capacidade de geração de emprego e renda seja em municípios, estados ou países, auxiliando diretamente no desenvolvimento das potencialidades turísticas e indiretamente pela renda local gerada por serviços complementares demandados pelo setor. Sendo assim, pressupõe-se que um setor de forte hotelaria se faz necessário para o desenvolvimento turístico, comercial ou industrial em qualquer que seja o enfoque geográfico (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2016).

A cidade de Cachoeira/Ba, na Bahia, por exemplo, se apresenta como um grande centro da cultura afro-brasileira. Teve enorme importância mercantil no século XIX, dada por sua localização geográfica estratégica, à beira do rio Paraguaçu, principal rota comercial na região, onde, dentre outros, escoava-se a produção agrícola local, forte em cana-de-açúcar e fumo. A cultura que emana da cidade ainda pulsa forte e rica, o sincretismo criado com base no-candomblé ligados ao catolicismo atrai muitos turistas à região, tornando Cachoeira/Ba um dos principais destinos do turismo étnico-afro na Bahia. Por toda a importância histórica e cultural a cidade de Cachoeira/Ba foi tombada em 1971 como Monumento Nacional pelo Instituto do Patrimônio Histórico Artístico e Nacional - IPHAN (BAHIA, 2016).

Tal potencial turístico pode ser explorado e o desenvolvimento regional pode ser potencializado através do setor hoteleiro na região. Este artigo visa constatar o nível geral de qualidade na Gestão dos empreendimentos do setor utilizando como instrumento o Questionário Diagnostico MPE (voltado para Micro e Pequenas Empresas), que se baseia no Modelo de Excelência em Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Através da análise quantitativa dos resultados buscou-se responder ao seguinte questionamento: Qual o nível geral de qualidade da Gestão dos empreendimentos do setor hoteleiro na cidade de Cachoeira/Ba?

A pesquisa teve como pressuposto que os empreendimentos hoteleiros da cidade necessitam de melhorias principalmente no que diz respeito ao planejamento estratégico, geração de informação quanto a clientes e acompanhamento de resultados e desempenhos organizacionais.

Este trabalho objetiva, portanto, constatar o nível geral de qualidade na gestão dos empreendimentos do setor hoteleiro do município de Cachoeira. Visa ainda caracterizar os empreendimentos hoteleiros nela inseridos, assim como destacar, a partir da análise geral da gestão no setor, as suas potencialidades e fragilidades, buscando ainda descrever a maturidade da gestão do setor. Com isso visamos instrumentalizar o setor com informações científicas que proporcionem melhor qualidade nos serviços através da criação de valores sustentáveis ao cliente aumentando a competitividade, tornando a experiência na cidade cada vez mais atrativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HOTELARIA E TURISMO

No decorrer da história o caráter do turismo se transformou diversas vezes e sua finalidade percorreu diferentes necessidades. O turismo, com finalidades recreativas e de lazer surgiu em 1841, quando Thomas Cook criou o primeiro pacote turístico, que trouxe como elemento inovador a utilização de suas conexões com os principais fornecedores de transporte e acomodações para organizar uma viagem completa, integrando tanto o transporte e acomodações quanto atividades na localidade, resultando num genuíno produto turístico (LICKORISH e JENKINS, 2000). Sua contribuição redefiniu a visão do turismo “[...] de uma atividade necessária e nem um pouco aprazível, de uma tarefa árdua e voltada para a educação, para um prazer, um entretenimento e um novo conceito - férias” (LICKORISH e JENKINS, 2000, p 30).

O setor turístico teve sua grande expansão a partir de 1945. Em seu início ela atuava de forma muito individual e fragmentada onde hotéis, operadores de transporte, agência de viagens e operadora de turismo, por exemplo, tendiam a trabalhar de forma independente entre si, oferecendo seus serviços-fim e nada mais. A partir de meados de 1950, percebeu-se uma mudança na natureza da demanda do setor devido a fatores como: maior tempo livre disponível, férias remuneradas, desenvolvimento de pacotes turísticos e o avanço do transporte aéreo, aumentando a demanda e com isso forçando a busca por maior integração dos serviços, afim de aproveitar oportunidades de aumentar a competitividade oferecendo um preço melhor e ao mesmo tempo manter ou aumentar a participação de mercado. Surge então uma forte indústria voltada para férias e viagens. (LICKORISH e JENKINS, 2000)

Segundo Anjos (2004) a hotelaria se estabelece como serviço base que alicerça o turismo, devido sua grande importância tanto logística como econômica pois conecta os demais componentes do sistema como lazer, alimentação, entretenimento e sistemas de apoio, seu estudo mostra ainda que até 50% dos gastos em turismo são destinados a hotelaria.

Como afirmam Morgado, João e Merlo (2010) a hotelaria se enquadra no ramo de serviços, pois

o produto final de seu esforço organizacional tem alto grau de características relacionadas a uma experiência.

Para Gianesi e Corrêa (1994) são três as características de serviços: a intangibilidade, a necessidade da presença do cliente ou de seu bem para a realização do serviço e a simultaneidade entre produção e consumo deste. Hoffman *et al* (2009) acrescenta uma quarta característica que ele denomina perecibilidade, que consiste na impossibilidade de estocagem do serviço, ou seja, o que não puder ser consumido será perdido.

Justamente pela sua característica de intangibilidade, a avaliação de serviços se dá no processo de execução ou após a ciência dos seus resultados, através da comparação entre a expectativa do cliente e a percepção do resultado final (GIANESI e CORRÊA, 1994). Esse processo de comparação entre expectativa e percepção do serviço entregue, dá-se o nome de desconfirmação negativa (resultando em insatisfação) ou desconfirmação positiva (satisfação) (HOFFMAN et al, 2009).

Ciente disto Norman (1984 *apud* GIANESI e CORRÊA, 1994) concebe o conceito de “Horas da Verdade”, que transmite o peso da responsabilidade e ilustra a construção da percepção/avaliação do cliente sobre o serviço em cada momento em que entra em contato com um aspecto da contratada. Tão importante este contato para avaliação de serviço que Albrecht (1996, p. 27) o descreve como o “átomo básico do serviço”, traçando um paralelo da biologia para administração ao apresentá-lo como “menor partícula indivisível de valor entregue ao cliente”. Ele acrescenta ao conceito de Norman, que, não necessariamente, precisa haver contato direto do cliente com o funcionário prestador de serviço. Qualquer aspecto que gere uma impressão da qualidade do serviço pode ser descrito como hora da verdade.

O foco da organização deve estar no cliente, na entrega da tarefa a ele e em suprir suas necessidades sem perder de vista suas próprias limitações. Somente assim, na soma de cada experiência satisfatória construir-se-á uma avaliação de alta qualidade, traduzindo-se em diferencial na estratégia competitiva (HOFFMAN et al, 2009). Adotar a satisfação do cliente como filosofia da gestão do serviço significa que todos na organização, em contato direto ou mesmo indireto com estes, devem ter incutidos em si a responsabilidade de agir proativamente para que tudo funcione bem para o cliente, pois entendem que sem ele a empresa perde sua razão de existir (ALBRECHT, 2002).

Pesquisas, segundo Gianesi e Corrêa (1994), destacam grande perda de clientes resultado de um serviço de qualidade medíocre. Albrecht (2002) reconhece, assim como Gianesi e Corrêa (1994) que, nesse contexto de mercado, existem reais oportunidades de crescimento em vendas, competitividade, ganho de mercado, e diferenciação da concorrência, para organizações que tem por base a excelência da prestação de serviço.

Devido a utilização crescente dos serviços hoteleiros como apoio ao seguimento turístico, não se concebe mais “achismos” na prestação de tais serviços. Estar sempre com o olhar voltado para o cliente e suas avaliações, quer positivas ou negativas, é extremamente sadio para empreendedorismo do setor. Através deste levantamento e análise sistemática pode-se tomar decisões mais acertadas sobre quais tópicos organizacionais influenciam mais a satisfação de seus clientes. (RIBEIRO, 2010 *apud* PAIVA, 2012)

2.2 QUALIDADE NA GESTÃO

Longe de ser uma querela atual, conceitos de qualidade vem sendo defendidos por diversos autores. Crosby (1990), por exemplo, compreende que um sistema de qualidade tem a função de prevenir defeitos. Qualidade para ele seria fazer bem desde a primeira vez, se comprometer realmente com o que se está realizando. Já para Juran (1990), a qualidade é a busca por adequar o produto às necessidades dos clientes. Para Deming (1990), qualidade tem a ver com a redução das variações do processo. Estes autores possuem um respaldo internacional em se tratando de qualidade, entretanto não chegaram a um consenso.

O que parece ser ponto de convergência entre eles e os estudos mais atuais é o fato de que a qualidade é um fator decisivo na preferência do consumidor (FALCONI, 1992). Barbalho (1996) corrobora com esta afirmação pois define qualidade como o conjunto de procedimentos que se iniciam com o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente, influenciando na concepção inicial de um produto ou serviço, bem como no seu resultado, com objetivo de cativar, manter e satisfazer o consumidor. Desse modo, o consumidor é o alvo da qualidade para o qual todos os processos e seus participantes devem gerar valor, atendendo suas necessidades e expectativas.

2.2.1 – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

No Brasil, existem cerca de 6 milhões de estabelecimento formalizados, responsáveis por cerca de 94 milhões de empregos no país, deste total de empregos cerca de 60% são ofertados por micro e pequenas empresas, que representam 99% do total de empreendimentos formais do país (IBGE, 2010). No entanto, cerca de 26% a 28% desses estabelecimentos fecham nos primeiros dois anos de funcionamento (SEBRAE, 2011). Em se tratando do setor hoteleiro, foram criados, somente no ano de 2012, 2.185 hotéis, dos quais 40% encerraram suas atividades nos dois primeiros anos de funcionamento (SEBRAE, 2016).

No Brasil existem organizações que visam preparar as empresas para o mercado, oferecendo diagnósticos e prognósticos, cursos e outras ferramentas, uma dessas organizações é a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. A FNQ é uma instituição não governamental, sem fins lucrativos, organizada há 26 anos, sendo formada por diversas organizações públicas e privadas criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2017). Em seu portfólio tem como carro forte o Modelo de Excelência em Gestão – MEG que até o ano de 2009 já havia treinado cerca de 22 mil pessoas e distribuído mais de 650 mil critérios de excelência (FNQ, 2009).

O MEG é um modelo com direcionamento sistêmico, busca o alinhamento e integralização dos aspectos de gestão da empresa, sendo um modelo abrangente e confiável. Este modelo possibilita a avaliação da qualidade da gestão, pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais. E, ainda, proporciona a compreensão do mercado e do cenário local ou global onde a organização atua e se relaciona. O MEG baseia-se em um conjunto de fundamentos da excelência que expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações do mais alto desempenho, líderes de Classe Mundial (FNQ, 2008).

A mandala do MEG (Figura 1) simboliza a organização como um sistema vivo integrante de um ecossistema complexo, com o qual interage e do qual é dependente, adaptável ao ambiente e propõe uma visão sistêmica da gestão organizacional.

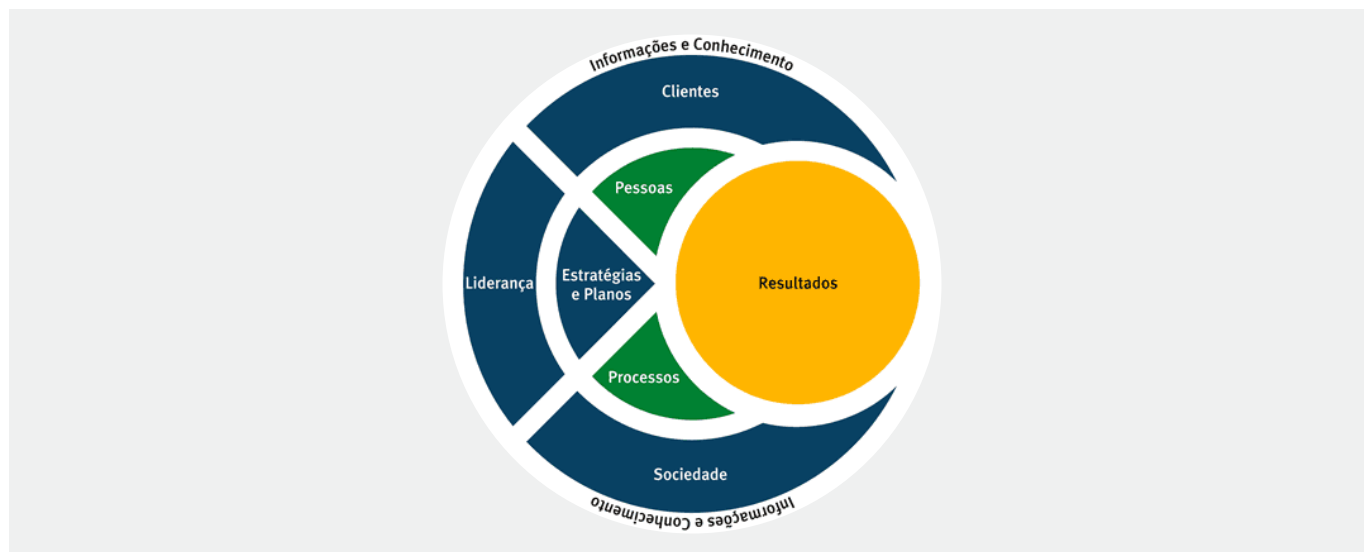


Figura 1 – Mandala de critérios do MEG
Fonte: Cadernos Rumo à Excelência, 2008.

Os critérios do MEG (Quadro 1) estão interligados e em sintonia, envoltos em um ambiente de informações e conhecimentos. Estas facilitam a compreensão sobre como atender às necessidades e expectativas dos clientes, além de gerar valor para a sociedade. Mas, é necessário haver um conjunto de processos que permitam o alcance dos objetivos e metas, estabelecidos pelas estratégias e planos. Tudo isso possível a partir do engajamento das pessoas, e do destaque à liderança como premissa para manter a coesão de esforços (FNQ, 2008).

Critérios de excelência	
Liderança	A liderança deve ser entendida como um conjunto de práticas e de ações de todos os níveis da organização e não apenas de um único indivíduo. Neste sistema, a cultura de excelência e a análise do desempenho da organização definirão a identidade e darão a sustentação para o processo de planejamento estratégico. Cabe, ainda, à liderança, a partir das necessidades captadas dos clientes e da sociedade, promover a gestão das pessoas e dos processos, tendo em vista as estratégias elaboradas a partir das informações e conhecimentos necessários. A liderança leva a organização aos resultados esperados e desejados pelas suas diversas partes interessadas (FNQ, 2008a).
Estratégias e Planos	As estratégias representam caminhos escolhidos para concentrar esforços e tornar real a visão da organização, incluindo a definição e a obtenção de fins determinados. São estabelecidas por meio de processos decisórios que partem de ideias, recursos e pessoas, combinados para compor planos de modo abrangente e sensível às contingências externas. As estratégias traduzem compromissos de longo prazo com as partes interessadas a partir da capacidade operacional e competitividade da organização. (FNQ, 2008b).
Clientes	O conceito de cliente refere-se àquelas organizações e pessoas que recebem os produtos oferecidos por outra organização. A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes, as quais devem ser identificadas e entendidas. Refere-se à definição dos requisitos para que os produtos possam ser desenvolvidos de forma a criar o valor necessário para conquistar e fidelizar os clientes. (FNQ, 2008c).

Sociedade	A organização se compromete com o desenvolvimento sustentável, cumpre os requisitos legais como pessoa jurídica e aqueles próprios do seu ramo de atuação. Ela também inclui as questões sociais e ambientais no seu processo de formulação de estratégias. A sociedade, reconhecida como uma parte interessada que apresenta necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. O exercício da cidadania pressupõe que a organização apoie e desenvolva ações sociais, motivando o engajamento dos colaboradores e influenciando outras organizações a se tornarem parceiras nestes propósitos (FNQ, 2008d).
Informações e Conhecimento	Busca e o tratamento de informações é um dos elementos-chave na administração das organizações, permitindo a indicação de resultados e o desenvolvimento do aprendizado, seja no seu nível estratégico, seja no seu nível operacional. A gestão de uma organização inicia-se com a captação das necessidades dos seus clientes e da sociedade onde está inserida, que serão traduzidas em estratégias e planos de ação. Essas serão materializadas por meio da gestão dos seus processos fins e de apoio, como da gestão de pessoas, levando aos resultados que deverão ser avaliados para a implementação das melhorias necessárias. (FNQ, 2008e).
Pessoas	Este Critério é especificamente voltado para as pessoas, em coerência com a importância que esta parte interessada representa para a gestão de qualquer tipo de organização. Basta lembrar, que toda organização é feita de processos para atender aos clientes, que são executados por pessoas. Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização (FNQ, 2008f).
Processos	O Critério Processos aborda a forma como a organização projeta seus processos principais e de apoio com base em requisitos aplicáveis. Como ela gerencia ou controla, analisa e melhora esses processos, bem como os de relacionamento com os fornecedores e os processos de elaboração e controle do orçamento. Considera como os processos são organizados para assegurar o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Todo processo deve, necessariamente, agregar valor na percepção dos seus clientes (FNQ, 2008g).
Resultados	O termo resultados refere-se aos efeitos das atividades produzidos pela organização no atendimento aos requisitos de seu modelo de gestão. Os resultados organizacionais decorrem das práticas de gestão adotadas e sua importância é evidenciada pela necessidade de demonstrar a passagem do “discurso para a ação”. Eles mostram a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos (FNQ, 2008h).

Quadro 1 – Critérios de excelência

Fonte: Elaboração própria, a partir dos cadernos de excelência (FNQ, 2008a-h)

De acordo com Ribeiro e Panhoca (2005 *apud* MATSOMOTO, 2015) os resultados extraídos do MEG podem ser interpretados como uma evolução da maturidade da gestão (Quadro 2) de uma empresa e é descrita em cinco níveis, culminando na excelência em gestão.

NÍVEL	FASE	CARACTERÍSTICA	PONTUAÇÃO
1	Existência	O proprietário é o administrador, ele não trabalha com sistemas formalizados e as estratégias são baseadas no andamento do negócio.	De 0 a 150 pontos
2	Sobrevivência	A supervisão do trabalho é feita pelo proprietário e as estratégias são focadas na sobrevivência da organização	De 151 a 350 pontos
3	Sucesso	O proprietário estabelece divisão por funções e delega algumas atividades. Existe algum tipo de sistema básico ou está em implantação e a estratégia está voltada para o lucro ou para o crescimento da organização.	De 351 a 550 pontos

4	Crescimento	As atividades e os recursos são coordenados pelo proprietário ou por um gestor e há divisão das atividades. Os sistemas estão em adaptação e as estratégias focam o crescimento da organização	De 551 a 750 pontos
5	Maturidade	O desenvolvimento ocorre pela colaboração de todos da organização e a direção utiliza assessorias e consultorias externas para gerir as atividades. Os sistemas são de uso extensivo e as ações estratégicas são direcionadas de acordo com o retorno sobre o investimento relacionado a elas	De 751 a 850 pontos

Quadro 2 - Níveis de Maturidade da Gestão

Fonte: Elaboração própria, a partir de Ribeiro e Panhoca 2005 (apud Matsumoto 2015).

Pode-se observar que a tabela acima apresenta valores de 0 a 850 pontos para a classificação de maturidade das empresas. Segundo Ribeiro e Panhoca (2005) ao atingir a cima de 851 pontos a empresa alcança um nível tal de refinamento e inovação que se caracteriza na faixa de excelência em gestão.

3. METODOLOGIA

Por ser um estudo que busca descrever a qualidade de todo o setor hoteleiro do município de Cachoeira/Ba a pesquisa se caracteriza como um estudo multicaso que possibilita através de um corte transversal de múltiplos casos, levantar evidências mais relevantes e de maior confiabilidade sobre determinado contexto comparado aos estudos de casos únicos (YIN, 2001).

Segundo a tipologia da pesquisa ela se configura como uma pesquisa quantitativa pois através do levantamento de dados e descrição de indicadores do MEG (como liderança, pessoas e clientes) busca-se identificar o nível de qualidade da gestão de todo o setor. Essa tipologia exige coleta sistemática dos dados utilizando-se da linguagem matemática para descrever as causas dos fenômenos e/ou relação entre suas variáveis, podendo ser mensurado por simples instrumentos, produzindo dados passíveis de análise estatística de modo a generalizar resultados sobre aspectos da realidade objetiva (CRESWEL, 2010 e TEIXEIRA, 2013).

Quanto ao seu objetivo a pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Em sua fase exploratória buscou-se ampliar o conhecimento sobre o objeto estudado, levantando informações sobre a temática do turismo e da hotelaria a partir de pesquisas bibliográficas em livros e artigos científicos (SEVERINO, 2007) e fez-se também com pesquisa documental, na Secretaria de Cultura e Turismo de Cachoeira/Ba, a fim de levantar quantas empresas existem no setor e suas localizações para visita e aplicação dos questionários.

Em sua fase descritiva objetivou-se avaliar o segmento baseando-se nos resultados individuais em cada critério avaliado no questionário Diagnóstico MPE para traçar o desempenho médio da qualidade da gestão do setor hoteleiro em Cachoeira/Ba e apresentar as potencialidade e debilidades do setor. Para além, foi elaborado um outro questionário que buscava caracterizar os hotéis com perguntas sobre sua infraestrutura, tempo de atuação, funcionários, serviços dentre

outros. Essa abordagem se mostra coerente com o que apontam Barros (2009), pois afirmam que esta objetiva descrever o objeto por meio de observação e do levantamento sistemático de dados ou ainda por pesquisa bibliográfica e documental.

A população é caracterizada por todos os integrantes de um grupo (SPIEGEL, 1993), e neste caso, por treze empreendimentos do ramo hoteleiro, encontrados a partir de registro disponibilizado pela prefeitura do município. Devido ao pequeno número de empreendimentos, constatou-se a possibilidade de estudo de toda a população, não sendo necessário a utilização de uma amostra que a representasse. Entretanto, um empreendimento não colaborou com a pesquisa, outros dois não foram encontrados para a realização desta e um outro estava encerrando suas atividades. Ainda durante a aplicação dos formulários foi encontrado um empreendimento não listado pela prefeitura, assim totalizando dez empreendimentos pesquisados. Dessa forma, a pesquisa se caracteriza como um estudo estatístico não-probabilístico intencional pois se forma uma amostra a partir dos elementos disponíveis para pesquisa (SANTOS, 2009).

Os empresários ou gerentes responsáveis foram entrevistados e responderam ao instrumento baseado no MEG disponibilizado mediante cadastro da empresa via internet no site da FNQ cujos os dados foram analisados estatisticamente pelo próprio servidor, gerando relatórios diagnósticos da empresa. O questionário construído para a caracterização das empresas foi tabulado a partir da plataforma gratuita de dados do Google, Google forms, que geraram os dados gráficos necessários para análise.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Para caracterizar as empresas atuantes no setor hoteleiro de Cachoeira/Ba foram feitas sete perguntas que são apresentadas a seguir: Sobre o tempo de atuação dessas empresas no mercado, 40% delas estão em atividade entre 5 a 10 anos, 30% atuam a menos de 2 anos e outros 30% atuam a mais de 10 anos. Podemos afirmar então que o mercado hoteleiro de Cachoeira/Ba é relativamente novo, visto que Cachoeira/Ba é uma cidade histórica, de eventos e festas culturais bem conhecidos nacional e internacionalmente como a festa da Irmandade da Boa Morte, Festa da Ajuda e a Festa Literária Internacional de Cachoeira/Ba, a cidade é tombada a mais de quarenta anos como monumento nacional e histórico pelo IPHAN (desde 1971) e seus hotéis e pousadas, em sua maioria (70%) atuam a menos de 10 anos apoiando esse turismo.

Sobre a quantidade de quartos disponíveis nesses estabelecimentos, 40% dos hotéis e pousadas oferecem até 10 quartos, outros 40% oferecem de 11 a 20 quartos, E apenas 20% oferecem de 21 a 30 quartos. Nenhum hotel ou pousada oferece acima de 31 quartos. Podemos concluir que 80% dos hotéis/pousadas possuem menos de 20 quartos, ou seja, se cada quarto acomodar uma média de três pessoas, cada um desses estabelecimentos tem uma capacidade média de

atendimento de 60 pessoas. Tendo como exemplo se em uma das festividades da cidade, como a Festa da Boa Morte, um total de 3 mil turistas visitarem a cidade, os hotéis não seriam suficientes para acomodá-los.

Em se tratando do número de leitos, 50% dos hotéis ofereciam até 30 leitos, 40% ofereciam entre 31 a 60 leitos e apenas 10% ofereciam de 61 a 90 leitos. Nenhum hotel ou pousada ofereceu acima de 91 leitos a seus hóspedes. Outro aspecto é que 60% das empresas pesquisadas possuem até 5 funcionários, 20% entre 6 e 10 funcionários e outros 20% entre 11 e 20 funcionários. Mais um dado que corrobora a ideia de que poucos estabelecimentos têm capacidade para atender uma quantidade razoável de hóspedes.

Ao serem questionados sobre o nível de escolaridade temos que, 40% dos gestores possuem ensino médio completo, 30% possuem ensino superior completo em administração ou turismo ou hotelaria, 10% dos entrevistados responderam que possuem curso superior completo em outra área, 10% possui ensino superior incompleto e outros 10% se classificam como analfabeto. Apenas 30% dos gestores tem habilidades e conhecimentos técnicos adequados a boa gestão dos empreendimentos em que atuam. Se agruparmos os gestores com ensino médio completo e os analfabetos, somamos que 50% das empresas tem uma gestão tecnicamente intuitiva, com características (em observação pessoal no campo) de empresas familiares, as quais sobrevivem destes empreendimentos.

A sexta pergunta, relativa ao período com a maior taxa de ocupação do empreendimento, permitia mais de uma resposta e tinha como alternativas os trimestres do ano. As respostas indicaram que o segundo e o terceiro trimestre (de abril a setembro) são os meses com maior taxa de ocupação atingindo respectivamente 50% e 60% das respostas, esses meses coincidem com os meses com mais festividades típicas locais e regionais, como festa junina e a festa da "Boa Morte". O quarto trimestre (de outubro a dezembro) obteve 20% de escolha, pois neste período ocorrem também eventos importantes como FLICA, festa D'ajuda entre outros. Isso revela um mercado consumidor bem sazonal, que demanda uma complexidade maior de planejamento estratégico para o sucesso do negócio.

Sobre os serviços agregados, 100% oferecem café da manhã e Wi-Fi. Itens como lavanderia (40%), serviço de quarto (40%) e frigobar (60%) aparecem bem representados. Outro ponto interessante é que, apesar de ser uma cidade de grande apelo turístico, onde oferecer informações turísticas da região é algo essencial, este pensamento encontra aceitação em apenas 60% dos hotéis. Em 50% deles também é oferecido atendimento bilíngue. Como serviços diferenciados na região foram encontradas passeio de barco, oferta de 3 refeições no dia, piscina e cofres no quarto com 10% de participação das respostas cada.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO

Segundo o relatório de auto avaliação do MPE diagnóstico, deve-se entender dos resultados que uma pontuação acima de 80% no critério avaliado significa que a empresa está apta a galgar para

o próximo patamar de excelência naquele critério. E para pontuações abaixo de 60% entende-se que se devem fazer melhorias relativas aquele critério.

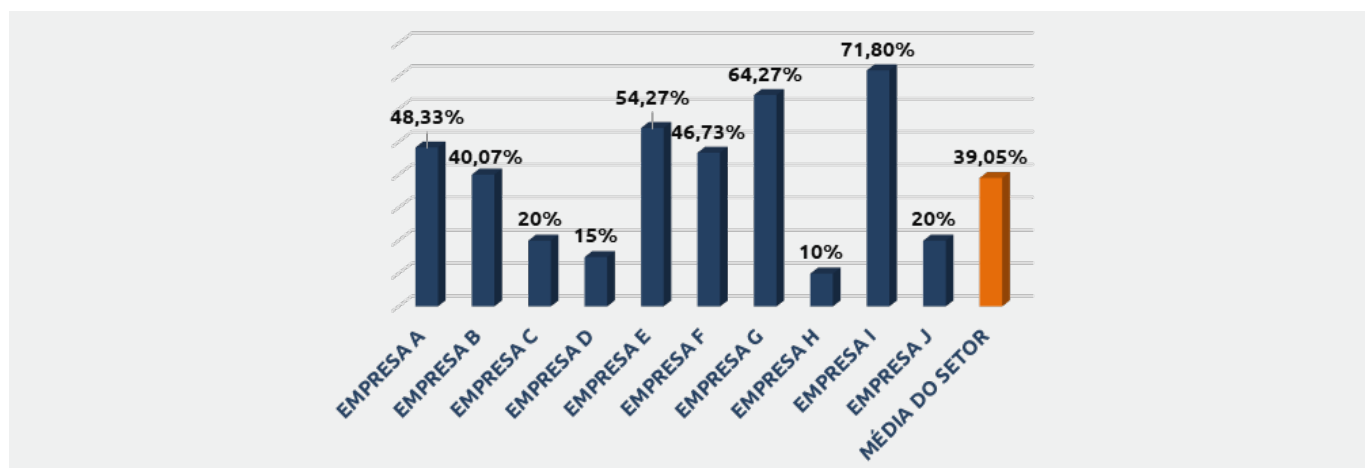


Gráfico 3 – Critério de liderança.
Fonte: Elaboração própria (2017)

No critério liderança a “empresa I” foi o empreendimento com maior escore, alcançando 71,80% dos pontos possíveis nesse quesito, e a “empresa H” foi a de menor escore, alcançando apenas 10% do total de pontos possíveis. Neste aspecto, a média do setor foi de 39,05%, que indica não apenas a falta de direcionamento estratégico dos gestores mas também a debilidade no compartilhamento das informações com os colaboradores, que pode resultar no baixo envolvimento destes e confusão no direcionamento de suas ações para com o alcance dos objetivos organizacionais, gerando baixa qualidade nos serviços.

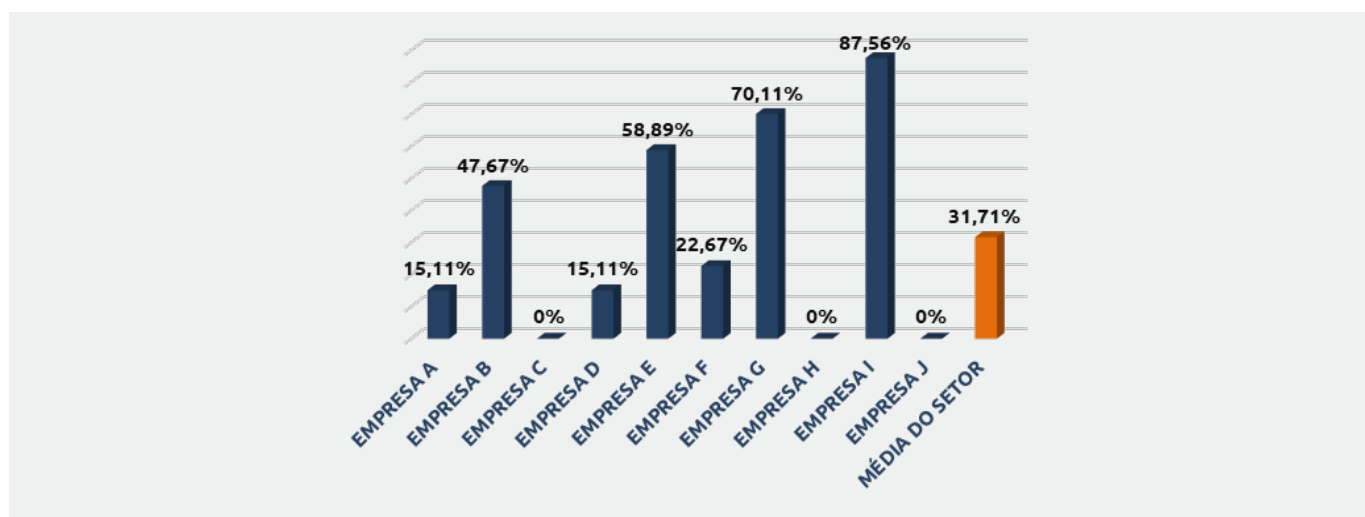


Gráfico 4 – Critério de Estratégia e Planos
Fonte: Elaboração própria (2017).

No critério Estratégia e planos a “Empresa I” obteve o maior escore com 87,56% dos pontos possíveis, alcançando o patamar de excelência neste critério, por outro lado as empresas “C, D, J” ficaram com 0%, ou seja não efetuavam nenhum tipo de ação relacionadas a estratégias e planos. Neste critério a média do setor hoteleiro de Cachoeira/Ba foi de 31,71%, que indica falta

de planejamento com foco em traçar e comunicar os planos de ação para que se possa gerir e alcançar os objetivos futuros (visão) da empresa.

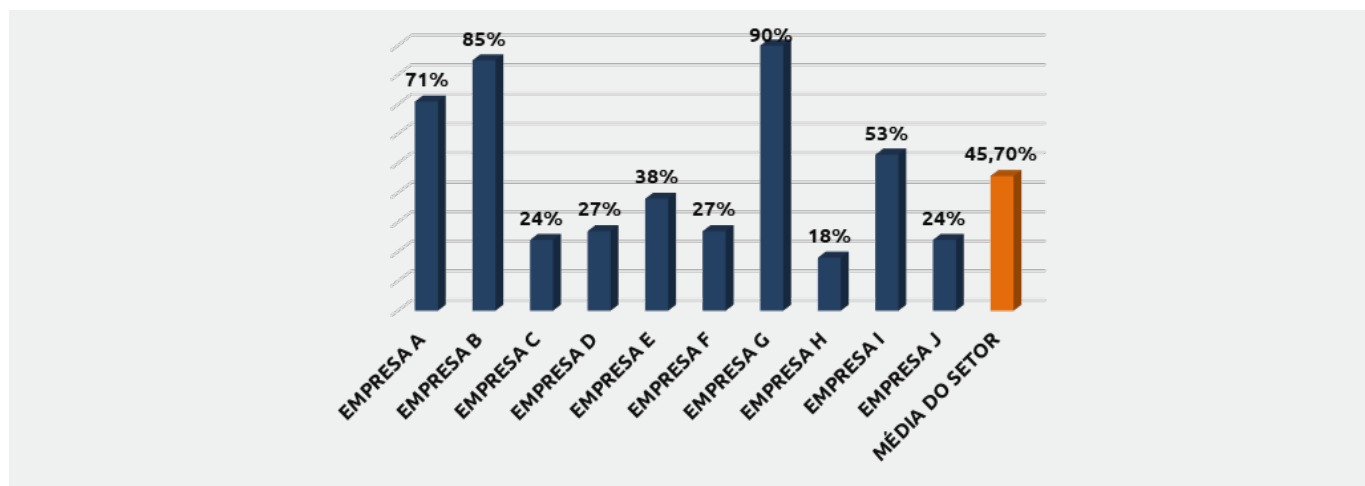


Gráfico 5 – Critério clientes
Fonte: Elaboração própria (2017).

No critério Clientes as empresas com maiores pontuações nesse critério foram as “Empresa G” que conseguiu 90% dos pontos e a “Empresa B” com 85%. De acordo com a avaliação feita pelo MEG, essas duas empresas já podem alcançar um novo patamar de excelência neste critério, pois as empresas já conseguem extrair as informações necessária para melhor atender seus clientes em suas necessidades e desejos, levando em consideração também as suas insatisfações neste processo. A “empresa A” conseguiu uma pontuação boa (71%) porém ainda deve atentar para melhorias nos processos quanto a este critério. Já as demais empresas obtiveram pontuação menor que 53% demonstrando práticas muito aquém das desejadas pelos padrões de qualidade do instrumento, perdendo sua capacidade competitiva por não gerarem informações que resultariam na satisfação com a experiência do serviço e fidelização destes clientes. A média do setor totalizou 46% de qualidade e se enquadra na mesma análise da maioria das empresas neste critério.

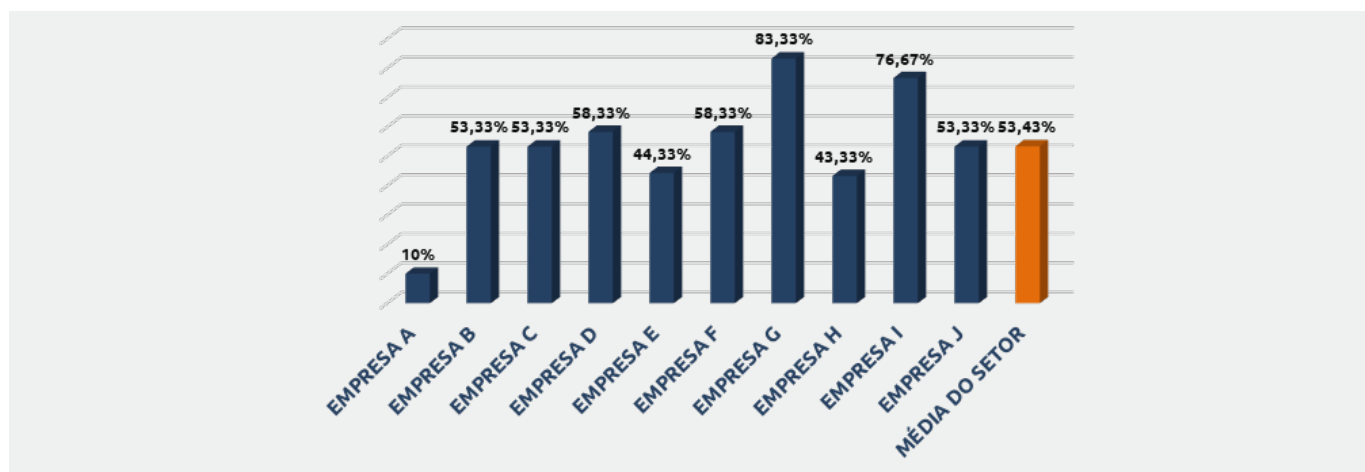


Gráfico 6 – Critério sociedade
Fonte: Elaboração própria (2017)

No critério Sociedade a “Empresa A” obteve o menor escore com apenas 10%, já a “Empresa G” obteve o maior grau de aproveitamento com 83,33% do escore total, mostrando que ela conhece e atualiza as exigências legais para seu funcionamento e está comprometida com o levantamento e prevenção de ações que minimizem os impactos ambientais que possam ser causados pelo seus negócios. Dos critérios avaliados pelo Meg, o de sociedade foi o que obteve a maior média do setor, com 53% onde as pontuações mais significativas foram quanto aos conhecimentos de aspectos legais e impactos ambientais e sua prevenção. Destaca-se ainda que nenhuma das empresas está engajada em ações sócias de nenhum tipo.

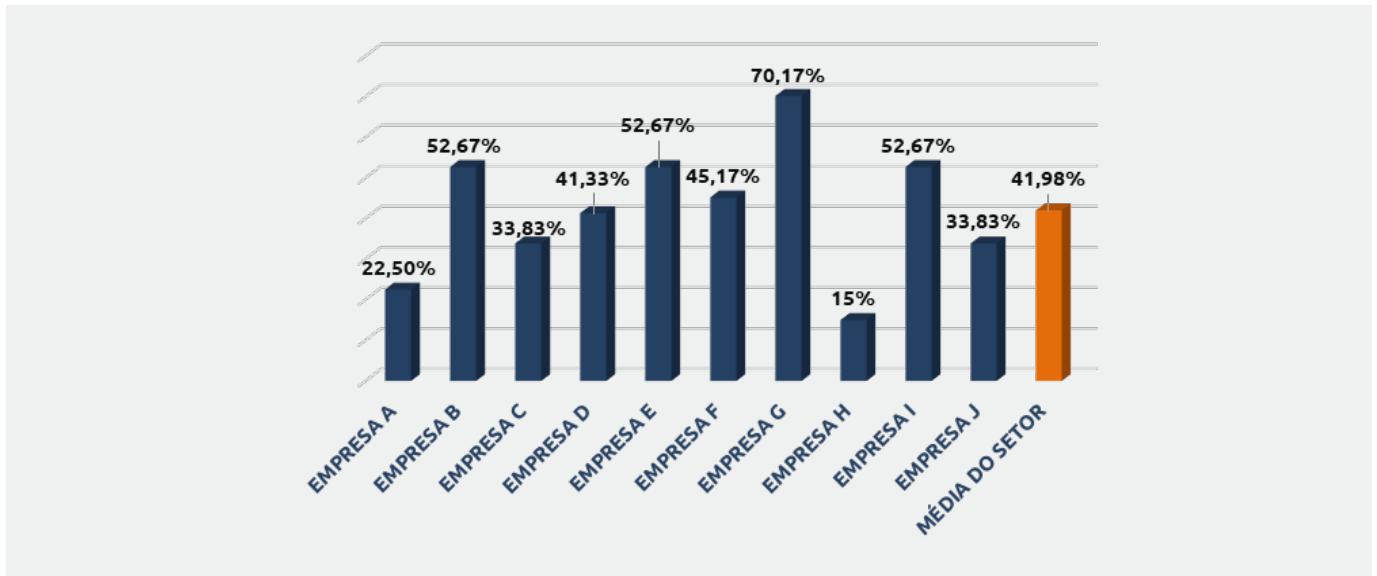


Gráfico 7 – Critério de informações e conhecimentos
Fonte: Elaboração própria (2017)

No critério Informações e conhecimentos, a “Empresa G” obteve o maior escore do setor com 70,17%, revelando bom desempenho neste critério, isso significa que seus colaboradores sabem quais atividades lhes competem fazer mesmo que isto não esteja padronizado num documento formal (realidade do setor), eles também são incentivados a dividir informações importantes para o empreendimento que indica boa gestão do conhecimento organizacional. Enquanto que a “Empresa H”, obteve o menor escore do setor com apenas 15% do total de pontos possíveis.

Ainda neste critério, a média do setor foi de 41,98%, esta média é considerada baixa e revela que setor tem pouca organização quanta as informações que geram em seu dia-a-dia, ao compartilhamento dessas informações entre colaboradores e gestores perdendo capacidade de gerar know-how da sua atividade e se destacar competitivamente no mercado.

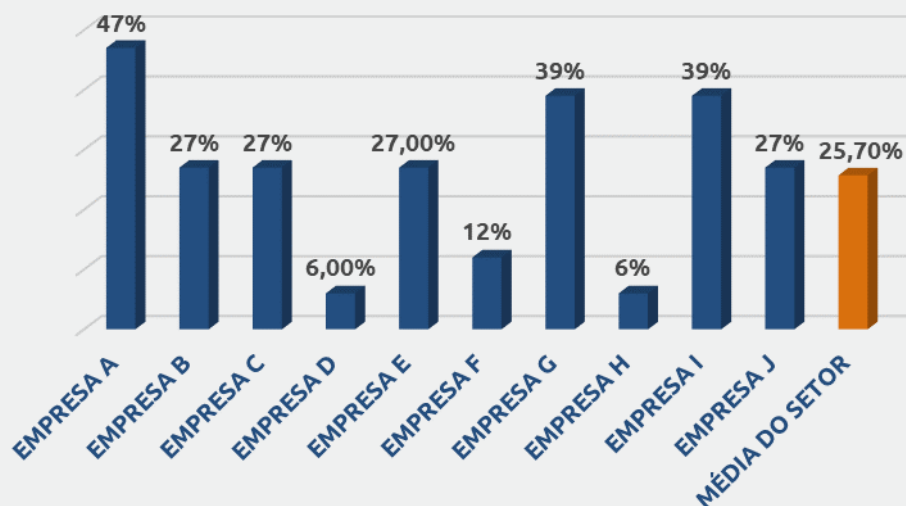


Gráfico 8 – Critério pessoas
 Fonte: Elaboração própria (2017)

No critério Pessoas a maior nota foi da “Empresa A” com 47% de escore. Enquanto que as empresas “D” e “H” obtiveram a menor nota com apenas 6% da qualidade total nesse critério. Neste critério houve a 2º menor avaliação do setor, sendo que a qualidade nesse aspecto foi de apenas 26%. Esse resultado demonstra que as empresas possuem pouquíssimos ou nenhum critério para selecionar o maior recurso que qualquer empresa tem, que são as pessoas, sendo que os processos de seleção dos mesmos são meramente intuitivos, não avaliam se o colaborador é capacitado para desenvolver determinada função, demonstra também que as atribuições dos colaboradores não estão formalmente definidas. A falta de definição e realização desses processos, contribui para um menor índice de produtividade e eficiência. A satisfação e o bem estar dos colaboradores também é posta de lado, muitas vezes só levada em consideração depois de algum episódio de insatisfação já manifesto dentro da empresa.

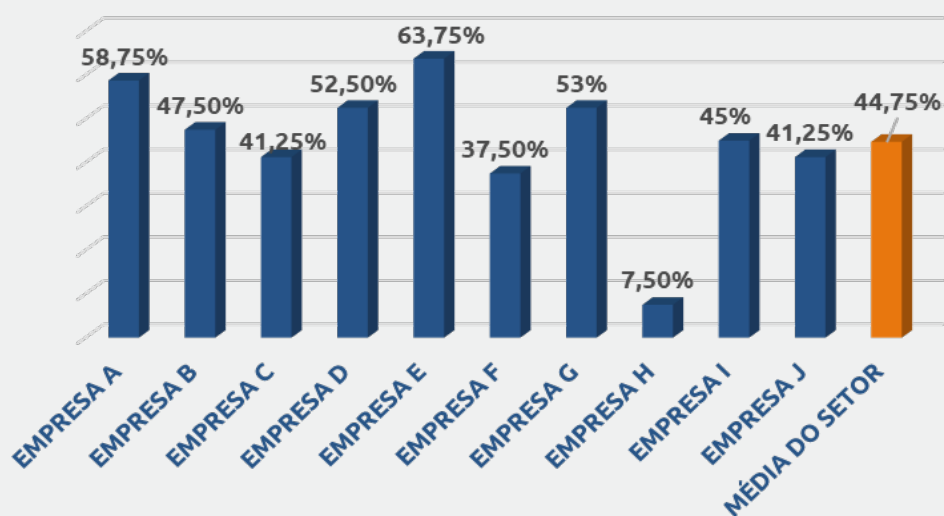


Gráfico 9 – Critério processos
 Fonte: Elaboração própria (2017)

No critério Processos o empreendimento com maior nota foi a “Empresa E” com 63,75% dos pontos, enquanto que a “Empresa H” obteve apenas 7,50% dos totais de pontos. Já o setor hoteleiro de Cachoeira/Ba obteve o escore de 44,75%. Fica evidenciado com este resultado que os processos principais do negócio não estão definidos ou padronizados o suficiente para garantir a qualidade do serviço prestado. Esse é um aspecto muito importante porque influi diretamente sobre a qualidade percebida pelo cliente, pois em serviços, como o de hotelaria, a avaliação se dá no processo em que se consome tal serviço, no contato direto do cliente com os procedimentos no ambiente do hotel.

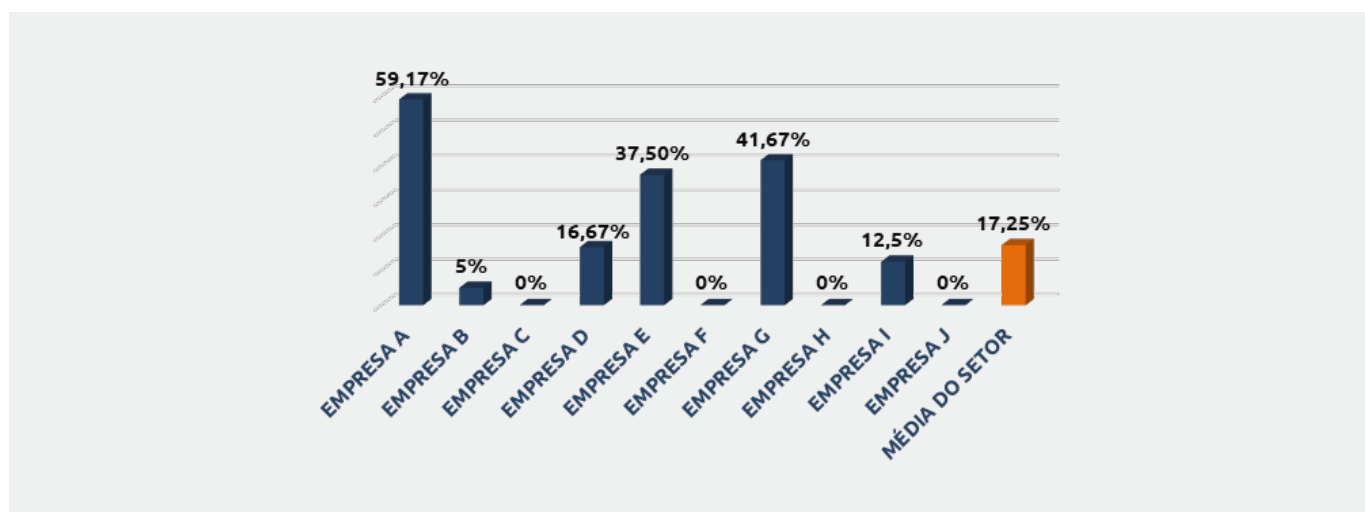


Gráfico 10 - Critério resultados
Fonte: Elaboração própria (2017)

O critério Resultados é analisado em relação à tendência, ou seja, o seu comportamento ao longo do tempo considerando os três últimos anos. Onde a única empresa que conseguiu ter mais da metade de aprovação foi a “Empresa A” com 59,17% de escore, enquanto que quatro empreendimentos, que foram as empresas “C,F,H e J” obtiveram 0% de escore. O 8º critério de excelência do Meg, que é voltado para os resultados, foi o critério com a menor avaliação do setor com média de 17,25%. Essa avaliação negativa no setor, aponta para um problema que é muito comum no país a falta de indicadores, para que ocorram análises sistemáticas relacionadas aos rumos do empreendimento, demonstrando por exemplo, que não existem indicadores financeiros, de produtividade, satisfação, dentre outros.

Podemos observar que todos os critérios estão com score abaixo de 60% o que indicaria que em nenhum destes aspectos o setor atua com o mínimo de excelência em gestão.

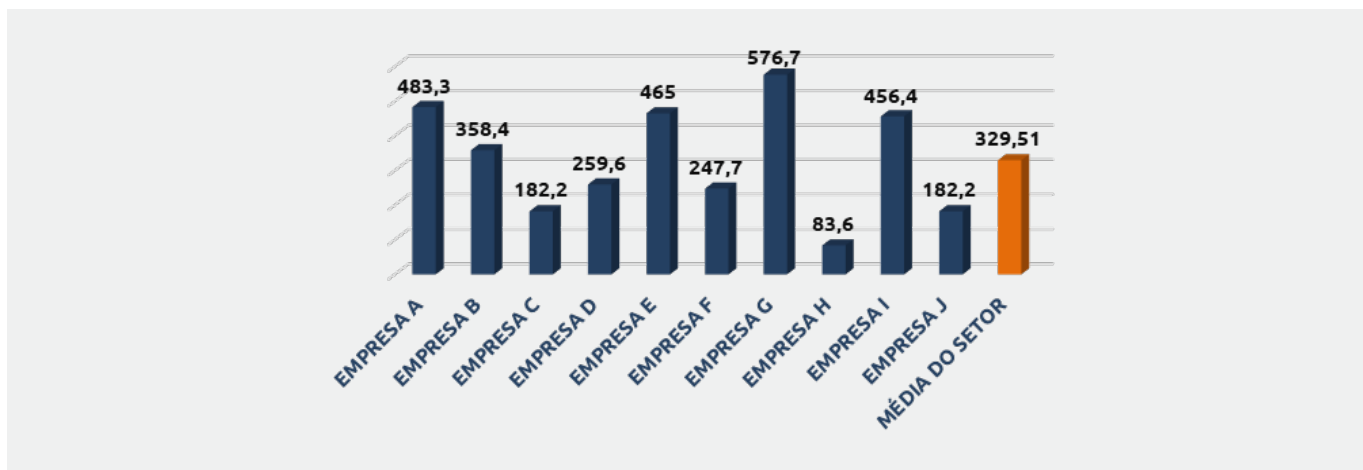


Gráfico 11 – Grau de maturidade da gestão
Fonte: Elaboração própria (2017)

Ainda sobre o grau de maturidade das empresas, 10% das empresas ficaram no 1º nível (existência), 40% das empresas ficaram situadas no grau da média do setor que é 2º nível (sobrevivência). 40% das empresas ficaram no 3º nível (sucesso) 10% das empresas teve como nível de maturidade o 4º (crescimento). A pontuação média do setor foi de 329,51 o que equivaleria ao nível 2 de maturidade da gestão, denominado “sobrevivência” onde a supervisão do trabalho é feita pelo proprietário e as estratégias são focadas na sobrevivência da organização. Estes empreendimentos focam na superação do ponto de equilíbrio e ainda há dúvidas quanto ao retorno do investimento inicial. A empresa possui estrutura simples e dependência do proprietário, havendo a possibilidade de fechamento do negócio se esse se ausentar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a investigar a qualidade da gestão no setor hoteleiro do município de Cachoeira/Ba, setor de base que viabiliza o turismo numa cidade símbolo da cultura afro-brasileira, característica que lhe renderam o tombamento como Monumento Nacional pelo Instituto do Patrimônio Histórico Artístico e Nacional - IPHAN. Tal potencial turístico foi percebido como oportunidade para alavancar a economia local.

A pesquisa feita com dez empreendimentos hoteleiros deu margem a duas caracterizações: uma caracterização funcional e estrutural do setor e outra sobre a qualidade na gestão que avalia oito critérios de qualidade na gestão segundo o MEG. Do primeiro instrumento resultou que a grande maioria dos hotéis se caracterizam por uma estrutura muito pequena oferecendo quartos, leitos e quadro de funcionários que não suportam a demanda turística da cidade em seus festivais. A atuação no mercado é relativamente recente (menos de dez anos) e é encabeçada por uma gestão pobre em conhecimentos técnicos que possibilitem embasar uma gestão eficaz

(empreendimentos de caráter basicamente familiar), principalmente quando o setor revela um certo nível de complexidade pela sazonalidade do serviço.

A partir do questionário MPE constatou-se que, nas médias que caracterizam o setor, em nenhum dos critérios obteve-se resultado satisfatório (entre 60% a 80%). A pontuação total no setor somou 32,95% dos pontos possíveis, o que equivaleria ao nível 2 de maturidade da gestão, denominado “sobrevivência” onde a supervisão do trabalho é feita pelo proprietário e as estratégias são focadas na sobrevivência da organização.

O conhecimento do estágio de maturidade da gestão e suas características é muito importante pois auxilia o empreendedor a entender em que fase sua empresa se encontra e a perseguir as características do nível imediatamente acima. Os gestores são os responsáveis por filtrar as oportunidades e ameaças do ambiente ao seu redor, porém isso só é possível diante de certa maturidade da gestão, proporcionando mais chances de desenvolver um negócio sustentável.

Não é nossa intenção afirmar que o problema da gestão dos empreendimentos hoteleiros em Cachoeira seja o único fator que mina o potencial de crescimento que o município pode alcançar através do turismo, há outras variáveis que afetam esse sistema. Mas fica demonstrado assim que todo o setor carece de melhorias no tocante a gestão, à medida que instrumentalizem-se podem para aproveitar melhor o potencial de desenvolvimento do seu negócio.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **Serviços integrados no turismo**: um modelo de gestão para o setor de hotelaria. 2004. 211 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87545/205204.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

BAHIA. Prodetur Bahia. Secretaria do Turismo (Org.). **Cachoeira**. SD. Disponível em: <<http://www.prodeturbahia.turismo.ba.gov.br/municipios-beneficiados/cachoeira/>>. Acesso em: 16 out. 2016.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Gestão pela qualidade: referencial teórico. **Transifirmação**, Manaus, v. 8, n. 3, p.97-120, set. 1996.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 18 Ed – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto; tradução

Magda Lopes – 3 ed. Porto Alegre: Artme, 2010.

CROSBY, P. B. **Qualidade falada a sério**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1990.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DEPARTAMENTO ENTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS. **Estudo do setor hoteleiro**/ DIEESE -São Paulo: Confederação Nacional dos trabalhadores no comércio e serviços da CUT- CONTRACS, 2013.

FALCONI, Vicente. **Controle de qualidade total**: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE (Org.). **Causa, aspiração e crença**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 17 de agosto de 2017.

_____. **Cadernos rumo à excelência**: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: Liderança. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008a. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: estratégias e planos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: clientes. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008c. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: sociedade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008d. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: informações e conhecimentos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008e. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: pessoas. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008f. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: processos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008g. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: resultados. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008h. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Critérios de Excelência**: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional, 2009.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

HOFFMAN, K. Douglas et al. **Princípios de marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia Econômica. **Pesquisa de informações básicas municipais**. Suplemento Assistência Social. 2009. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

LICKORISH, Leonard J.; JENKINS, Carson L. **Introdução ao turismo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MATSUMOTO, Alberto Shigueru et al. **Uso do modelo de excelência da gestão da FNQ como instrumento de gestão nas micro e pequenas empresas**. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 6., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: RJ, 2015. p. 1 - 17.

MORGADO, Ricardo Rodrigues; JOÃO, Iraci de Souza; MERLO, Edgard Monforte. Análise dos atributos valorizados pelo consumidor de hotelaria do segmento econômico: Um estudo exploratório. **Revista Turismo: Visão e Ação**, Santa Catarina, v. 12, n. 1, p.04-22, 22 jan. 2010. Semestral. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br//seer/index.php/rtva/article/view/678>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

PAIVA, Clístenes Barros. **ATRIBUTOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DA REDE HOTELEIRA COMO DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**: um estudo de caso na cidade de Palmas-TO. 2012. 55 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Tocantins, 2012.

PORTAL BRASIL. **Turismo**: Turismo movimentou R\$ 492 bilhões no Brasil em 2014. 2015a. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/03/turismo-movimentou-r-492-bilhoes-no-brasil-em-2014>>. Acesso em: 28 mar. 2017a.

_____. **Turismo**: Setor hoteleiro planeja investir R\$ 12,8 bi até 2020. 2015b. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/03/setor-hoteleiro-planeja-investir-r-12-8-bi-ate-2020>>. Acesso em: 28 mar. 2017b.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Reflexões sobre a relação entre turismo e hotelaria**. 2012. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/turismo-e-hotelaria/reflexos-sobre-a-entre-turismo-e-hotelaria/22750>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

PORTAL DA HOTELARIA. **Vinícius Lummertz projeta um novo cenário para o turismo brasileiro**. 2016. Disponível em: <<http://www.portaldahotelaria.com.br/noticias/vinicius-lummertz-projeta-um-novo-cenario-para-o-turismo-brasileiro>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

RIBEIRO, Luiz Eduardo ; PANHOCA, L. . **Aplicação de Modelo de Excelência Empresarial em Micro e Pequenas Empresas**. In: V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2005, São José dos Campos. São José dos Campos : UNIVAP, 2005.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manoel de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 6. Ed. Niterói, RJ: Impetus, 2009.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** 2011.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23.ed. ver e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SPIEGEL, Murray. **Estatística.** 3ª. Ed. São Paulo - SP : Makron Books, 1993

TEIXEIRA, Elizabeth. **As Três Metodologias:** Acadêmica, da Ciência e da Pesquisa. 10. Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método.** Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Luana de Santana Ribeiro

luanacastroribeiro16@gmail.com

Bacharel em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia-Cachoeira.

Andressa Santos Rodrigues

dessarodrigues22@hotmail.com

Bacharel em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia-Cachoeira.

Tânia Moura Benevides

taniamoura2511@gmail.com.br

Graduada em Administração pela Faculdade Ruy Barbosa (1996), especialista em Finanças Empresariais pela FGV (2000), mestre em Administração Estratégica pela Universidade Salvador (2003) e doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2012). Professora adjunta da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), professora adjunta da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e professora parcial da Faculdade Adventista da Bahia (FADBA). Coordenadora do curso de Administração da UNEB e Coordenadora do Núcleo de Extensão em Administração da EAUFB. Editora da Revista Formadores [B4].

Faculdade Adventista da Bahia

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

Revista Formadores
Caderno de Gestão e Negócios
Edição Especial Ricardo Caggy

CAPITALISMO CONSCIENTE: UMA ANÁLISE SOBRE O CAPITALISMO DE PROPÓSITO DA EUZARIA

RESUMO

O Presente artigo visa entender a implantação do novo modelo de capitalismo, denominado de Capitalismo Consciente, o qual possui uma forma inovadora de atuação voltado a uma filosofia sustentável e equilibrada em quatro pilares: liderança, cultura, *stakeholder* e propósito. Em relação ao percurso metodológico optou-se pela construção de um estudo de caso da empresa Euzaria. Para tal, fez-se uma pesquisa descritiva, a partir de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e de campo. Na fase da pesquisa de campo, foram aplicados questionários com os clientes da marca e realizada uma entrevista com os sócios- proprietários da empresa, de forma que os dados foram tabulados e analisados. Em relação a Euzaria, sua aposta no capitalismo consciente é a de ser diferente das outras. Seu maior objetivo é o de oferecer uma devolutiva positiva para a sociedade, de modo que transforme as pessoas, incentivando ações melhores e mais conscientes. A Empresa busca um perfil de clientela mais alternativa, que pensa no impacto de suas ações. Para a Euzaria o lucro é apenas uma consequência desse ciclo.

PALAVRAS-CHAVE:

Capitalismo. Capitalismo Consciente. Estratégia. Euzaria.

RIBEIRO, Luana de Santana; RODRIGUES, Andressa Santos; BENEVIDES, Tânia Moura. **Capitalismo consciente: uma análise sobre o capitalismo de propósito da Euzaria.** . Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Gestão e Negócios, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 4, p. 98 - 111, nov. 2018.

1. INTRODUÇÃO

Após séculos o capitalismo vem se transformando, adaptando-se e principalmente, vem sendo disseminado nos diversos sistemas socioeconômicos em um único propósito, a maximização exclusiva do lucro. A origem do sistema capitalista tem vestígios por volta da passagem da Idade Média para a Idade Moderna, com o renascimento urbano e comercial dos séculos XIII e XIV; com o surgimento na Europa uma nova classe social: a burguesia, essa nova classe social caracterizava pela busca do lucro através das atividades comerciais (COGGIOLA, 2015).

Ainda segundo Coggiola (2015), tal avanço a sociedade passou por uma notória transformação e promoção de novas formas de ganhar dinheiro e fazer a circulação do mesmo na sociedade, porém não demonstra um cuidado quanto à forma igualitária e/ou justa dessa disseminação de recursos, no entanto a economia apresentava nítidos sinais de desenvolvimento.

Avanços e transformações que caracterizam o sistema capitalista e suas fases, tem grande influência na economia atual (século XXI). A associação do capitalismo à tecnologia possibilitou, e possibilita uma grande influência nos processos de aprofundamento e interação econômica, social, cultural e política, além de gerar uma dinamização entre as economias mundiais (SCHMIDT, 2005).

Mesmo permitindo a prosperidade generalizada, o capitalismo de livre-iniciativa conquistou pouco respeito entre os intelectuais e quase nenhum afeto da massa. Enquanto isso, os defensores do capitalismo fazem discursos a fim de promover os benefícios desse sistema para a sociedade. Ao invés de rebater as acusações, reforça nas pessoas a crítica ética de que o capitalismo só tem preocupação com o ganho demasiado de lucro, independente do bem-estar das pessoas, além de indagar sobre condutas incertas das empresas contribuintes nesse processo de capitalização (MACKEY, 2013).

A fim de desenvolver essa temática, utiliza-se como estudo de caso a Euzaria, que é uma empresa localizada no município de Salvador, no estado da Bahia. A empresa foi fundada em 2015 e diz se alinhar ao modelo do capitalismo de propósito assim, pode ser avaliada como uma precursora local desse recente fenômeno. Espera-se que esse estudo possa contribuir e compreender a aplicabilidade desse conceito na prática.

Consequentemente, surge uma nova maneira de se fazer capitalismo - Capitalismo Consciente. Esta pesquisa justifica-se à medida que realiza uma análise referente ao capitalismo de propósito da Euzaria, explicitando dados sobre uma temática recente, cujas primeiras publicações ocorreram nos Estados Unidos em 2008. No Brasil o movimento surgiu e foi oficializado em 2013 por uma ONG denominada de "O Movimento Capitalismo Consciente Brasil". Sendo assim, o movimento do Capitalismo Consciente se expandiu em outros países como Inglaterra, Austrália, Índia e África do Sul, mediante tal abrangência o movimento merece ser analisado (COSTA, 2014).

O motivo pelo qual as empresas pertencentes ao Capitalismo Consciente buscam conscientizar e preparar os seus líderes é por acreditar e defender que uma organização bem gerida, os valores possam contribuir para a humanidade de forma mais tangível do que qualquer organização na

sociedade. A fim de entender tal questionamento o estudo tem como objetivo geral entender a abordagem do Capitalismo Consciente na gestão do empreendimento Euzaria. Como objetivo específico define-se: caracterizar a Euzaria como modelo de negócio; analisar as características do consumidor consciente para a Euzaria; identificar como a empresa estudada é estruturada; e avaliara a postura perante o processo de vendas e a ação social proposta.

Por mais que esse seja um novo e atual modelo de gestão e desenvolvimento, muitos autores se identificaram com esse tema e essa nova abordagem de negócio, tais como Ayrton Luiz Bicudo (2013), Jonh Mackey (2013), Raj Sisodia (2013), Mauricio Goldstein (2013), entre outros nomes que publicaram e disseminam sobre o tema no universo acadêmico e principalmente no mundo dos negócios, no entanto os autores fazem ponderações, análises e comparações entre as duas vertentes: Capitalismo tradicional e Capitalismo Consciente, buscando entender e até que ponto as empresas estão preparadas e realmente alinhadas a essa perspectiva consciente e a geração do lucro por consequência (MACKEY; SISODIA, 2013).

A estruturação desta pesquisa está dividida em cinco seções. A primeira seção aqui apresentada e denominada introdução traz os elementos delineadores da pesquisa. A segunda seção apresenta o referencial teórico explanando sobre o Capitalismo Consciente e sua real inserção na sociedade. Na terceira seção é a apresentada a metodologia adotada para a elaboração desse estudo. A quarta seção traz a análise dos resultados, caracterizando a empresa e identificando o alinhamento da EUZARIA com o Capitalismo Consciente, identificando a percepção dos clientes da marca perante esse modelo de negócio e o sistema capitalismo aderido, finalizando, a quinta e última seção traz as considerações finais do estudo.

2. CAPITALISMO CONSCIENTE

O capitalismo se apresenta de diversas formas, a fim de se adequar aos “novos” parâmetros éticos e morais que influenciam a sociedade; a cada novo momento as empresas buscam por negócios e estratégias que tenham um cunho social, onde a busca do dinheiro não seja a única e exclusiva razão da empresa, mas também uma devolutiva positiva ao meio na qual a empresa está inserida. Para esse novo pensamento de transformação, em relação ao consumo de produtos mais conscientes e de empresas mais humanizadas, é criado a partir de um novo capitalismo o Capitalismo Consciente, ao qual vem ganhando mercado através de empresas que possuem essa filosofia como um princípio organizacional (MACKEY; SISODIA, 2013).

O Capitalismo Consciente foi arquitetado por Jonh Mackey e Raj Sisodia um indiano, que em 2013 lançaram um livro abordando o Capitalismo Consciente, o qual é apresentado se baseado na livre iniciativa e nos propósitos seguidos nas empresas, desmistificando a concepção de que as empresas só pensam na maximização dos seus lucros, tornando a empresa adepta do Capitalismo Consciente manter seus princípios e crenças baseados na geração de valor para todas as partes interessadas no processo (*stakeholders*) (CHAVES, 2014).

Esta nova concepção de capitalismo, embora proporcione benefícios para todos os envolvidos, acabou conquistado poucos os intelectivos e sem nenhuma afeição das massas. Isso ocorre devido a associação do capitalismo desenfreado com a ideia de um sistema egoísta, no qual beneficiam-se apenas os proprietários das organizações. Há concepções precipitadas em relação ao assunto, se baseando no mito de que o objetivo das empresas é de maximização dos seus lucros, o que é uma visão deturpada do que realmente representa o Capitalismo Consciente, o qual é expressa, pelas organizações, uma responsabilidade social, sendo democrático e adaptável as situações proporcionando benefícios a toda humanidade (MACKEY; SISODIA, 2013). Segundo Sisodia, Wolfe e Sheth (2015, p.29) “A crescente influência do autor na realização da cultura predominante está remodelando a maneira de fazer negócios. De fato, poderia se dizer que estamos experimentando os momentos iniciais do auto realização do capitalismo”.

Mackey e Sisodia (2013, p. 31) afirmam “talvez a maior mudança vivida hoje por nós, seres humanos, seja a elevação de nossa consciência” Sobre a luz dessa concepção as empresas que se apoiam a tal filosofia buscam proporcionar, tanto aos seus colaboradores quanto a clientes e fornecedores, um ambiente propício ao desenvolvimento de relações harmoniosas em que ambos saiam satisfeitos com cada resulta, tendo assim uma preocupação em proporcionar relações positivas e que contribua para fins da sociedade a sua volta.

Goldstein, (2014) apresenta pontos importantes a serem seguidos pelas empresas que querem adquirir sucesso, sendo estes: existir para servir aos clientes, acrescentando valor aos produtos e serviços; proporcionar um ambiente adequado ao qual seja favorável aos colaboradores; retorno razoável aos investidores; Relação amigável com os fornecedores e demais envolvidos; manter uma responsabilidade sustentável e consciente; e contribuir com a sociedade em que está situada.

Esses pontos apresentam passos para o crescimento e o desenvolvimento de uma economia mais solidária e responsável por um todo beneficiando a comunidade e proporcionando o movimento da economia local em que a empresa está situada, o que acaba confundindo Capitalismo Consciente com responsabilidade social corporativa, sendo que são perspectivas de contribuição para o ciclo econômico que possuem grandes características incomuns e suas perspectivas distintas uma da outra. O quadro 1 é apresentado por Mackey e Sisodia mostrando as diferenças entre ambos.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	CAPITALISMO CONSCIENTE
Acionistas devem se sacrificar pela sociedade.	Integra os interesses de todos os <i>stakeholders</i> .
Independe da finalidade ou cultura corporativa.	Incorpora um propósito maior e uma cultura de cuidado.
Adiciona uma carga ética aos objetivos do negócio.	Reconcilia cuidado e lucratividade por meio de sinergias superiores.
Refrete uma visão mecanicista do negócio.	Visualiza o negócio como um complexo sistema adaptativo.
Com frequência, é enxertada no modelo de negócios tradicional, em geral como departamento autônomo ou atrelado às relações públicas.	Responsabilidade social no cenário do negócio, que é movido por um propósito maior e que inclui A comunidade e o meio ambiente entre as principais partes interessadas.
Vê sobreposição limitada entre empresa e sociedade, bem como entre empresa e planeta.	Reconhece que o negócio é um subconjunto da sociedade e que está é um subconjunto do planeta.

Facilmente confundida com gesto de caridade; muitas vezes vista como “lavagem verde”.	Requer transformação genuína por meio do compromisso com os quatro princípios.
Assume todas as boas ações, como desejáveis.	Exige que as boas ações sejam sintéticas com o objetivo principal da empresa e com a criação de valor para todo o sistema.
Implicações pouco claras para o desempenho dos negócios.	Supera de modo significado o modelo de negócio tradicional sob vários critérios. Inclusive o financeiro.
Compatível com a liderança tradicionais.	Requer liderança consciente

Quadro 1 - Diferença entre responsabilidade social corporativa e sobre o Capitalismo Consciente.

Fonte: MACKEY; SISODIA (2013, p. 41).

No Brasil, o Capitalismo Consciente inicia-se em 2013 quando se cria o movimento Capitalismo Consciente, tendo como co-fundador Mauricio Goldstein. O movimento tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de empresas conscientes no país, proporcionando resultados satisfatórios, o que contribui para o ciclo econômico da comunidade e consequentemente do Estado.

No Brasil tal concepção vem ganhando espaço, as empresas estão mais conscientes em relação a possuir uma preocupação com o que é deixado de benefícios para os envolvidos e o que é deixado ao ambiente através de suas ações, na busca pela desmistificação de que as organizações visam apenas a maximização dos lucros.

As empresas conscientes começam sua modificação pelo líder, pois este tem que ter um nível diferente de consciência, entender a interdependência, entender que o dinheiro não é o objetivo principal e sim uma consequência do propósito da empresa (COSTA; BICUDO.2014).

O Capitalismo Consciente é apresentado em quatro dimensões, as quais comportam grande representatividade nas organizações que se apegam a tal filosofia, sendo essas descritas como: o propósito maior, a relação entre os *stakeholder* as características de cultura e a liderança.

2.1. PROPÓSITO

Dentre os princípios que envolvem o Capitalismo Consciente está situado o propósito maior, o que envolve os valores centrais da empresa em relação a sua contribuição para a humanidade. Segundo Mackey e Sisodia (2013, p. 46);

Propósito é importante como fonte de energia e meio de transcender os anseios particulares de *stakeholders* individuais. Quando todas as partes interessadas estão alinhadas em torno de um propósito comum e mais elevado, diminui a tendência de se preocuparem apenas com os objetivos imediatos.

O propósito de uma empresa é a peça chave de uma empresa que tem como filosofia o Capitalismo Consciente presando pela autoconsciente na formação de valor agregado, visando um bom desenvolvimento da sociedade a sua volta, para uma representação clara sobre o assunto abordado a figura 1, a seguir, apresenta a relação envolvendo o Capitalismo Consciente e os quatros pilares.



Figura 1: Triângulo do Capitalismo Consciente

Fonte: GOLDSTEIN (2014, p. 83).

O triângulo do Capitalismo Consciente apresenta a relação entre a comunidade e o meio ambiente em que está situado, propagando desenvolvimento e sustentabilidade, tendo harmonia entre os acionistas e parceiros envolvidos; os colaboradores e clientes os quais são impactados a partir da propagação do propósito e sonho da empresa e os demais ciclos apresentados em uma liderança consciente, a organização e sistema de gestão e sua cultura e dinâmica relacional. É abordado por Goldstein (2014) o triângulo como uma representação da conexão envolvidos inicialmente em torno do propósito da empresa, o que é a idealização dos valores que a empresa quer passar para a sociedade a sua volta favorecendo todos os envolvidos.

Mackey e Sisodia (2013) expressam uma linha de raciocínio que é propagada por Goldstein (2014) em relação ao propósito da empresa, pois esse contribui no direcionamento da organização, levando autoconsciência sobre o porquê e o para que a empresa surgiu.

2.2 STAKEHOLDER

Em uma concepção direta, os *stakeholders* são as partes interessadas no processo, as pessoas ou organizações interessadas na empresa, sendo todos os envolvidos desde os colaboradores da organização, os clientes, os fornecedores e até mesmo os terceirizados (MACKEY; SISODIA, 2013). A figura 2, apresentada a seguir, é uma representação em relação a sua importância e integração.

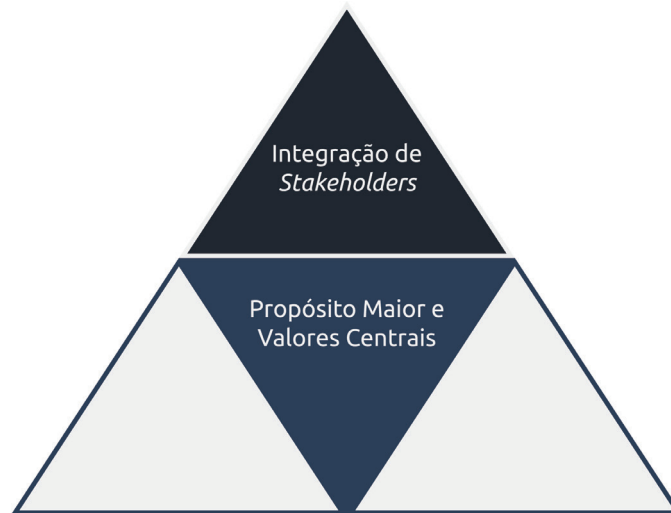


Figura 2 - Triângulo do Capitalismo Consciente

Fonte: MACKEY; SISODIA (2013, p. 75).

A integração de *stakeholders* é uma característica central entre as organizações adeptas dessa nova

concepção de capitalismo, visando beneficiar todos os envolvidos, até mesmo os concorrentes diretos, os quais não saem perdendo. Essa nova filosofia beneficia o todo e proporcionando valor aos *stakeholders*, fidelizando colaboradores, clientes, fornecedores a fim de espalhar uma cultura solidária, responsável e sustentável.

Chaves (2014) fala sobre o avanço do objetivo dos *stakeholders* e sua representação em uma nova perspectiva a ser seguida pelas empresas, a qual transforma a visão de que as empresas atuam em um vácuo social, mas atua de forma a integrar uma visão otimista com os envolvidos no processo, compartilhando seus valores e propósitos, ampliando a comunicação o que favorece o desenvolvimento de ambos os envolvidos no processo.

Para Sisodia, Wolfee Sheth (2015, p. 41) "Em vez de se manter um grupo de *stakeholder* ou outro mais importante, as empresas humanizadas atentam ao bem-estar do ecossistema econômico total em que operam." Mackey e Sisodia (2013) destacam a importância dos *stakeholders* para as empresas conscientes, abordando aspectos importantes para uma alavancagem no desenvolvimento das empresas de maneira responsável, repassando um valor a todos os envolvidos nesse ciclo que engloba o fluxo dos envolvidos no processo, o que são destacados constantemente oportunidades mutuas de desenvolvimento entre ambas as partes envolvidas.

2.3. LIDERANÇA

A consolidação de uma nova filosofia sobre o Capitalismo necessita de um desempenho inovador de líderes conscientes, providos de características de proativíssimo, analítico, emocional e espiritual, os quais são capazes de propagar os princípios agregados da empresa vestindo a camisa da organização em que atua propagando os valores e propósitos da empresa a fim de satisfazer

todas as partes envolvidas, contribuindo na propagação de um conceito inovador de empresas mais conscientes e responsáveis.

Sobre tal concepção os termos liderança e gestão são confundidos como semelhantes, o que na verdade se tem são características e funções diferentes, as quais Mackey e Sisodia (2013, p. 193) definem que “ liderança tem a ver principalmente com mudança e transformação; Gestão, com eficiência e implementação. ”

Mackey e Sisodia (2013) apresentam características importantes para um líder em relação a possuir uma inteligência emocional, espiritual e sistemático, sendo capazes de captar estratégias de atuação visando o crescimento constante da organização e da propagação de uma filosofia colaborativa e que impacta positivamente a comunidade.

Os Autores ainda reforçam a importância a tal liderança consciente que é distinta das demais, pois possui em sua uma preocupação e uma dedicação na satisfação do todo proporcionando o compartilhamento de ideias e valores com contribuam com o ambiente a sua volta, impactando uma sociedade e transformando á em uma cultura mais humanizada.

Segundo Sisodia, Wolfe e Sheth (2015) apresentam a importância do pensamento holístico para a liderança das empresas humanizadas abordando, como sendo algo de complexidade e nada simples, mas que proporciona uma experiência de novos aprendizados o qual visa entregar todas as estruturas de forma autêntica nas organizações.

2.4. CULTURA

A cultura, como os demais princípios é fundamental, transmite a identidade da empresa, agregando aos valores de uma cultura mais consciente e responsável tendo uma maior aceitação frente a diversidade, alcançando a sociedade como um todo, e tendo uma flexibilidade em relação a aceitação da diversidade cultural. Segundo Goldstein (2014) aborda que a força da cultura é mais importante do que o dinheiro, pois é através da propagação de uma cultura estruturada de forma adequada proporciona grandes benefícios para a organização. A cultura da organização reflete os seus clientes, os fornecedores e colaboradores, os quais vestem a camisa da empresa, pois são adeptos da cultura instaurada.

Mackey e Sisodia (2013), discorrem sobre esse pilar relatando a importância de uma estrutura forte da cultura, pois ao mesmo tempo que contribui para o favorecimento da empresa pode ser uma característica de rejeição pela sociedade. Os autores apresentam sete pontos para guiar as empresas conscientes para possuírem uma qualidade em relação a uma cultura consciente, sendo estas: a confiança, responsabilidade, cuidado, transparência, integridade, lealdade e igualdade, dentre estes o mais importante é a confiança e o cuidado, a fim de fortalecer o ciclo da empresa entre clientes, fornecedores, colaboradores, parceiros e a comunidade.

3. METODOLOGIA

Em relação ao percurso metodológico essa pesquisa exploratória que se constitui com um estudo de caso descritivo. Trata-se de um estudo sobre a “EUZARIA”. A pesquisa de descritiva, segundo Richardson (1989), é um método utilizado com frequência a fim de encontrar e classificar a relação entre várias variáveis, as quais propõe investigar as características de um fenômeno, nesse sentido, o estudo inicialmente deve levantar dados que possam identificar as variáveis específicas, para que depois seja possível explicar as características do problema.

Quanto aos meios, para a obtenção de dados secundários, foi realizada a pesquisa bibliográfica, segundo Fonseca (2002) essa pesquisa se caracteriza por analisar conteúdo a partir do levantamento de referências teóricas já existentes, que foram analisadas e publicadas sobre o tema, estando disponibilizadas em registros escritos e/ou eletrônicos, permitindo ao pesquisador conhecer o que antes foi estudado e publicado sobre o estudo. Também foi realizada uma pesquisa de campo para a obtenção de dados primários.

Essa etapa foi realizada em duas etapas. Inicialmente foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gerente comercial, a entrevista foi realizada na loja da EUZARIA do Shopping Barra em maio de 2017 e teve duração de uma hora e meia. Os dados foram gravados e depois transcritos para análise. Na segunda fase, após definição das categorias de análise foi elaborado um instrumento de coleta de dados – um questionário. Os questionários, usando o critério de acessibilidade, buscou entender o entendimento dos clientes da EUZARIA em relação à organização e ao Capitalismo Consciente. Os questionários foram aplicados nas duas lojas Salvador Shopping e o Barra Shopping e também na feira da cidade. Foram obtidas 35 respostas. Os dados foram tabulados utilizando um software estatístico (SPSS) e seguem apresentados no capítulo de análise de resultados.

Os métodos utilizados na pesquisa visam identificar e descrever a realidade do Capitalismo Consciente e sua aplicabilidade nos modelos de negócios que se apropriam dessa filosofia, tendo por tanto como objeto de estudos o caso da empresa Euzaria, descrito na sessão seguinte.

4. O CAPITALISMO DE PROPÓSITO DA EUZARIA NA VISÃO DA EMPRESA E DOS CLIENTES

Euzaria foi fundada em 2015, trata-se de uma empresa Baiana que se coloca de um modo diferente. Atualmente tem duas lojas físicas: uma no Salvador Shopping e outra no Barra Shopping, entretanto, comercializa seus produtos em todo Brasil pelo seu site [<http://www.euzaria.com.br>].

Suas primeiras comercializações se deram nas feiras em Salvador. Atualmente conta com uma equipe de 15 a 20 pessoas, com confecção própria e parceria com fabricante locais com material de qualidade, tendo a produção própria e as ideias compartilhadas.

A Euzaria se destacou na sua primeira coleção utilizando os símbolos memoráveis que representam o propósito da marca que é: ♥ > \$. Tal simbologia tem o seguinte significado “o lucro não deve ser o mais importante ou o único objetivo das organizações”. Assim, os sócios da Euzaria criaram a empresa se baseando nos pilares do Capitalismo Consciente e no empreendedorismo de propósito, se tornando uma empresa de moda consciente.

João Pimenta [Supervisor Amador¹] que cuida da organização das lojas conduziu-o e apresentou a Euzaria, relatando desde a concepção de criação as ideias da marca Euzaria. A empresa foi idealizada pelos sócios Kiko Kislansky e Zé Pimenta. Os dois tinham um olhar diferente, tendo um propósito diferenciado para o segmento de roupas e acessórios, os quais são pensados com um propósito, todo o processo de construção do material é pensado detalhadamente dentro de uma cultura consciente e sustentável. A Empresa começou a as suas atividades, começando inicialmente com a comercialização de T-Shirt com mensagens e ideias que transmitisse uma mensagem com propósito, nesse momento as pessoas que viram as estampas começaram a dizer: “rapaz, gostei. Uma camisa dessas **eu usaria**” e então surgiu o nome da marca “**Euzaria**”.

Dentro dos Pilares do Capitalismo Consciente o Propósito maior da Euzaria é elevar a esperança para a humanidade e com isso elevar o pertencimento e o valor do ser muito mais do que você tem, dando importância a pessoa que você é, do que de fato as características (de classe, renda, etnia entre outros). Em relação aos *stakeholders*, para a Empresa, inclui todo mundo que está envolvido direto e indiretamente na organização, buscando sempre saber como está o outro. Na Euzaria os colaboradores são conhecidos como “amador” e os fornecedores são como “parceiros”. Na liderança, a Empresa transmite uma experiência inspiradora, positiva e consciente. E, por último, em relação ao pilar cultura, busca uma visão de mudança e adaptação às culturas e ambientes expostos. A empresa durante os dois anos de existência já conseguiu fazer algumas mudanças, impactando mais de duas mil pessoas através das ações sociais realizada pela empresa.

O perfil de clientes da Euzaria é o de pessoas que se veem responsáveis pelo mundo. Visando a parte empresarial o público é classe A e B, pela questão do acesso ao consumo, com interesse em contribuir de forma consciente. A marca possui uma grande diversificação de produtos.

Em uma visão futurista João Pimenta, expressa do seu ponto de vista: “que não exista apenas a Euzaria como marca consciente, mas que isso se torne comum. Onde todos sejam conscientes e que as empresas já nasçam com um propósito bem definido para contribuir com a sociedade”. A Euzaria espera atingir nacionalmente e internacionalmente as pessoas, conectando-se.

A Euzaria atua criando diversas ações. A primeira ação foi: na compra de uma camisa outra camisa igual era doada a uma pessoa carente. Atualmente houve uma evolução - uma peça vendida corresponde a um dia de aula. Essas são as ações principais, mas existem outras, tais como: um óculo de sol, gera um óculos de grau; um sapato, gera um calçado para uma pessoa carente; uma caneca vendida, gera distribuição de garrafas de água ou suco para pessoas na rua; um quadro

1. Denominação interna da empresa.

vendido, gera uma oficina de artes para crianças carentes; uma peça infantil, gera outra doação infantil; um azulejo, gera ações pontuais; entre outras. Todas as comercializações com finalidade social.

A Euzaria desenvolveu um projeto chamado “Conversa de Rua” em conjunto com a defensoria pública. Essa ação buscava saber o que de fato as pessoas esperavam para sair da condição de vulnerabilidade. Ao ouvir diferentes posicionamentos a Empresa entendeu que as ações apresentadas anteriormente eram pontuais e não mudavam a situação dos beneficiados. Era uma contribuição que não mudava nada. O desejo era por uma mudança mais efetiva que permitisse uma inserção no mercado de trabalho, gerando igualdade de condições. Eles queriam ter acesso à educação e ao conhecimento. Foi através dessa ação que a Euzaria buscou a evolução de suas ações, pensando na geração da educação e contribuindo com o conhecimento. Foi a partir disso que criou uma ação social que definia que na compra de uma peça; o consumidor estaria gerando um dia de aula. Para concretizar tal ação fez uma parceria com o Instituto Aliança (IA). O IA é um instituto nacional que atuam com crianças, jovens e famílias levando educação. Essa ação já resultou em mais de mil dias de aulas e contou com sua primeira formatura em março do ano de 2017. Ao todo as ações realizadas pela empresa somam mais de quarenta mil atos de solidariedade.

Conhecer a percepção da Euzaria foi relevante para o entendimento dessa temática na prática empresarial, mas julgou-se também como fundamental conhecer a percepção dos clientes. Assim, a pesquisa contemplou a aplicação de questionário com os clientes das duas lojas e os clientes que frequentaram a feira da cidade. Os resultados da percepção dos clientes seguem apresentados a seguir.

Em relação ao perfil dos respondentes, 45,71% foram mulheres e 42,86% foram homens, tendo 11,43% os que não se identificaram. Os respondentes possuem entre 17 e 61 anos de idade, informando diversas profissões, entre elas: dentista, professores, vendedores, servidor público, arquiteto, engenheiro civil, jornalista e militar. Uma parte dos respondentes são universitários, entre 21 a 23 anos, com estilo alternativo, os quais compartilham um pouco de sua experiência com a Euzaria.

Em relação ao conhecimento da marca maioria dos clientes conheceram a Euzaria através de amigos; boa parte através de outras ações, sendo elas pela experiência da família, pelas ações na rua, pela feira da cidade e palestras.

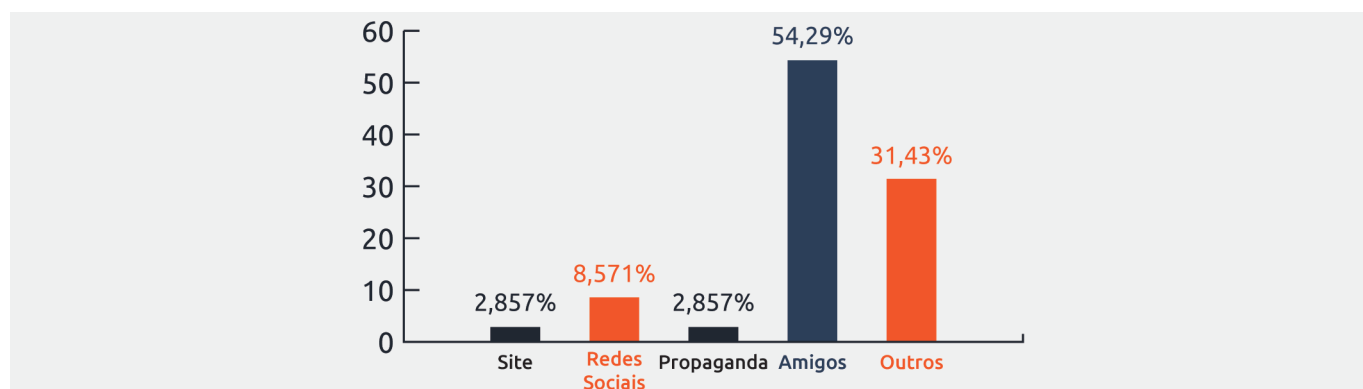


Gráfico 1: Meio de comunicação que os clientes conheceram a Euzaria

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Comprovando que os clientes da Euzaria se conectam e traspassam essa sinergia para os amigos e familiares, frequentando a loja ao menos uma vez no mês, os respondentes 71,4% conhecem as ações realizadas pela empresa, sendo apenas 28,6% os que não conhecem.

Dentre as ações conhecidas pelos clientes 31,4% conhecem a atual ação da Euzaria que é “uma peça = um dia de aula”, e as outras ações conhecidas são doação de roupas, alimento, a geladeira comunitária, doação de óculos de grau e visitas a creches, asilos e moradores de rua.

Entre os respondentes 48,6% participam de algum movimento social, sendo estes de doação de roupas e alimentos, sendo voluntario em escola pública e creches, o projeto seja semente e ações nas ruas.

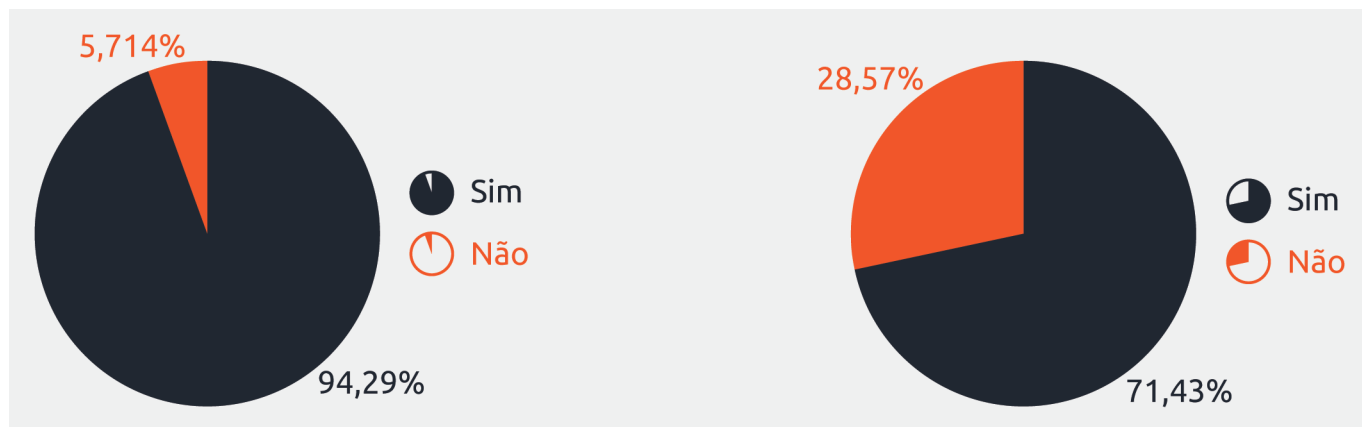


Gráfico 2: Os Clientes se identificam com o propósito da Euzaria.

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 3: Os Clientes conhecem o Capitalismo Consciente.

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Os gráficos anteriores apresentam o quanto os respondentes se identificam com a empresa e sabem sobre o Capitalismo Consciente, tendo dados positivos onde 94,29% dos respondentes se identificam com o propósito da Euzaria e 71,43% deles sabe que é Capitalismo Consciente.

De forma geral os respondentes definiram o Capitalismo Consciente como ter um propósito, ser um comércio justo/humanizado, é a relação do custo x benefícios, consumir com consciência, buscar diminuir a desigualdade existente, a venda e o consumo de produtos sustentáveis que não agridam o ambiente nem se utilize de mão de obra escrava, é um consumo de retorno a quem precisa em prol de uma causa, foram expressas diversas opiniões que em resumo a percepção dos respondentes se volta a ações mais humanizadas buscando a valorização humana e da natureza em prol de uma sociedade mais colaborativa e sustentável. Na perspectiva dos respondentes sobre pontos a ser melhorados pela empresa são abordados por 20% dos respondentes uma maior inclusão da moda *Plus Size*, maior variedade e preços mais acessíveis.

Entre as críticas e sugestões ao modelo de Capitalismo Consciente os respondentes expressam a necessidade de uma maior divulgação, de levar mais a sério o modelo, faltando incentivo público para difundir essa ideia, sendo este um excelente trabalho. Apenas 17,1 % dos respondentes conhecem outra marca que possui uma proposta social.

Os respondentes ainda expressaram sua sensação ao comprar na Euzaria definindo de diversas

formas uma delas são leveza, paz, bem-estar, amor, pertencimento, realização, felicidade e, sobretudo, a maioria sente satisfação em saber que sua compra está gerando uma ação social, de saber que está ajudando o próximo, por ser uma compra consciente e de qualidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo evidencia o quanto este novo capitalismo - Capitalismo Consciente - vem ganhando força no atual contexto social. A empresa Euzaria tem a proposta de ser uma empresa consciente, e que diferente das outras, tem por maior objetivo oferecer uma devolutiva positiva para a sociedade, de modo que a transforme, sendo o lucro apenas uma consequência desse ciclo.

Nesse processo de devolução a empresa é capaz de movimentar economicamente todo o seu entorno, uma vez que seus produtos são produzidos no Brasil e por empresas com a mesma perspectiva, atribuindo valor as peças, mas, principalmente a mão de obra empregada na confecção e venda desses produtos.

Ficou evidente o quanto a empresa se preocupa em estar alinhada aos quatro pilares do Capitalismo Consciente, adequando moda as demandas sociais, por meio de suas ações. Os consumidores da marca pertencem às classes A e B são pessoas que valorizam e se alinham com o propósito da Euzaria. A empresa transmite esse cuidado aos seus clientes de forma significativa, o que garante um alinhamento entre empresa e clientes.

A marca vem se aliando a outras empresas para que algumas ações tomem maior proporção e abrangência, ou seja, para que as ações não fiquem limitadas e assim poder transformar a educação, o acesso à saúde e outras necessidades básicas da população em vulnerabilidade social. A Empresa busca para isso parceiros, que não precisam ser necessariamente uma empresa, mas qualquer pessoa – física ou jurídica - que queiram ajudar.

A Euzaria está alinhada aos quatro pilares do Capitalismo Consciente (relação com partes interessadas, liderança, cultura e propósito), todo esse movimento protagonizado pelo fenômeno Euzaria tem transformado, não só as pessoas envolvidas, mas a sociedade e, principalmente, o cenário empresarial.

REFERÊNCIAS

CHAVES, Vinicius Figueiredo. **A Empresa do Século XXI: Criando Valor Compartilhado em Tempos de um Capitalismo Consciente**. Revista Interfaces Científicas. p. 21 – 32. Aracaju, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/direito/article/view/1662/1027>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

COSTA, Alice Penna; BICUDO, Ayrton Luiz. **Capitalismo Consciente: novo paradigma ou retomada**. 2014. Disponível em: <<http://ecoredesocial.com.br/2014/10/capitalismo-consciente-novo-paradigma-ou-retomada/>>. Acesso em: 24. Nov. 2016.

COGGIOLA, Osvaldo. **História do Capitalismo das Origens até a Primeira Guerra Mundial**. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41329991/OCogg_HISTORIA_D_O_CAPITALISMO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487737517&Signature=ENo1j7rMdgxrzQu%2BgRwP2DGentE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHistoria_do_Capitalismo_das_Origens_ate.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2016.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GOLDSTEIN, Mauricio. **Novas organizações para uma nova economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo Consciente: Como libertar o espírito heroico dos negócios**. São Paulo: HSM, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHMIDT, Mario Furley. **Nova Historia Critica**. Ed. nova geração. 2005.

SISODIA, Raj; WOLFE, David; SHETH, Jag. **Empresas Humanizadas**. Ed. Instituto Capitalismo Consciente Brasil, 2015.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA

RESUMO

Este relato de experiência tem como objetivo apresentar a visão de uma discente do curso de Administração da Faculdade Adventista da Bahia em relação a experiência de ensino e aprendizado na disciplina “Estratégia Organizacional”, ministrada pelo Professor Dr. Ricardo Costa Caggy, no decorrer de 2017, na Faculdade Adventista da Bahia. A experiência ocorreu a partir da experimentação da utilização da ferramenta de planejamento estratégico - *Strategic Canvas* – desenvolvida pelos professores Ricardo Caggy e Tânia Benevides. A ferramenta foi utilizada como método avaliativo grupal entre os alunos matriculados no curso de Administração, a fim de colocar em prática o Planejamento Estratégico, impulsionando a inovação e o empreendedorismo na construção de um projeto de um novo negócio. Na experiência verificou-se a facilidade no entendimento do conteúdo e adesão da turma em relação a adaptabilidade da ferramenta para a elaboração do planejamento estratégico, com um rendimento positivo durante todo o processo de construção e apresentação.

PALAVRAS-CHAVE:

Estratégia. Strategic Canvas. Relação de Ensino e aprendizado.

1. INTRODUÇÃO

Na busca por disseminar conhecimento referente a assuntos relevantes a educação no ensino superior às instituições de ensino superior objetivam atender as demandas sem perder a essência pensando em métodos para uma abordagem inovadora e interdisciplinar na construção de profissionais mais confiantes e preparados para o mercado que se almeja.

Se tratando de inovação no ensino, a Faculdade Adventista da Bahia (FADBA) vem desenvolvendo métodos e técnicas para o ensino por meio da reformulação da grade curricular, perfil dos docentes, laboratórios, visitas técnicas, entre outros. A FADBA é uma Instituição de Ensino Superior Privada, idealizada a partir de 1977, que em 1979 implementa o curso supletivo. Atualmente a Instituição atende até a Pós-Graduação (ADVENTISTA, 2018).

O curso de Administração é um dos primeiros cursos da FADBA, tendo sua primeira turma formada em 1998. Desde então, busca estimular a inovação e, em especial, o empreendedorismo. Atualmente o Empreendedorismo se tornou uma das disciplinas básicas na maioria dos cursos da FADBA. A Instituição entende que o empreendedorismo é o método mais eficiente para a inovação e o desenvolvimento dos profissionais.

Este relato tem como objetivo apresentar, em específico, o método de ensino e aprendizado referente a disciplina de Estratégia Organizacional. Nessa disciplina foi utilizado um novo método de planejamento - a ferramenta Strategic Canvas.

Esse relato se justifica a partir da disseminação do conhecimento por meio do entendimento das práticas de ensino na construção de novas formas de inovar e de transformar o convencional em algo novo e na propagação de um conhecimento multidisciplinar rico em vivência.

A metodologia abordada é de caráter descritivo, pois descreve uma vivência acadêmica no curso superior. Segundo Minayo (1994) a produção de pesquisa é importante na disseminação do conhecimento e compartilhamento de novas descobertas em específico no campo das ciências sociais, cumprindo o papel de dá continuidade ao a autora apresenta como à dinâmica de “sondar a realidade e desvendar seus segredos”.

O Presente relato aborda, a seguir e em seu desenvolvimento, a relação de ensino e aprendizado na docência no ensino superior, seguido da descrição do *Strategic Canvas* em seu caráter teórico e utilização prática pelos discentes. Finaliza-se o relato abordando a importância do método em sua utilização acadêmica.

2. ENSINO E APRENDIZADO

A relação de Ensino e aprendizado aqui abordado trata do método de ensino aplicado na disciplina de **“Estratégia Organizacional”**. A mesma foi conduzida pelo Professor Dr. Ricardo Costa Caggy durante o período em que atuou como docente na FADBA.

A Estratégia organizacional foi lecionada no sétimo semestre, tendo como objetivo informar e formar o profissional em Administração sobre às relações estratégicas das organizações por meio da aplicabilidade de modelos, técnicas e ferramentas para melhor gerir e traçar planejamentos, estimulando a reflexão crítica em relação ao pensamento estratégico e entendendo os processos de gestão dos negócios, que consideram a relação global vs local.

No decorrer do percurso formativo os autores Guerry, Sholes e Whittington (2011), Porter (2004) e Adrade e Amboni (2010) serviram de base no referencial, sendo assim utilizados para a fundamentação no campo da gestão estratégica; e dos métodos e ferramentas para um melhor entendimento sobre o campo da Estratégia Organizacional.

Nos anos 60 surgem as primeiras publicações sobre estratégia organizacional, o que inclui a adequação de sua capacidade interna e sua possibilidade externa. Logo após, na década de 70, amplia-se a definição do conceito de estratégia, com pesquisas voltadas para diferentes segmentos. Na década de 80 os conceitos de Estratégia Competitiva são apresentados por Porter e, em 1990, os estudos sobre estratégia passam a analisar a integração e sintonia entre os ambientes interno e externo. Assim, a estratégia passa a ser entendida como um processo contínuo por meio de projetos e com práticas de gerenciamento visando o futuro (CAGGY; BENEVIDES. 2018).

Com base nos estudos sobre o processo histórico e evolutivo do pensamento estratégico e suas facetas, que se caracterizam nas dez escolas da administração estratégica, Mintzberg (2003) divide as dez escolas em três categorias, sendo: **Escolas Prescritivas** - incluem: a escola do Design, do Pensamento e do Posicionamento; **Escolas Descritivas** - incluem: Escola Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental; e **Escola Configurativa** – inclui apenas a Escola da Configuração. As escolas possuem características específicas. Diferentes escolas podem influenciar na estratégia da organização, pois elas interagem entre si e se complementam.

No decorrer da formação utilizou-se a Estratégia como definida por Porter, ou seja, “forma de criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades compatíveis entre si” (CAGGY; BENEVIDES. P.9, 2018). Também foram utilizados diferentes métodos para a associação dos conteúdos apresentados: estudo de caso, mapa mental, discussões, seminários e exemplos práticos de estratégia.

No processo de entendimento sobre estratégia foi fundamental compreender sobre diversas abordagens de planejamento estratégico, entre elas as bem-sucedidas e, mais importante, as que deram errado e que precisaram ser reformulados para assim alcançar sucesso. Nesse processo formativo foi possível entender que, principalmente no campo da estratégia organizacional, não existe apenas uma “verdade” ou um único método estratégico “mágico”. O Professor demonstrou que há um universo de possibilidades que se configura a partir da experimentação e do estudo de mercado. A melhor estratégia deve ser resultado de muita análise até que se constitua como um elemento específico para uma determinada organização. A disciplina apresentada se relacionou com as demais componentes curriculares, tais como:

Marketing, Desenvolvimento de Novos Negócios, Finanças, Sistemas de Informação Gerencial e Avaliação Organizacional Sistêmica. Assim, foi possível, aos poucos, ir desenvolvendo o conhecimento multidisciplinar, fortalecendo o propósito de integrar os saberes sobre empreendedorismo e possibilitando formar um profissional visionário, aberto às possibilidades e preparado frente as oscilações do mercado.

Pensando nisso, no curso de administração, a FADBA trabalhou o empreendedorismo passo-a-passo, incluindo: a idealização, a construção, a pesquisa e a elaboração de um protótipo do negócio. Sendo assim, diferentes equipes expuseram, ao longo de anos, na Feira do Empreendedor, seus projetos inovadores. A Feira é organizada e gerida pelos discentes. Essa estratégia de ensino-aprendizagem estimula a criatividade dos alunos e os desenvolvem em diferentes competências.

Pensar em Estratégia é fundamental na concepção de um novo negócio. É possível assim disseminar e tornar atrativo o novo. Pensando nisso a ferramenta Strategic Canvas, utilizada como estratégia para desenvolvimento da atividade avaliativa, ajudou os discentes na elaboração das estratégias de implementação dos novos negócios idealizados e pensando na ocasião.

3. METODOLOGIA *STRATEGIC CANVAS*

A metodologia Strategic Canvas, aqui apresentada, foi utilizada como método avaliativo entre os discentes na disciplina de “Estratégia Organizacional”. A ferramenta, à época, estava em processo de desenvolvimento e o livro só foi publicado no início de 2018, pela Editora Alta Books.

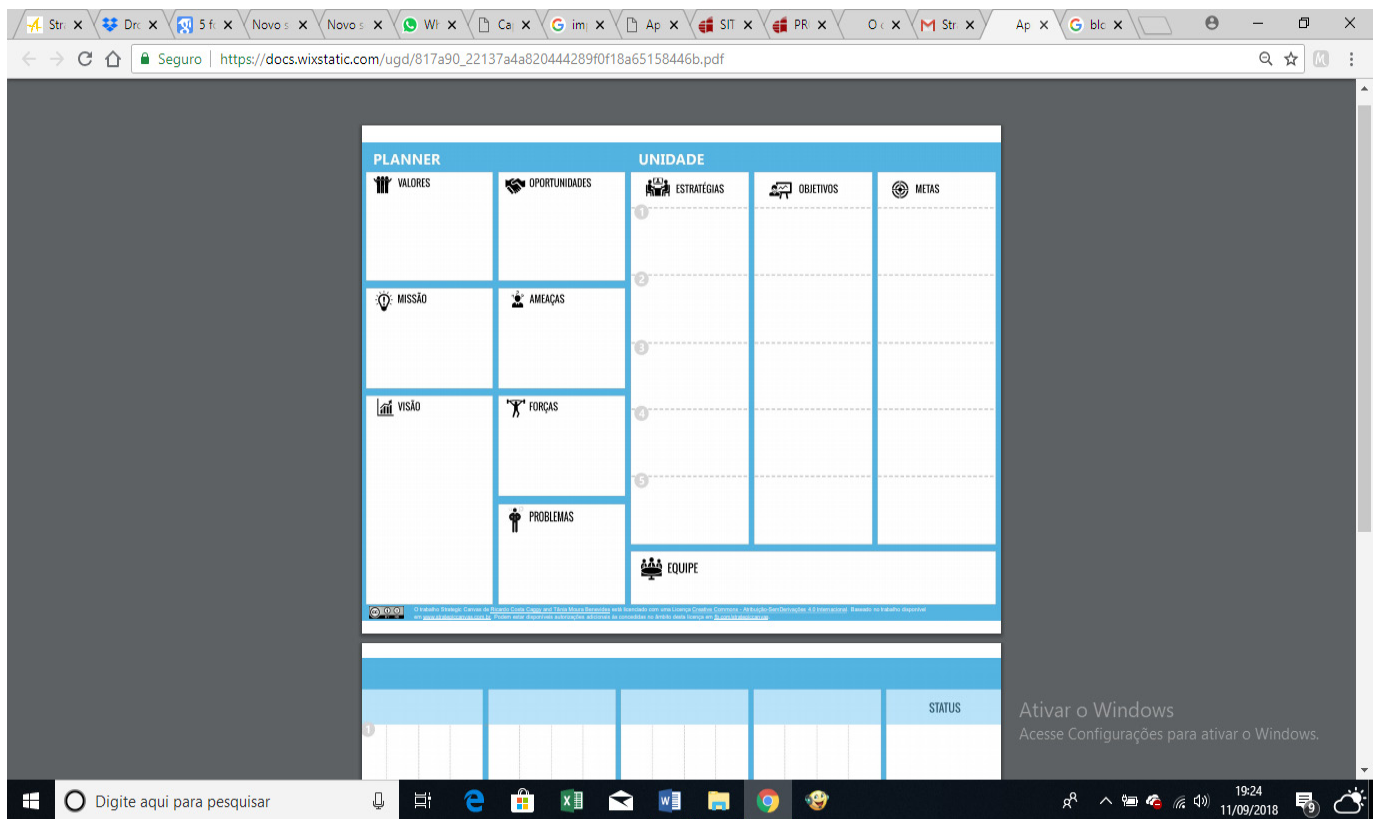
A ferramenta se baseia nos diferentes modelos de Canvas. Utiliza da mesma metodologia, entretanto, é aplicada para o planejamento estratégico. Utiliza-se também de Post-it (bloquinhos adesivos) e promove a participação de todos envolvidos na construção, de forma mais efetiva, criativa e dinâmica.

Passo -a-passo do *Strategic Canvas*:

- *Inicia-se a construção da esquerda para direita da tela, iniciando pela construção dos valores. Nesse momento os principais valores são selecionados, o que ajuda a definir a identidade organizacional.*
- *Segue-se para construção da missão baseada nos valores já definidos, e posteriormente passa-se para definição de onde a empresa quer chegar - a visão organizacional.*
- *Concluído este primeiro bloco vertical, passa-se então para a escrita e colagem adesivos com os dos pontos da matriz SWOT. Depois de todos colados revisam-se se estão colados nos locais corretos (oportunidades e ameaças e forças e problemas).*

- *Analisando as forças e problemas pode-se então iniciar a elaboração das estratégias. Assim se faz também com as oportunidades e com as ameaças, realizando o cruzamento da matriz SWOT. As estratégias pensadas a partir dessa análise são coladas na terceira coluna.*
- *Com as estratégias coladas passa-se então para a elaboração dos objetivos, no formato SMART.*
- *Para analisar se o planejamento está coerente, basta fazer a leitura da coluna da esquerda para a direita, e estabelecer as conexões de cada objetivo com as estratégias e os pontos analisados da SWOT.*
- *Por fim definem-se as equipes que serão responsáveis por cada projeto.*

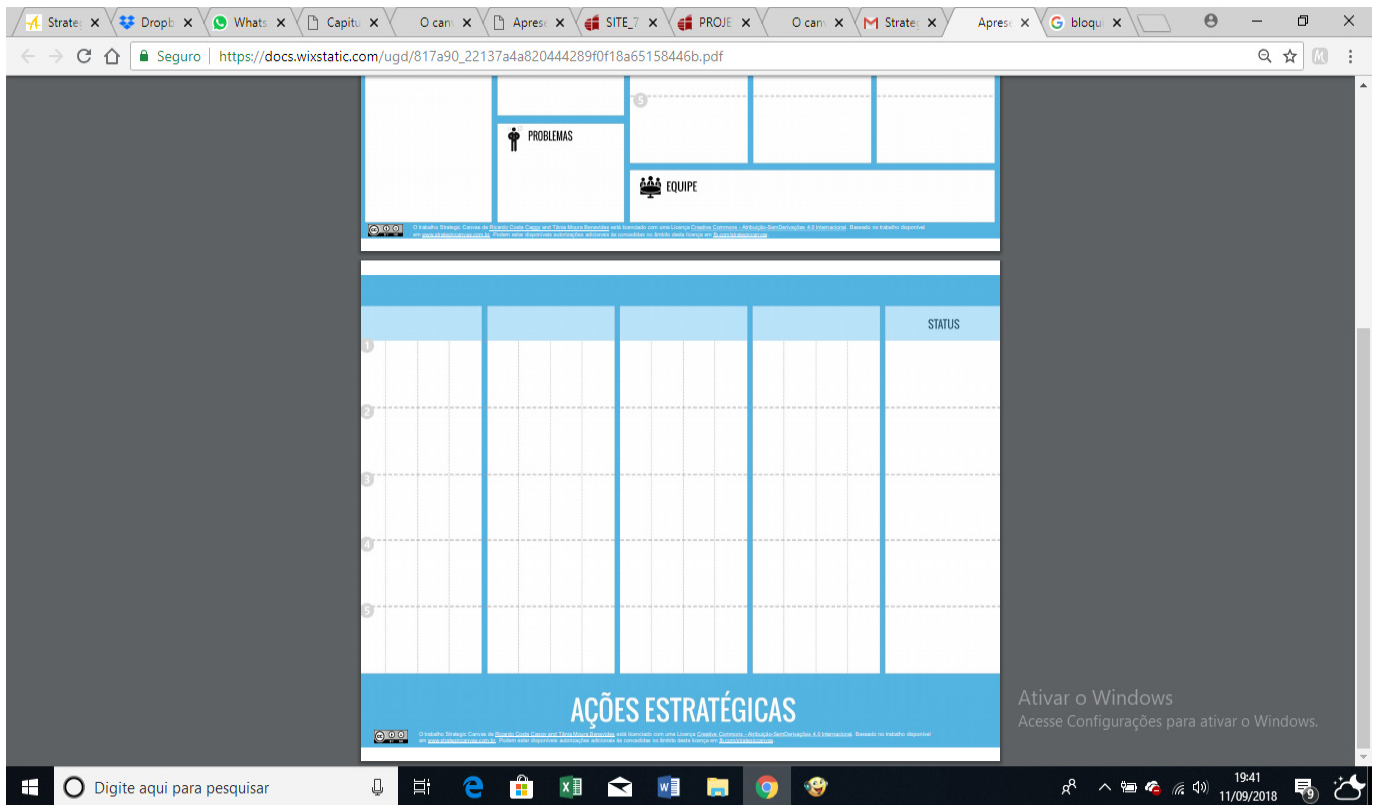
É nesse quadro seguinte que o Planejamento Estratégico é construído.



Quadro 1: Strategic Canvas

Fonte: Caggy e Benevides (2018)

O *Strategic Canvas*, em sua segunda tela, apresenta as ações estratégicas sendo preenchido com base nas ações da equipe em relação as estratégias, objetivos e metas. Tendo também uma última coluna dos status. Segue a seguir a visualização do mesmo:



Quadro 2 - Strategic Canvas – Parte 2
Fonte: Caggy e Benevides (2018)

O Strategic Canvas é uma ferramenta visual, apresentada em duas telas e sua utilização se dá forma colaborativa, envolvendo os partícipes da equipe, fazendo-os atuar de forma participativa e interativa.

Após a formulação da estratégia, com definição dos objetivos e metas, o Strategic Canvas deve ser exposto para que todos possam acompanhar as ações, tornando-se agentes participativos na execução do planejamento. A seguir um exemplo de projeto desenvolvido pelos discentes.



Figura 1: Projeto da empresa Canadrinks elaborado com o Strategic Canvas por alunos da turma de 2017.2
Fonte: Strategic Canvas (2018)

A experiência durou quatro semanas e incluiu a apresentação da ferramenta, a divisão das equipes, o desenvolvimento, o acompanhamento e a exposição do material no corredor do curso de Administração. Parte do processo de trabalho pode ser visualizado nas fotografias cedidas pelo professor e apresentadas a seguir.



Figura 2: Fotografias da Exposição do Strategic Canvas na FADBA
Fote: Strategic Canvas (2018)

As equipes optaram em elaborar o planejamento com base nos empreendimentos desenvolvidos a partir da experiência de implementação do negócio na Feira do Empreendedor de 2016. Assim, tiveram a possibilidade avaliar um possível investimento nesses novos negócios. Durante os encontros o Professor Dr. Ricardo Costa Caggy se posicionou como consultor orientando e avaliando as equipes com a finalidade de alinhar as ideias com o contexto apresentado.



Figura 3: Fotografias da Exposição do Strategic Canvas com a avaliação do Prof. Dr. Ricardo Caggy
Fote: Strategic Canvas (2018)

Os discentes conseguiram desenvolver a atividade de forma produtiva e no prazo estipulado. Na última semana os Planejamentos das equipes foram expostos para todos os docentes e discentes da instituição.

4. CONCLUSÃO

Abordar Estratégia Organizacional é entender de todas as variáveis que envolvem e influenciam internamente e externamente as organizações, entretanto, compreender a atual situação é o passo inicial para a construção de um planejamento estratégico que englobe a estrutura organizacional, e que impulse o crescimento contínuo e duradouro de forma integrada e participativa.

O método de ensino contribuiu para a assimilação da teoria a partir da prática. O método ajuda a formar o profissional em Administração, capacitando-o para conduzir a elaboração de um planejamento estratégico de forma colaborativa, o que não inviabiliza a utilização conceitos teóricos, ao contrário, ajuda no entendimento e fixação dos mesmos. O método permite um posicionamento lógico, visual e criativo. É de fácil compreensão, o que o torna acessível para todos os envolvidos.

No processo de aprendizado é importante identificar o ritmo em que está sendo conduzido, se preocupando em atender a todos os ouvintes. A abordagem apresentada pela disciplina de Estratégia Organizacional, conduzida de forma multidisciplinar, viabilizou a propagação do conteúdo o que atraiu a atenção dos alunos.

Em resumo, o relato de experiência apresentado buscou abordar a aplicabilidade da ferramenta *Strategic Canvas* na disciplina de Estratégia Organizacional, conduzida por um dos idealizadores da ferramenta e professor da disciplina – Professor Dr. Ricardo Costa Caggy.

Em nome da turma de Administração de 2017.2, quero agradecer pelos ensinamentos e conselhos e lhe desejamos sucesso na sua jornada acadêmica, profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GUERRY, Johnson; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Ricard. **Fundamentos da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bokman, 2003.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Mestre em Economia pela Universidade Federal da Bahia (2000) e graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Bahia (1988). Exerceu cargos de Assessoria Técnica na Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI) e Secretaria de Planejamento no governo do Estado da Bahia (SEPLAN), e no Centro de Planejamento Municipal (CPM), na Prefeitura Municipal de Salvador. Atuou, entre 1991 e 2016, como docente do ensino superior privado, tendo lecionado disciplinas da área de Economia, na Faculdade Olga Mettig, UNIFACS, Faculdade Ruy Barbosa, Faculdade Hélio Rocha e Unime Lauro de Freitas. Desde julho de 2000 é Professora Assistente da UNEB. Atualmente, é Coordenadora Geral da Especialização Interdisciplinar em Estudos Sociais e Humanidades, curso de pós graduação EAD da Universidade do Estado da Bahia.

Faculdade Adventista da Bahia

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

CURSO SUPERIOR TECNOLÓGICO: UMA ALTERNATIVA PARA A INSERÇÃO PROFISSIONAL

As graduações tecnológicas de nível superior têm sua origem e composição inseridas no processo de estruturação do ensino profissionalizante brasileiro, assim como os cursos técnicos de nível médio. Esse tipo de graduação foi concebido e moldado a partir de demandas impostas pelo mundo do trabalho, surgidas em consequência das transformações pelas quais passou a economia brasileira em sua estrutura produtiva, sobretudo, a partir da década de 1930, quando o segmento industrial passou a se constituir no centro motor do processo de acumulação de capital no Brasil, após a falência do modelo agroexportador. Essas transformações na ordem econômica nacional impactaram sobremaneira o mundo do trabalho, gerando novas necessidades do ponto de vista da qualificação da mão de obra.

Entre os anos de 1930 e final da década de 1970, todas as disposições legais voltadas para a criação e regulamentação da formação técnica limitaram-se aos cursos de nível médio. Somente em 1978, com a Lei nº 6.545 (BRASIL, 1978), que transformaram três Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), que os cursos superiores tecnológicos passaram a ser oferecidos no âmbito federal. Esta mudança conferiu àquelas instituições mais uma atribuição: a de formar engenheiros de operação e tecnólogos, processo que se estendeu mais tarde a outras instituições.

Com uma oferta restrita, inicialmente, aos Centros de Educação Tecnológica, mais tarde denominados Institutos Federais, o número de cursos superiores tecnológicos cresceu significativamente nos últimos 16 anos. No ano de 1999, o Censo da Educação Superior registrou 16 instituições que ofereciam graduação tecnológica, todas públicas. Em 2002, este número já chegava a 53. No ano

de 2004, foram totalizadas 144 instituições, o que indica um crescimento de 800% em apenas cinco anos (ROSETTI, 2007).

Em razão deste significativo crescimento em sua oferta, os cursos superiores tecnológicos passaram por uma nova regulamentação através da Resolução CNE/CP 3, de 18 de dezembro de 2002, que definiu claramente o seu objetivo: “garantir aos cidadãos o direito à aquisição de competências profissionais que os tornem aptos para a inserção em setores profissionais nos quais haja utilização de tecnologias” (BRASIL, 2002, p.1). Para que estes cursos atinjam tal objetivo, esta mesma resolução prevê ainda que os mesmos devem, “incentivar o desenvolvimento da capacidade empreendedora e da compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos; incentivar a produção e a inovação científico-tecnológica, e suas respectivas aplicações no mundo do trabalho; desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços; propiciar a compreensão e a avaliação dos impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias; promover a capacidade de continuar aprendendo e de acompanhar as mudanças nas condições de trabalho, bem como propiciar o prosseguimento de estudos em cursos de pós-graduação; adotar a flexibilidade, a interdisciplinaridade, a contextualização e a atualização permanente dos cursos e seus currículos; garantir a identidade do perfil profissional de conclusão de curso e da respectiva organização curricular (BRASIL, 2002, p.1).

No processo de regulamentação, planejamento e organização desse tipo específico de curso de formação superior, foram definidos critérios que confirmam o completo alinhamento da política pública de criação e expansão dos mesmos aos requisitos do mercado de trabalho. Conforme Brasil (2002, p.1), devem ser critérios utilizados pelas IES para o planejamento e a organização dos cursos superiores de tecnologia: “o atendimento às demandas dos cidadãos, do mercado de trabalho e da sociedade; a conciliação das demandas identificadas com a vocação da instituição de ensino e as suas reais condições de viabilização; a identificação de perfis profissionais próprios para cada curso, em função das demandas e em sintonia com as políticas de promoção do desenvolvimento sustentável do país”.

Os cursos Superiores Tecnológicos são, portanto, no seu formato atual, uma das principais respostas da política pública educacional às necessidades e demandas dos setores produtivos do país, uma vez que as inovações tecnológicas vêm causando profundas mudanças no modo de produção e nos perfis dos postos e da força de trabalho. Estes cursos foram, desta forma, criados para responder à demanda por preparação, formação e aprimoramento educacional e profissional, quando nem o mercado pode esperar tanto tempo por profissionais qualificados, nem estes querem despender quatro ou mais anos de sua vida cursando graduação convencional (PRADO, 2004).

Para dar direcionamento e garantir o atingimento de tais objetivos e critérios, o Inep criou, através da Portaria MEC nº 10, de 26 de julho de 2006, o catálogo de Cursos Superiores Tecnológicos que apresentou, em 2006, 98 cursos, agrupados em dez diferentes eixos tecnológicos, ampliando-os, em 2010, para 108 cursos e doze eixos, e, em 2016, para 134 cursos, distribuídos em treze eixos tecnológicos.

Na Bahia, o número de Cursos Superiores Tecnológicos cresceu de forma expressiva entre os anos de 2009 e 2015, o que se refletiu no aumento do número de matrículas no mesmo período, que saltou de 10.218, em 2009, para 18.516, em 2015, o que representa um incremento de pouco mais 81% (INEP, 2009 a 2015). É de fundamental importância destacar que este crescimento se concentrou, em números absolutos, eminentemente, nas Instituições de Ensino Superior Privadas.

A constatação desse significativo crescimento da oferta de Cursos Superiores Tecnológicos no estado da Bahia e o conseqüente aumento da oferta de tecnólogos, egressos de tais cursos, somado ao tempo de existência dos mesmos, nos levou a constatar a importância desses cursos na formação de mão-de-obra especializada e tecnicamente qualificada para se inserir no mercado de trabalho, considerando, inclusive, o esforço do Estado neste processo, através da criação e efetivação de políticas públicas educacionais voltadas para a criação, regulamentação e expansão e financiamento de grande parte dos estudantes de tais cursos.

REFERÊNCIAS

BARONE, R.E.M. **Educação e políticas públicas: questões para o debate**. Santa Catarina: UFSC, dez. 1998. Artigo apresentado no concurso para Professor Adjunto.

CHRISPINO, A. **Binóculo ou Luneta: os conceitos de políticas públicas e ideologia e seus impactos na educação**. Porto Alegre: Revista da ANPAE, v.21, n. 1/2, jan./dez. 2005.

PARADA, E. L. **Introducción a las Políticas Públicas**. Santiago (Chile): Fondo de Cultura Económica, 2002.

BRASIL. **Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6545.htm. Acesso em: 28 jun. 2018.

_____. **Resolução CNE/CP 3**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CP032002.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2018.

_____. **Decreto MEC 57.731/2006**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2017.

_____. **Portaria MEC 1.024/2006**. Disponível em: http://www.ufrgs.br/sai/legislacao/arquivos/legislacao/PN%20MEC%201.024_2006%20-%20Cursos%20Superiores%20de%20Tecnologia%20-CST.pdf. Acesso em: 25 jan. 2017.

_____. **Portaria MEC 10/2006**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/legislacao/rede/legisla_rede_port10.pdf. Acesso em: 25 jan. 2017.

FRIGOTTO, Gaudêncio.; FONKOUA, P.; APARÍCIO, P. **Educação, Tecnologia e Mundo do Trabalho: emprego, desemprego e políticas de formação**. - Debate realizado em 25 de outubro de 2001, Fórum Mundial da Educação, Rio Grande do Sul, 2001.

INEP. **Sinopse Estatística da Educação Superior**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em 15 jun. 2018.

PRADO, Fernando Leme do. 2004. **O Tecnólogo**. Disponível em: <http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=4268>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

ROSETTI JR., HELIO. **Mudanças no ensino superior e os novos modelos de graduação**. CIENTÍFICA CET-FAESA: Revista Científica da Faculdade de Tecnologia FAESA, n. 1, p. 7-10, jan./dez. 2007.

_____. **Graduação e Inovação**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/graduacao-e-inovacao/11829/>, Acesso em: 28 jan. 2017.

ROSETTI JUNIOR y SCHIMIGUEL. **Histórico e contexto econômico dos cursos superiores de tecnologia no Brasil**, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 152, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/11>.

SAVIANI, D. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**, em Revista Brasileira de Educação v. 12 n. 34 jan./abr. 2007.

SCHWARTZMAN, Simon. **A sociedade do conhecimento e a educação tecnológica**. São Paulo: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI. Jan 2005.

VALENTE, Ivan; ARELARO, Lisete. **Educação e Políticas Públicas**. São Paulo, Xamã Editora, 2002.

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado da Bahia (1998), com especialização nas áreas de Metodologia do Ensino Superior, Marketing e Propaganda e Saúde Coletiva. Mestrando em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Atualmente é Sanitarista da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia e tem experiência na administração pública e privada atuando principalmente nas seguintes áreas: educação superior, educação à distância, gestão de pequenas empresas, marketing, empreendedorismo, plano de negócio, projetos interdisciplinares, gestão em saúde pública, vigilância epidemiológica, análise de situação de saúde.

Faculdade Adventista da Bahia

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

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: PRIMEIRAS REFLEXÕES

Segundo Dornelas (2014, p.2) “empreender é o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade”. Para Dolabela (2006), “o empreendedorismo é derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor e às suas características e atuação”. Os primeiros autores que escreveram sobre empreendedorismo, tais como Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803), associavam o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico, desta forma, eles não estavam interessados somente em economia, mas também em criação, desenvolvimento e gerenciamento de empresas.

Sarkar (2008, p. 61) questiona se o empreendedorismo pode ser promovido e sua devolutiva é que “[...] apesar dos traços empreendedores serem mais prevalentes em alguns indivíduos do que em outros, o empreendedorismo pode ser promovido, onde os traços empreendedores podem florescer [...]”. Um ambiente propício para o ensino do empreendedorismo é essencial para a promoção de iniciativas desse gênero.

Há, portanto, que se buscar alternativas para o desenvolvimento do empreendedorismo, construindo ou fortalecendo uma cultura empreendedora, já que a cultura empreendedora pode ajudar a criar um ambiente propício de estímulo a ações empreendedoras, criando um efeito multiplicador. Assim, a cultura empreendedora pode ser estimulada pelo ecossistema empreendedor e para que isso seja possível, é necessário qualidade e quantidade de pessoas e instituições que estejam dispostas a fazer parte desse ecossistema, ou seja, faz-se necessário prover a educação empreendedora.

A educação empreendedora é influenciada por diferentes fatores e agentes econômicos, políticos, sociais e educacionais. Desenvolver um ecossistema empreendedor é possível e adequado em qualquer nação, pois esse movimento promove os negócios oriundos dos empreendedores, gerando inovação tecnológica e de processos e, portanto, desenvolvimento econômico.

Uma educação empreendedora é influenciada por fatores de mercado e ambientais, determinando a natureza da resposta empreendedora, ou seja, caso o ambiente seja extremamente empreendedor, existe uma grande chance de o empreendedorismo tornar-se uma realidade, impactando positivamente no desenvolvimento local.

Hashimoto e Grisi (2017) abordam que historicamente a qualidade da formação de educadores em empreendedorismo, no Brasil, ainda é pouco debatida. No que tange a relevância disso no ensino de empreendedorismo, identificando a capacitação profissional como fator contemplado com unanimidade para a presença da inovação. Com a grande transformação econômica e a mutação no mundo dos negócios, exige-se um profissional mais preparado, que possa assumir a posição de protagonista nas empresas. Nesse caso é preciso analisar se as universidades conseguem preparar os gestores para assumirem esse papel.

Isso exige da academia uma mudança de paradigma, pois não basta formar apenas empregados, mas sim um empreendedor. O ensino de conceitos de negócios não é suficiente para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao empreendedor e preciso mais que isso. Os indivíduos formados nas universidades são incompletos e possuem lacunas em sua formação, e elas limitam o seu desempenho visto que a capacidade técnica é garantida, porém outras habilidades não conseguem ser desenvolvidas na graduação. A grande crítica está centrada na abordagem de práticas empreendedoras, que consigam desenvolver habilidades e atitudes empreendedoras. O empreendedorismo não é nem ciência, nem arte, mas sim uma prática (DRUCKER, 2012).

A educação empreendedora se configura como experiencial, contextual e cooperativa. De forma processual deve ser integrada, interdisciplinar e transversal. No processo da formação empreendedora o indivíduo deve ser estimulado a assumir-se como referência central e protagonista da sua formação. Deve-se estimular a autonomia do ser, saber e fazer-se empreendedor. O aluno deve buscar também um auto direcionamento da aprendizagem a fim de desenvolver o conhecimento e o conceito de si (SCHAEFER; MINELLO, 2016).

Existem características e elementos envolvidos na educação empreendedora. A saber: a) **educação centrada no aluno**, que envolve o auto direcionamento da aprendizagem, o desenvolvimento do conhecimento e conceito de si e a autonomia do ser, saber e fazer empreendedor; b) **natureza**, que envolve a ênfase no processo – aprender a aprender, formação integrada, interdisciplinar e transversal e aprendizagem pela ação, pela experiência, pelo contexto e pela cooperação; c) **metodologias e práticas pedagógicas**, com técnicas pedagógicas vivenciais, interativas e dinâmicas, elo entre o processo de aprendizado e mundo real; e atividades extracurriculares (universidade empreendedora); e d) **Professor como catalizador e facilitador**, com formação acadêmica aliada à prática empreendedora, perfil visionário e realizador, e objetivos do aprendizado negociados (SCHAEFER E MINELLO, 2016).

Sarkar (2014) diz que a educação empreendedora possibilita ao estudante perceber e avaliar determinada situação, assumindo uma posição de autonomia, capacitando-o a elaborar e planejar formas e estratégias de interagir com aquilo que ele passou a perceber e Barone Shane (2007) afirma que o empreendedorismo é um campo de estudo que busca entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos e serviços, novos mercados, processos de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias-primas e como são descobertas por pessoas específicas, que estão usando vários meios para explorá-la ou desenvolvê-las. Segundo os autores essa definição implica da necessidade de entender o empreendedorismo como um processo e como aprendizado.

Dornelas (2013) defende que a educação empreendedora propõe a ruptura de um modelo de prática educacional, que privilegia a transmissão estática e a crítica de dados e informações sem estimular reflexões ou a aplicação dos saberes na forma de ações transformadoras. Nesse contexto, o ensino do empreendedorismo possibilita a geração de novos capitais e novos mercados para a sociedade. Assim, as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam trabalhar as questões das habilidades e conhecimentos e estimular atitudes diferenciadas. Para isso, o autor utiliza uma concepção pedagógica trazida por Jackes Delors (1998) que aborda a construção do conhecimento através dos quatro pilares da educação, aprender a conhecer, fazer, relacionar e ser. Essa análise traz um olhar integrado sobre o ensino do empreendedorismo. Para Dolabela (2006) é importante o papel reservado ao ensino do empreendedorismo, pois essa modalidade de ensino incentiva e procura desenvolver nos alunos os comportamentos e atitudes que condizem à inovação, à capacidade de transformação do mundo e à geração de riqueza.

A mentalidade empreendedora exige criatividade, o que depende, antes de tudo de uma educação que liberte. Mitzberg (2006) chama a atenção para o sentido que a educação deve compor na formação de uma mentalidade criativa. Segundo o autor a educação tem que fornecer algo que transforme, pois, as pessoas aprendem quando afastam suas descrenças e passam a aceitar ideias desafiadoras que podem remodelar o seu pensamento. Fillion (2000), reafirma a importância de que os antigos paradigmas da educação deem lugar à formação de uma mentalidade empreendedora.

As IES, ao se dispor a apostar no empreendedorismo, deve fazê-lo de forma aliada, harmonizada e transversal. O assunto não é para ser discutido apenas em uma disciplina isolada. O professor deve levar para a sala de aula o tema de forma integrada às outras disciplinas, à instituição e a comunidade. Cabe aos professores a responsabilidade de fazer com que os alunos sejam estimulados a pensar e agir com uma mentalidade empreendedora. A sala de aula, cada vez mais, tem que se transformar em laboratório do conhecimento. As IES devem criar condições para que o docente possa se desenvolver e incorporar as habilidades necessárias do complexo e disputado mundo de negócio.

A Pedagogia Empreendedora, possibilita uma resposta a necessidade de formação de uma nova geração e de novos espaços de trabalho. A sociedade desafia e propõe a nova geração, uma outra concepção de mundo, de capital e de relações interpessoais e que interfere diretamente nas decisões que deve tomar na sua vida profissional e pessoal. A IES deve estimular no aluno não apenas a ser consumidor das novas tecnologias, mas criador e implementador.

O interesse na educação empreendedora (EE) e no desenvolvimento de carreiras é pauta nos estudos de Hisrich & Peters (2009). Estes analisam o crescimento desta temática associada aos fatos que fazem os indivíduos assumirem riscos sociais, psicológicos e financeiros envolvidos no início de um novo empreendimento. A EE tem o potencial de permitir que os jovens adquiram competências e criem os seus próprios empregos. Modos mais ativos, tais como as simulações de negócios, e os reflexivos, tais como aulas teóricas, principalmente num contexto regional afetam os estudantes e as suas intenções de negócio próprio e são capazes de desenvolver habilidades e atitudes diferenciadas.

Os educadores facilitam a prática dos formandos, levando-os a obter conhecimento, a cultivar habilidades e a alterar suas atitudes para se aventurarem em negócios. As reflexões promovidas durante os cursos são consideradas essenciais para todo o processo de aprendizagem. A simulação de iniciativas empresariais reais pode resultar em intenções empresariais subjacentes. Enquanto estão na faculdade, poucos dos futuros empreendedores se dão conta de que terão o empreendedorismo como seu principal objetivo de vida. “Mesmo entre a minoria que percebe isso, relativamente poucos indivíduos iniciarão um negócio imediatamente após a graduação, e um número menor ainda se preparará para a criação de um novo empreendimento através do trabalho em um determinado cargo ou indústria” (HISRICH & PETERS, 2004, p. 37).

Em geral, entre as habilidades que precisam ser adquiridas através de seminários ou cursos estão a criatividade, o financiamento, o controle, a identificação de oportunidades, a avaliação de empreendimentos e a capacidade de negociação. Neste contexto, por meio da construção de uma ponte entre a discussão conceitual da ciência da educação e o empreendedorismo, Kyrö (2015) demarca o papel da EE como uma forma de pedagogia e sua conexão com um movimento progressivo. Como uma forma de pedagogia, a EE muda a ideia do ser humano. Traz ação e orientação, a autonomia e a interrelação entre o risco e a responsabilidade para o centro do processo de aprendizagem. Assim, em uma perspectiva educacional, o empreendedorismo pode ser visto como uma forma de pedagogia que renova os paradigmas de aprendizagem anteriores e promove novas práticas institucionais educacionais (KYRÖ, 2015).

REFERÊNCIAS

BARON, Robert a.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. Tradução AllTasks. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en général**, London: Fetcher Gyler. Also edited in an English version, with other material, by Henry Higgs, C.B., London: MacMillan, 1803.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

FILLION , Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração. USP abr/jun 2000.

HASHIMOTO, Marcos; GRISI, Fernando Correa. A prática da formação de professores de empreendedorismo. In: Rose Mary Almeida (org). **Ensino de empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 259-280.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KYRÖ, Paula. **A contribuição conceitual da educação para a pesquisa sobre educação para empreendedorismo, Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional**, 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SARKAR, Soumodip, **Empreendedorismo e Inovação**, Lisboa: Editora Escolar, 2008.

SCHAEFER, Ricardo; MINELLO, Italo Fernando. **Educação empreendedora: premissas, objetivos e metodologias**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 10, n. 3, p. 60-81, 2016 .