

# DIÁLOGO CONTÁBIL

REVISTA TÉCNICA  
DO CRC-BA

RESPONSABILIDADE  
SOCIAL CORPORATIVA  
EM ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE, É  
POSSÍVEL?



 **CRCBA**  
CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE  
DA BAHIA

**CONSELHO DIRETOR****Presidente:**

Contador: Antonio Carlos Ribeiro da Silva

**Vice-presidentes:**

Contador: André Luis Barbosa dos Santos

Téc. em Contabilidade: Mércia Cristina Andrade Dias

Contador: Evaldo Pereira de Souza

Contadora: Lorena de Andrade Pinho

Contador: Sérvio Túlio dos Santos de Moura

Contadora: Sonia Maria da Silva Gomes

**Ouvidor Geral:**

Contador: Nivaldo Pinto Santos

**Superintendente de Delegacias:**

Téc. em Contabilidade: Maria do Socorro Galdino Moreira

**Conselheiros**

Contador: Antonio Carlos Ribeiro da Silva

Contadora: Ana Lúcia Santos Barros da Silva

Contador: Antonio Félix de Oliveira

Contador: Antonio José Salles da Silva

Contador: André Luis Barbosa dos Santos

Contador: Bernardo Andrade de Jesus

Contadora: Célia Oliveira de Jesus Sacramento

Contador: Cremildo Atanázio de Souza

Contador: Edmilson Bispo Gonçalves

Contador: Evaldo Pereira de Souza

Contador: Fernando Carlos Cardoso Almeida

Contadora: Iara Luisa de Santana Dórea Vaz

Contadora: Lorena de Andrade Pinho

Contadora: Luciana Simões de Oliveira

Contador: Neilton Soares Dos Santos

Contador: Nivaldo Pinto Santos

Contador: Sérvio Túlio dos Santos de Moura

Contadora: Sonia Maria da Silva Gomes

Contador: Ubiratã Batista Pereira

Téc. em Contabilidade: Maria do Socorro Galdino Moreira

Téc. em Contabilidade: Mércia Cristina Andrade Dias

Contador: Alison Luís Santana Silva

Contador: Antônio Claudio Silva de Vasconcellos

Téc. em Contabilidade: Dilson Santiago da Silva

Contador: Edson de Jesus Franca

Contadora: Evalda de Brito Goncalves

Téc. em Contabilidade: Fernando Antônio do Amaral

Contador: Gerson Andrade Caldas

Contadora: Idalina Karla Correia Pires

Téc. em Contabilidade: Jeferson Almeida Alves

Contador: José Rômulo Fraga Barreto Filho

Contadora: Joseane Portugal Mendes

Téc. em Contabilidade: Lucy Geane Rios Evangelista

Contadora: Maria Cláudia Cassimiro dos Santos

Contadora: Monique Gama de Aragao

Téc. em Contabilidade: Olivia Marques Troccoli

Contador: Radamés da Silva Oliveira

Contador: Renê Silva da Costa

Contador: Ricardo Andrade Sampaio

Contador: Samori Ndiae Cardoso Ferreira

Contadora: Sayonara Maria Lemos de Freitas

Contadora: Vivian Nunes de Jesus da Silva

**CONSELHO EDITORIAL**

Coord. do Conselho Editorial (Editor-Chefe)

Doutora Sonia Maria da Silva Gomes

Doutor Antonio Carlos Ribeiro da Silva

**Membros do Conselho Editorial:**

Doutora Lorena de Andrade Pinho

Doutor José Bernardo Cordeiro Filho

Doutor Marcos Laffin

**Corpo Editorial Técnico:**

André Luís Barbosa Dos Santos

Kleber Marruaz da Silva

Audrey Jones de Souza

Luciana Simões de Oliveira

Antonio Cláudio Silva de Vasconcellos

**Revisores Ad-Hoc:**

Juliano Almeida de Farias

Andre Luiz Souza

Tania Cristina Azevedo

Thayse da Cruz Oliviera

Cremildo Atanazio De Souza

**Assistente Editorial:**

Adailce Soares dos Santos

**Projeto Gráfico e Diagramação:**

Taís Freire

E-mail: tais\_freire29@hotmail.com

**Contato:**

End.: Rua do Salete, nº 320, Barris, Salvador, BA. CEP: 40.070-200

Tel.: 71-2109-4093

E-mail: tecnica@crc-ba.org.br



Gostaria de iniciar este editorial parabenizando o esforço da nossa vice-presidente técnica, a Dra. Sonia Gomes, para que essa obra pudesse ser disponibilizada para todos os colegas profissionais contábeis da Bahia, do Brasil e quiçá do mundo.

A temática proposta é por demais pertinente e atual, pois falar de sustentabilidade ambiental é situação emergente nos dias de hoje. Precisamos proteger o meio ambiente, se queremos manutenção da espécie humana neste planeta. Estamos vendo os efeitos do passado hoje, com o aquecimento global. A contabilidade, enquanto ciência, poderá contribuir com o meio ambiente por meio de ações efetivas na área de identificação dos controles financeiros.

A professora Doutora Sonia Gomes faz com maestria uma chamada da responsabilidade social corporativa em escritório de contabilidade e também relata algumas ações realizadas pelo Conselho Regional de Contabilidade do Estado da Bahia na atual gestão (2018-2019), para atender à agenda de sustentabilidade através de ações para o desenvolvimento sustentável. Em seguida, somos blindados com os esclarecimentos do Programa de Voluntariado da Classe Contábil (PVCC), relatado pela conselheira professora Mestra em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social Luciana Simões, atual coordenadora regional do PVCC.

Na sequência, adentramos no mundo das empresas de contabilidade e tivemos o privilégio de conhecer as práticas de responsabilidade social em escritórios de contabilidade. Como se pode perceber, a empresa é a cabeça do gestor, e isso fica evidente com a entrevista realizada com a CEO da empresa Brito e Santana Assessoria Contábil e Tributária, a profissional contábil Evalda Gonçalves, atual conselheira do CRCBA, que incentiva os seus colaboradores a desenvolver um ambiente sustentável e responsável com o meio ambiente. O pro-

tagonismo das mulheres no mundo corporativo como gestoras têm crescido e os desafios delas enquanto empreendedoras são muitos. Nesta edição, a profissional contábil Joseane Portugal, atual conselheira do CRCBA, esclarece alguns pontos importantes.

A revista passeia no mundo acadêmico e contempla o leitor com dois artigos bem interessantes, que abordam temas como Estresse Ocupacional nos escritórios de contabilidade: uma análise no município de Feira de Santana; e a relação entre ciclo de vida organizacional e características da estrutura organizacional de micro e pequenas empresas da cidade de Ubaitaba - BA. Esta edição é concluída com a história e experiência de vida da contadora Célia Sacramento, que recebeu neste ano a homenagem de contadora benemérita pelos relevantes serviços prestados à classe Contábil baiana - uma justa homenagem.

Desejo a todos os leitores que aproveitem essa edição e que tenhamos sempre oportunidades de compartilhar saberes e conhecimentos para o crescimento pessoal e engrandecimento de nossa classe. Boa leitura a todos.



**REPORTAGENS**

1. Responsabilidade Social Corporativa em Escritório de Contabilidade, é Possível? (05)
2. Conhecendo o Programa de Voluntariado da Classe Contábil (PVCC) (13)

**O MUNDO ACADÊMICO**

- Artigo 1:** Estresse Ocupacional nos Escritórios de Contabilidade: Uma Análise no Município de Feira de Santana - Ba (22)

- Artigo 2:** Relação entre Ciclo de Vida Organizacional e Características da Estrutura Organizacional de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de Uibaí-Ba (34)

**O MUNDO DAS EMPRESAS DE CONTABILIDADE**

Práticas de Responsabilidade Social em Escritório de Contabilidade - Empresa Brito e Santana Assessoria Contábil e Tributária da Contadora Evalda Gonçalves

**O MUNDO DO EMPREENDEDORISMO**

Os Desafios de ser Empreendedora

**PERFIL**

Célia Sacramento



## RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE, É POSSÍVEL?

Quais as razões que têm desafiado os agentes econômicos e políticos a pautarem as questões relacionadas às mudanças climáticas? É claro que existem muitas respostas a essa pergunta. Talvez a mais convincente seja os resultados das pesquisas apresentadas nos relatórios publicados pelo Intergovernmental Panel on Climate Change – IPCC. O relatório de 2014, por exemplo, informa que as alterações do clima provocadas pelo aquecimento estão causando impactos significativos na vida das pessoas e no ambien-

te natural, tais como perda de produtividade agrícola, aceleração da extinção e deslocamento de espécies, ampliação de danos à infraestrutura e economia por extremos de chuva e seca. Na opinião de Nobre (2008), mitigar as mudanças climáticas são fundamentais e cabem às atuais gerações a responsabilidade de transformar atitudes e comportamentos. Se isso não for alcançado num prazo de 30 a 40 anos, corremos o risco de assistir o cenário mais pessimista se concretizar, onde o aumento da temperatura

pode passar de 4 graus até o final deste século.

Neste contexto, durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável realizado em setembro de 2015, mais de 150 líderes mundiais assumiram o compromisso formal de uma nova agenda de desenvolvimento sustentável, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que deverão ser implementados por todos os países do mundo até o ano de 2030. Baseados no *triple bottom line*, os 17

ODS são interdependentes e, envolvem temas como: pobreza, fome, saúde e bem-estar, educação, gênero, água e saneamento, energia, crescimento econômico e emprego, inovação, produção e consumo sustentável, águas, mares e oceanos, mudanças climáticas, ecossistemas, mobilidade e infraestrutura, paz e justiça entre as nações (ONU, 2015). O sucesso de sua implantação depende de cada um de nós!

Praticamente, todos os dias ouvimos sobre sustentabilidade, desenvolvimento com sustentabilidade e mudanças climáticas. Afinal, o que isso tem a ver com o profissional de contabilidade? E as empresas de contabilidade tem algo a fazer ou a dizer sobre a temática? A resposta a essas duas perguntas é que sem o envolvimento do profissional de contabilidade não há o que se discutir sobre sustentabilidade empresarial. Essa é a opinião do Príncipe Charles, que criou a rede Accounting for Sustainability - A4S (2008) por acreditar que a ruptura e a resiliência para o desenvolvimento sustentável só seriam possíveis com o envolvimento dos contadores e dos órgãos reguladores do mercado financeiro.

No Rio+20, em 2012, Peter Bakker, o presidente

do World Business Council for Sustainable Development -WBCSD, começa sua palestra afirmado que os contadores salvarão o mundo. Na opinião dele, para resolver os problemas mundiais de um desenvolvimento sustentável, é necessário o engajamento das empresas, mas sobretudo é preciso mudar as regras da contabilidade. Na mesma direção, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - CEBDS apresentou o estudo Impactos Financeiros do Risco Climático: uma estratégia essencial para o negócio para 50 líderes financeiros, trabalho desenvolvido pelo Accounting for Sustainability - A4S - projeto do Príncipe de Gales que visa inspirar empresas por meio de seus executivos de finanças a adotarem modelos de negócios sustentáveis e resilientes. O estudo foi produzido com base nas recomendações da Força Tarefa Sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD, na sigla em inglês), uma organização do Financial Stability Board (FSB). É possível que muitos empresários e/ou profissionais de contabilidade, ao ler os primeiros parágrafos deste texto, pensem: “isso é apenas para grandes empresas”; ou então, “como a prestação de

**“O propósito da CEBDS é auxiliar as empresas a mensurar e reportar consequências de seus negócios em cenários de aumento da temperatura do planeta em 1,5 ou 2°C”. Assim, a perspectiva é contribuir para que as empresas reportem como os riscos climáticos impactam cada vez mais no processo de decisão de onde e como irão investir.”**



serviços de contabilidade é classificada como de baixo impacto ambiental? Assim este assunto não tem nada a ver com minha atividade!”. Todavia, enfrentar os efeitos das mudanças climáticas é uma temática que diz respeito aos moradores do planeta terra e nós, contadores, podemos e devemos fazer alguma coisa! Inicialmente, pode-se implementar ações de RSC como relatadas na pesquisa realizada por Loreto, Azevedo e Mariano (2018), a qual reporta as práticas de Responsabilidade Social

Corporativa – RSC, à luz da Agenda 2030 adotadas pela empresa de serviços contábeis da Organização Silveira de Contabilidade.

O Quadro 1 apresenta um resumo de tais práticas. Nesta edição da Revista Diálogo Contábil tem duas entrevistas com empresárias na área de prestação de serviços contábeis que também relatam as ações de RSC implementadas em suas empresas. Além das práticas de RSC é importante implementar os cinco princí-

**Quadro 1 –Ações de Responsabilidade Social Corporativa – RSC, à Luz da Agenda 2030**

Práticas adotadas na OSC	Integração com os ODS para o contexto empresarial
Caminhada anual com colaboradores	Esta ação tem integração com o ODS 03 e 11, pois busca incentivar a qualidade de vida dos colaboradores e familiares. É alinhada com a caminhada Setembro Amarelo (Saúde Mental).
Redução do consumo de papel	Esta ação tem alinhamento aos ODS 07, 09 e 12 em virtude da orientação disponibilizada aos colaboradores quanto à redução do consumo de papel. Os colaboradores são sensibilizados para imprimir documentos, somente quando não puder ser enviado por meio digital. Além do uso de papel de rascunho.
Adoção de canecas reutilizáveis	Esta ação se integra com o ODS 12. Todos colaboradores recebem uma caneca personalizada, após receber treinamento sobre a importância de redução dos recursos naturais.
Informativos para conscientização da redução do consumo de água	Esta ação se integra com o ODS 06. Essa sensibilização se dar por meio do e-mail corporativo, de informativos em mural e das placas informativas nos banheiros.
Informativos para conscientização da redução do consumo de energia elétrica	Esta ação se integra com o ODS 07. Por meio de uma ação conjunta, definiu-se os horários para que os condicionadores de ar se mantenham ligados e as luzes serem desligadas no intervalo para almoço.
Descarte consciente de resíduos	Esta ação alinha-se aos ODS 11 e 12. Foi adotado o programa de coleta seletiva dos resíduos gerados e lixos direcionados para material orgânico (restos de alimentos) e para itens sujos, tais como potes de iogurtes e sucos, que muitas cooperativas não aceitam para reciclagem por estarem sujos.

**Fonte:** Loreto, Azevedo e Mariano (2018)

pios propostos pela rede Contabilidade para Sustentabilidade (Accounting for Sustainability - A4S) que propõe:

- **Influenciar e informar:** Promover a contabilidade para a sustentabilidade e os benefícios do “relato integrado” (relatório que conecta a sustentabilidade de uma organização com seu desempenho financeiro de forma mais clara, concisa e consistente);
- **Liderar por meio de exemplo:** Incorporar a contabilidade para sustentabilidade dentro da estratégia e das operações de nossa própria organização;
- **Liderança coordena as ações:** Aumentar a compreensão de boas práticas de sustentabilidade para os colaboradores e participantes dos trabalhos relacionados à contabilidade;
- **Colaborar com a Rede Internacional:** Compartilhar aprendizado e experiência com a rede internacional e trabalhar em conjunto para avançar na melhoria das práticas de contabilidade para a sustentabilidade:

- **Incorporar a contabilidade para a sustentabilidade no treinamento e na educação profissional:** Fomentar a contabilidade para a sustentabilidade em programas de treinamento para funcionários, fornecedores, estudantes, membros do CRCBA e outros, em qualificações profissionais e acadêmicas e em requisitos de desenvolvimento profissional.

Compreendo que o enfrentamento das mudanças climáticas diz respeito a todos nós, e que de fato faz-se necessário o envolvimento dos profissionais de contabilidade nesta luta é que o Conselho Regional de Contabilidade da Bahia – CRCBA tem hoje como um de seus pilares a responsabilidade social. Acreditamos que podemos contribuir para mudanças de atitudes e comportamento, por meio de curso, treinamento e na implantação de ações de boas práticas para o desenvolvimento com sustentabilidade, considerando os diversos capitais (financeiro, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional) em curto, médio e longo prazo. Assim, o CRCBA, desde 2018, está implantando uma agenda de sustentabilidade.



## AGENDA DE SUSTENTABILIDADE - CRCBA



**Tem o objetivo de desenvolver ações alicerçadas no tripé da sustentabilidade: pessoas, meio ambiente e econômica, respeitando os aspectos culturais, éticos e a diversidade da construção social para contribuir com o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU – ODS.**

### 2 AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

#### 2.1 Nosso Lugar Sustentável - CRCBA

Estamos trabalhando incansavelmente para termos um ambiente de trabalho humanizado, com funcionários satisfeitos, qualificados e consciente de sua responsabilidade com a preservação do meio ambiente e a prestação de serviços aos membros do CRCBA. Assim relatamos as ações que foram e serão desenvolvidas:

##### Ações Realizadas:

- Política de rodízio de pessoas – ação implantada pensando no bem-estar, qualificação e conhecimento global do capital humano do CRCBA;
- Os Conselheiros doaram caneca a cada um dos funcionários, a fim de diminuir o consumo de copos descartáveis;
- Doações de leite em pó e fraldas descartáveis para diversas instituições do estado da Bahia.

##### Ações em processo de execução:

- Palestras de sensibilização para promover a coleta seletiva, com a participação dos familiares dos funcionários;
- As lâmpadas atuais serão substituídas por lâmpadas de LED, com o propósito de economizar energia;
- Construção de uma parede viva, ou seja, um espaço de plantas que possam absorver as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), com o objetivo de promover um ambiente mais humanizado e agradável, tendo como consequência a mitigação de GEE;
- Implantação de coleta seletiva.

#### 2.2 O CRCBA Sustentável para Classe

##### 2.2.1 Programa Canal direto com os órgãos públicos com ouvidoria itinerante

Tem um ditado que diz “Quem não é visto, não é lembrado”. Assim sendo, surge o anseio da classe contábil em manter um contato direto

com todos os órgãos públicos dos quais usufruímos dos serviços.

**Justificativa:** Os profissionais de contabilidade, diariamente, mantêm contato com os mais diversos órgãos públicos, sejam na esfera municipal, estadual ou federal. Dessa forma, manter o diálogo com esses órgãos, de forma institucionalizada, é fator preponderante para o sucesso dos serviços.

**Operacionalização:** Para viabilizar tal aproximação, foram realizadas visitas aos órgãos públicos que o profissional de contabilidade mantém diálogo direto, para que seja mantido um espaço aberto ao diálogo e interação para melhoria dos serviços. Isso inclui interações com todos os órgãos municipais (SEDUR, SEFAZ Municipal, Vigilância sanitária, ambiental etc.); estaduais (JUCEB, SEFAZ Estadual, Corpo de Bombeiros etc.) e federais (Recei-



ta Federal, IBAMA, INSS etc). Também foram promovidas capacitações em parceria com os órgãos públicos, bem como audiências públicas, com o objetivo de estabelecer interações acerca das dificuldades e anseios dos profissionais em relação aos serviços utilizadas, o que culmina na otimização dos trabalhos realizados pela classe contábil e, consequentemente, dos resultados obtidos pelos entes públicos, que, em sua maioria, representam arrecadação de tributos e legalização de novos empreendimentos. Estas capacitações e audiências públicas acontecem em municípios estratégicos do estado baiano.

**Resultados Obtidos:** De janeiro a novembro de 2018, foram realizadas 09 audiências públicas no estado da Bahia, com resultados surpreendentes de sucesso com os órgãos parceiros. Foram realizadas audiências em Salvador (3), Barreiras, Itapetinga, Jequié, Lauro de Freitas, Santo Antônio de Jesus e Vitória da Conquista.

#### **Melhorias alcançadas:**

- Espaço para o profissional contábil na Secretaria de Desenvolvimento Urbano – SEDUR, em Salvador;
- Parceira forte com a JUCEB, realizando capacitações práticas com todos os profissionais, além de seminários temáticas de tramitação digital do registro mercantil;
- Realização de debates sobre e-Social com a Receita Federal;
- Capacitações do Tribunal de Contas dos Municípios, por meio da escola de contas, para melhorias na prestação de contas públicas e controle social nos municípios baianos;

- Parceria com Sesi e Senar, para capacitação do e-Social.

#### **2.2.2 Projeto Condomínio Legal**

O projeto Condomínio Legal objetiva fomentar a implantação de boas práticas de sustentabilidade e de governança condominial nos condomínios do estado da Bahia. Com esse projeto pretende-se atuar nas três dimensões da sustentabilidade: econômico, pessoas e planeta.

Na dimensão ambiental pretende-se orientar os condomínios sobre a importância da gestão de resíduos gerados pelos condôminos, por meio do Programa ICOS. Esse programa ajudará a reduzir toneladas de resíduos gerados diariamente nas casas dos condôminos, contribuindo dessa maneira para mitigar os impactos ao meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das cidades.

Na dimensão de pessoas, pretende-se promover orientações sobre gestão de pessoas, legislações trabalhistas e folha de pagamento dos funcionários do condomínio. Na dimensão econômica pretende-se realizar orientações sobre os princípios da governança condominial, gestão de caixa, planejamento tributário e benefício de tributação verde.

Com o propósito de despertar o interesse dos condomínios a participarem do projeto, o Conselho Regional de Contabilidade- CRCBA está estudando a viabilidade de conceder um selo “Condomínio Legal” àqueles condomínios que implantarem boas práticas de sustentabilidade e governança condominial.

A operacionalização deste projeto contará com as parcerias das empresas Geo Referência Consultoria Ambiental, Mineração & Meio Ambiente Ltda e DarVida Ambiental, que para além de proporem os requisitos de sustentabilidade para o selo, serão responsáveis pelo diagnóstico e plano de ações das questões relacionadas a sustentabilidade in loco nos condomínios.

**Os profissionais de contabilidade que participarem do projeto, por meio das comissões técnicas serão responsáveis em realizar o diagnóstico e plano de ações das práticas de governança condominial, ou seja, gestão de caixa, planejamento tributário e benefício da tributação verde.**

O nosso objetivo é fortalecer a imagem e as ações do CRCBA como órgão de registro, fiscalização e educação permanente para o exercício da profissão contábil, sustentando tais ações em valores éticos e morais. Podemos sim contribuir para a implementação da agenda de desenvolvimento sustentável, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

#### Referências:

Accounting for Sustainability Project (A4S). <https://www.accountingforsustainability.org/> AZEVEDO, Tânia Cristina e MARIANO, Taise Lordelo Alves Batista (2018). Responsabilidade Social Corporativa à Luz da Agenda 2030: experiência na Gestão de uma Empresa Contábil Baiana. In: Anais do XX Encontro Internacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente (ENGEMA). ISSN: 2359-1048. São Paulo, dez./2018.

LORETO, Brenda Giuliana Silveira;





## CONHECENDO O PROGRAMA DE VOLUNTARIADO DA CLASSE CONTÁBIL (PVCC)

O trabalho voluntário começou a despontar no Brasil no início do século XX, a partir da necessidade de amparo e auxílio aos mais necessitados, sobretudo em razão das epidemias e de diversas doenças que acometiam a população mais carente. De início, este trabalho foi predominantemente realizado por mulheres, damas da sociedade ligadas à igreja católica (Centro de Voluntariado de São Paulo, 2001). Aos poucos esse trabalho foi adquirindo outras dimensões e deixou de ser voltado exclusivamente ao assistencialismo. Desde então, começaram a surgir ações voltadas ao desenvolvimento da cidadania com a realização de trabalhos de caráter educativo, de cultura e de lazer. Nesse contexto, a Constituição Federal de 1988 exerceu um papel importante, pois, não apenas enfatizou a responsabilidade so-

cial como premissa a ser observada pela sociedade, como também destacou a cidadania e a dignidade da pessoa humana como fundamentos do Estado Democrático de Direito.

Segundo o Presidente do CFC Contador Zulmir Breda, o voluntariado já faz parte do dia a dia dos brasileiros. Uma pesquisa realizada, em 2017, pela Charities Aid Foundation (CAF), instituição com sede no Reino Unido e que no Brasil, é representada pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), reforça essa prática. Ainda, segundo um estudo denominado *World Giving Index 2017*, um em cada cinco brasileiros fez algum tipo de trabalho voluntário. O percentual de pessoas que praticaram ações voluntárias chegou a 20%. Ponto para o Brasil.

**A classe contábil não poderia deixar de fazer parte de uma rede de solidariedade e voluntariado tão importante para o desenvolvimento do Brasil, considerando a importância de nossos profissionais e a necessidade de participarmos como atores protagonistas. Há mais de dez anos o Conselho Federal de Contabilidade criou o Programa de Voluntariado da Classe Contábil - PVCC, que vem sendo ampliado em todo território nacional.**

O PVCC visa sensibilizar os contabilistas sobre a importância das ações de voluntariado para a construção de uma sociedade mais justa e solidária. A classe contábil disponibilizará seus conhecimentos em ações sociais de voluntariado organizado, registrando, mensurando e avaliando os resultados das atividades voluntárias empreendidas pelos profissionais da Contabilidade. Esse Programa possui mais de 7500 voluntários da classe contábil. É uma marca que só tende a crescer, pois, nossos profissionais possuem méritos que enaltecem a Contabilidade como impulsionadora do desenvolvimento social e econômico.

O PVCC, que é composto pelos subprogramas: Rede Nacional de Cidadania Fiscal (Observatórios Sociais), Educação Financeira, Doação ao Funcriança e Fundo do Idoso e Ações locais de

voluntariado, tem o seu merecido reconhecimento pelos projetos que executa. São ações com foco na transparência, na cidadania e, principalmente, na ética profissional, que é o Norte para estimular o compromisso da classe contábil com o voluntariado.

O Sistema CFC/CRCs, por meio das ações do Programa em nível nacional, se empenha para conquistar o que toda a sociedade almeja: um país mais justo, transparente e igualitário. E o voluntariado é parte desse processo.

Dessa forma o Programa de Voluntariado da Classe Contábil, componente do plano de metas estratégicas do Conselho Federal de Contabilidade - CFC e alinhado com sua missão, tem por finalidade sensibilizar os profissionais integrantes do sistema CFC/CRCs sobre a importância das ações de voluntariado para a construção de uma sociedade mais justa e solidária. A Classe Contábil, pelas peculiaridades e pela abrangência do exercício profissional, atuando diretamente com todos os atores que compõem o universo das ciências sociais e humanas, sejam pessoas físicas, entidades empresariais, entidades governamentais ou as demais organizações da sociedade civil, guarda em seu meio um manancial riquíssimo de conhecimentos técnicos, sociais e políticos.

Esses conhecimentos, fragmentados pelas diversas especializações relativas às áreas de atuações dos profissionais, serão integrados em ações sociais de voluntariado organizado, visando a otimizar os resultados. Estas ações serão coordenadas e focadas em cinco gran-

des projetos institucionais do Sistema CFC/CRCs, que deverá registrar, mensurar e avaliar os resultados de todas as atividades voluntárias empreendidas pelos profissionais da contabilidade. Para implementar e acompanhar a execução do Programa, foi instituída uma Comissão Gestora por meio de Portaria do CFC.

Dessa forma, o Conselho Federal de Contabilidade, através do programa de voluntariado da classe contábil, tem como objetivo fundamentado nos seguintes valores e princípios: cidadania, solidariedade, ética profissional e transparência, que, estimula o profissional de contabilidade à prática cidadã e o espírito de responsabilidade social por meio da difusão do voluntariado organizado, incentivando-os a comprometerem-se com questões sociais relevantes para o País. Na Bahia, o referido programa está atualmente coordenado pela contadora e conselheira do CRC-BA Luciana Simões de Oliveira, juntamente com um grupo de trabalho de contadores, Alisson Muniz, Carmen de Almeida Alves, Edson Piedade, Lucia Maria Pereira de Souza Baraúna, Cecília Emilia Santos Queiroz, Jumara Teodoro e Inacilma Andrade, e mais 632 voluntários ativos, estudantes e profissionais de contabilidade, sendo um dos Estados brasileiros com grande adesão e muitos trabalhos realizados.

Composto por quatro subprogramas, o sucesso do PVCC é atestado pela execução de ações baseadas no comprometimento, transparência e seriedade dos seus membros. Atualmente temos os quatro subprogramas de ações de voluntariado com práticas cidadãs:

- **Subprograma 1: Rede Nacional de Cidadania Fiscal – Observatórios Sociais**

Este programa tem por objetivo estimular os profissionais a liderarem o processo de criação e operacionalização de Observatórios Sociais (OSs) nos seus municípios. Os OSs são organizações instituídas e mantidas pela sociedade civil, tendo por objetivo promover a conscientização da sociedade para a cidadania fiscal e propor aos governos locais a adequada e transparente gestão dos recursos públicos, por meio de ações de participação e controle social. Diferente de outras iniciativas que atuam denunciando erros e fraudes já ocorridas, os OSs agem de forma preventiva no fluxo dos processos antes que os recursos sejam gastos.

- **Subprograma 2: Educação Financeira**

Esta ação é voltada em orientar a sociedade para questões relacionadas ao controle, planejamento e organização das finanças pessoais, buscando sensibilizá-la quanto aos riscos do endividamento pessoal e familiar, consumo consciente e uso do cartão de crédito;

- **Subprograma 3 – Doações ao Funcriança e Fundo do Idoso**

Esta ação visa, em primeiro lugar, a sensibilizar e capacitar os profissionais para atuarem junto a seus clientes, pessoas físicas e jurídicas, a fim de obter adesão aos programas de incentivos fiscais que regulam as doações aos fundos municipais de proteção à criança e adolescente, bem como aos fundos municipais de proteção aos idosos, daqueles que têm imposto de renda devi-

do em suas declarações. Em segundo lugar, tem por objetivo auxiliar as Entidades a elaborarem projetos adequados para se habilitarem a receber recursos dos potenciais doadores, valendo-se dos benefícios fiscais;

- **Subprograma 4 – Ações locais de Voluntariado**

Este subprograma visa recepcionar ações de voluntariado que estejam sendo empreendidas e que não estejam enquadradas nos demais subprogramas especificados. Tem por objetivo organizar, acompanhar e mensurar as ações de voluntariado realizadas pelos profissionais da Contabilidade, submetidas à apreciação e ao cadastramento no sistema abrangendo todo o

universo de possibilidades de voluntariado, desde ações realizadas por profissionais individualmente como ações coordenadas regionalmente.

Dessa forma, o PVCC leva a marca dos profissionais de Contabilidade, responsabilidade social, justiça social, solidariedade, educação e desenvolvimento humano!

Na Bahia o apoio do Presidente Contador Antônio Carlos Ribeiro da Silva e dos vice-presidentes, assim como, dos membros das Comissões Técnicas, tem sido de grande importância para o desenvolvimento dos trabalhos dos voluntários. Em breve, teremos novidades para mobilizar nossos companheiros, nessa luta de amor e boa vontade.





## PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

Entrevista com a Contadora e Conselheira Evalda Gonçalves CEO  
da empresa Brito e Santana Assessoria Contábil e Tributária

### 1. Na prática do nosso dia a dia, o que entendemos como ações de sustentabilidade?

Quando o assunto é sustentabilidade, a primeira impressão pode parecer que é simplesmente uma modinha e que se trata de ações voltadas apenas para o meio ambiente, mas não é totalmente isso. É necessário criar um ambiente de negócio voltado para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental e principalmente compartilhar estas ações com todos os envolvidos. É um tema muito abrangente, e nos consideramos iniciantes neste processo.

Aqui no nosso dia a dia, inclusive na implantação do nosso novo escritório, nos preocupamos em saber quem seriam nossos fornecedores, se poderíamos utilizar recursos

reciclados, de que forma poderíamos reduzir o uso da energia elétrica utilizando a luz natural. A nossa preocupação também se estendeu aos resíduos gerados, que na sua maioria foram destinados e cooperativas de catadores/reciclagem.

Em relação à gestão, buscamos uma gestão participativa, onde todos possam contribuir com suas ideias, além da conscientização da forma como devem se relacionar com o público externo, buscando uma relação ética e responsável. Nos preocupamos com as pessoas, desde a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, treinamentos constantes, não só no aspecto técnico, mas também pessoal, trazendo discussões e orientações sobre futuro.

**2. Entre o custo do “copinho” descartável e da xícara de louça para o cafezinho do dia a dia, o que levar em conta? O volume do gasto ou a garantia de sustentabilidade do meio ambiente?**

Fizemos a opção de não ter copos descartáveis no nosso escritório. Não só pela questão do custo, mas principalmente pelo benefício de não jogar no mínimo 10.500 copos/ano no lixo, uma vez que, uma pessoa usa no mínimo 04 copos por dia.

**3. Entre o uso e consumo constante da refrigeração de ambientes por equipamentos elétricos e o uso dos recursos naturais para iluminação e refrigeração de ambientes de trabalho, o que levar em conta? Os custos ou a contribuição para a manutenção de um entorno ecológico sustentável?**

Neste caso, dizer que é somente a manutenção de um ambiente ecológico sustentável não é verdade. Se podemos reduzir os custos e ainda assim criar um ambiente sustentável, melhor ainda. Este foi um dos pontos que levamos em consideração quando buscamos um espaço para a instalação do nosso escritório, que pudéssemos utilizar ao máximo recursos naturais para iluminação e refrigeração.

**4. De que maneira são evidenciadas as ações de responsabilidade social corporativa – RSC implementadas pela empresa?**

Sempre prezando por um comportamento ético, contribuindo para o desenvolvimento econômico, procurando melhorar a qualidade de vida dos nossos colaboradores, da comunidade local e da sociedade em geral, conscientizando da importância dos benefícios futuros.

**5. Como os funcionários são envolvidos na definição das ações de RSC?**

Nós procuramos engajá-los nesse processo de RSC de maneira que cada um consiga perceber qual é o seu papel dentro da sociedade e aqui no escritório, de forma que cada um possa sugerir ações e também desenvolvê-las no dia a dia. É preciso entender em que momento está ferindo os nossos princípios e também a questão do ambiente, cada um contribuindo para sempre deixar que o outro ao lado também fique confortável com essa presença, a partir do momento em que a gente procura trazer esse ambiente harmônico conseguimos pensar e desenvolver ações internas.

**6. Relacione as ações que a empresa executa para garantir vida saudável e promover o bem-estar dos colaboradores e de suas famílias.**

Dentro do escritório proporcionando ambiente adequado, estimulando hábitos de vida saudáveis. Criamos um espaço onde os colaboradores se sintam acolhidos, podemos inclusive fazer as refeições, descansar no horário do almoço e assim, se sentir mais conectado à família. Procuramos desenvolver habilidades para que as pessoas se sintam valorizadas, isso reflete também no comportamento junto aos seus familiares. Ainda não implantamos ações para as famílias dos nossos colaboradores, mas já estamos estudando ações com esta finalidade

**7. Que medidas foram implementadas para melhorar a eficiência energética?**

Sala com vidros e janelas para aumentar o uso da luz natural, redução de uso de ar condicionado e utilização de lâmpadas com maior tempo de vida útil.

## 8. De que forma os princípios de sustentabilidade corporativa são incorporados nas atividades operações de sua empresa?

O principal deles foi a redução de papel, que além de contribuir para o meio ambiente, contribui para a melhoria da saúde de todos, visto que o acúmulo de ácaros e poeira contribui para o desenvolvimento de doenças respiratórias, inclusive eu sofria muito com isso. Sabemos que não será possível reduzir em 100%, mas podemos dizer que hoje reduzimos em, pelo menos, 90%.

## 9. Como a empresa tem trabalhado para minimizar a corrupção de nosso país?

Principalmente não adotando práticas que visem tirar vantagens em concorrências públicas, evasão fiscal, pagamentos indevidos aos agentes públicos e que venham contribuir, por exemplo, com a corrupção, com o enriquecimento ilícito, ou até mesmo para obter vantagens junto a autoridades fiscais. A empresa sustentável não deve aderir, em hipótese algu-

ma, a esquemas de corrupção. Iniciamos esta conduta na escolha e avaliação periódica dos nossos clientes. Caso o cliente não esteja aderente às nossas práticas, nós o demitimos.

## 10. Que ações a empresa vem desenvolvendo para aumentar a compreensão de boas práticas de sustentabilidade para os colaboradores e participantes dos trabalhos relacionados à contabilidade para a sustentabilidade?

O primeiro deles foi a redução drástica de uso de papel no escritório, uso racional da água e energia elétrica e a não utilização de descartáveis, trazendo uma melhoria da imagem da empresa junto aos clientes e comunidade em geral. Estimulamos a redução de custos, a satisfação dos funcionários e colaboradores com treinamentos e ações voltadas para o desenvolvimento pessoal. As pessoas precisam se sentir satisfeitas em trabalhar em empresas sustentáveis.





## OS DESAFIOS DE SER EMPREENDEDORA

Muito se tem discutido acerca do envolvimento feminino em diversas profissões, além do crescimento considerável das mulheres em áreas, antes visto apenas pelo público masculino, como é o caso da Contabilidade, que há 10 anos, de acordo com dados do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) éramos aproximadamente 25% de mulheres na contabilidade e atualmente chegamos a 43% do total de profissionais registrados. O que deve aumentar nos próximos anos, pois atualmente, mais de 60% dos estudantes matriculados nos cursos de Ciências Contábeis são do sexo feminino.

Com estes números, podemos entender o motivo do empreendedorismo feminino na área contábil crescer cada vez mais, pois muitas mulheres encontram o empreendedoris-

mo como uma forma de ter mais flexibilidade para a família. Por outro lado, o número de mulheres que abrem mão de empreender é enorme, pois muitos são os desafios que elas encontram pelo caminho. Algumas mulheres, quando resolvem empreender, ainda encontram dificuldade em ter o apoio da sua própria família, pois existem pessoas que ainda tem o pensamento conservador e acreditam que lugar de mulher é cuidando da casa, dos filhos e que não deve lutar pelos seus sonhos.

Infelizmente, esta falta de incentivo acaba sendo um fator determinante, na maioria dos casos, para inibir as mulheres de realizar o seu sonho, sem contar que na maioria das vezes precisa de alguma contribuição financeira para investir no negócio, por isso é muito importante colocar tudo no papel e demonstrar para eles a viabili-

dade do negócio, talvez ajude a sua família a acreditar e apoiar o seu projeto empreendedor.

Não é vitimismo, é fato! O preconceito existe e vivemos em uma sociedade bastante machista, onde encontramos no mundo dos negócios, em sua maioria, os homens, sendo assim, a mulher que resolve empreender, precisa lidar com o universo masculino diariamente. Em algumas situações, é necessário suportar até um ambiente hostil ou algumas perguntas desagradáveis. A sugestão para lidar com estes fatores é ter um posicionamento bem definido da sua personalidade e não permitir que ninguém humilhe você pelo fato de ser mulher. Busque o respeito mostrando que você é capaz e que consegue lidar com as situações de forma eficiente, plena e satisfatória.

O maior desafio de empreender que cerca quase todas as mulheres é conciliar sua vida dupla, ou seja, carreira e família, as mulheres em sua grande maioria são responsáveis por cuidar da casa, dos filhos, realizar as tarefas domésticas e isto termina

levando boa parte da energia que é necessária ter para manter um negócio. Como se dedicar ao empreendedorismo, se destacar no mercado e desenvolver o seu próprio negócio se a mulher tem uma jornada desgastante e difícil de conciliar entre carreira e família?

Não é fácil responder esta pergunta, mas a realidade é que as mulheres são, em sua maioria, bastante dedicadas e comprometidas em tudo que fazem, sem contar o instinto materno que é um sentimento inexplicável! Imagine que quando a mulher empreendedora precisa estabelecer prioridades e abrir mão de estar com a família para se dedicar a empresa, pode causar um desconforto e, em alguns casos, um sentimento de culpa e abandono. Para minimizar estes sentimentos, é salutar dividir as tarefas com o esposo ou com os familiares que convive, pois é fundamental que todos façam parte do processo.

É importante gerenciar o tempo entre os cuidados da empresa e da casa, mas também dedicar momentos para estar com a família em momentos de lazer.

Gerenciar o tempo é uma arte, não é fácil, claro, mas é possível. Quer saber se vale a pena empreender na área contábil? Vale muito a pena! Tenho a minha empresa há 8 anos, mas passei a me dedicar 100% após minha filha fazer 2 anos. Todos os desafios que citei, senti na pele, mas não desmotivei. Tenho um escritório de contabilidade e a maioria dos meus clientes são mulheres, que também são mães, que mesmo diante de toda dificuldade, não abriram mão dos seus sonhos e eu estarei na torcida para que você não abra mão dos seus.



AUTOR (A)

**Joseane Portugal**

Consultora Contábil, Contadora, Especialista em Consultoria Contábil-Financeira, Empresária Contábil na Vilaça & Portugal - VIP Consultoria e Treinamentos Contábeis Ltda, Pós-graduada em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, Conselheira e Membro da Câmara de Desenvolvimento Profissional e Institucional do Conselho Regional de Contabilidade do Estado da Bahia (CRCBA), Coordenadora da Comissão Técnica de Estudos das Normas Contábeis para Pequenas e Médias Empresas do CRCBA e Professora no curso de Ciências Contábeis e Gestão Financeira na Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC).



## ESTRESSE OCUPACIONAL NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE: UMA ANÁLISE NO MUNICÍPIO DE FEIRA DE SANTANA - BA

Este estudo teve como objetivo descrever e analisar as causas potenciais de estresse ocupacional existentes no trabalho dos contadores que atuam em escritórios de contabilidade na região de Feira de Santana - BA. Foram distribuídos questionários para 63 profissionais de contabilidade. Sendo que 54% foram do sexo masculino e 46% do sexo feminino. Os dados foram coletados entre março e abril de 2017 e depois analisados. As principais causas que elevam os níveis de estresse ocupacional dos profissionais selecionados são os trabalhos rotineiros, burocráticos e monótonos com 50% classificados como fator de alto grau de impacto, o excesso de mudanças (nas rotinas de trabalho, na legislação, nas normas,

etc.) 59% consideram este fator de grau médio e 29% alto, a insatisfação relacionada a remuneração com 33% e quando as relações humanas encontram-se inadequadas, com 44% como fator médio causador do estresse ocupacional. A análise permitiu verificar que as estratégias tomadas para combater ou administrar o nível do estresse dos respondentes contabilistas que com 14% foram desenvolver atividades físicas, 18% enfrentar os problemas no momento em que ocorrem, também adotam estratégias que se relacionam com a qualidade de vida como: separar um tempo para repouso e tirar férias ou folgas regularmente e uma pequena parte dos contadores participantes em torno de 4% buscam ajuda

profissional (psicólogo) e também estão tomando cuidados com a alimentação adequada que, com certeza, ajudam a manter a qualidade de vida. Este estudo contribui para ampliar as discussões acadêmicas sobre os fatores de pressão no trabalho dos contadores.

**Palavras-chave:** Estresse ocupacional. Contadores. Feira de Santana.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações no mundo globalizado estão em um contexto de transformações num ambiente cada vez mais competitivo. Segundo Limonji-França (2008, apud Araújo, 2010, p. 9), as mudanças na economia mundial, na tecnologia, nas relações de trabalho, na organização produtiva e cultura geram impactos sobre a vida das pessoas e organizações.

Segundo Zavattaro, et al, (2013), o estudo da relação homem-trabalho acredita-se que permite uma melhor compreensão do indivíduo e sua realidade social, contribuindo assim com o desenvolvimento da ciência e cidadania.

Conforme defendem Tavares, et al, (2007), estresse é uma consequência do organismo com componentes psicológicos, físicos, mentais e hormonais que ocorre quando surge a inevitabilidade de uma adaptação grande a um evento ou situação de importância.

Segundo Zaeli, (2010, apud Peres, et al, 2016), estresse é grandemente percebido como uma inevitabilidade de adaptação ou harmonia de um organismo frente às intimidações que o

ambiente estabelece. Suas resultâncias sobre a saúde do sujeito formam objetos de estudos na globo mundial, tornando - se uma fonte importante de preocupação no meio organizacional.

As empresas estão inseridas em um mercado bastante competitivo devido a inúmeros fatores; entre eles, destacam-se a grande quantidade de informação, a crescente necessidade de inovação e aprimoramento das técnicas de gerenciamento para adaptação a eventos mais complexos. Segundo Romanzini, (2002), o ambiente organizacional agitado, a pressão e incoerência de normas no trabalho, a incumbência de atividades, a vida particular e a saúde mental e física colocadas em segundo plano têm efeitos diretos nos funcionários e podem ocasionar perdas no resultado.

Cooper, Sloan e Willians, (1998, apud Peres, et al, 2016), a começar pelo Modelo Dinâmico do Estresse Organizacional, afirmam que os responsáveis estressores, potencialmente motivadores de estresse, estão existentes em todo e qualquer ambiente de trabalho e relações entre pessoas, sendo estes interpretados por elementos intra e extra organização. Nesse intervalo, torna-se crucial esclarecer as diferentes proporções que contornam a origem do estresse, considerando, principalmente, os dois elementos trabalhador e organização em tal acontecimento.

Conforme relatado por Peres, et al, (2016), que devido à concorrência em busca dos resultados, as exigências, a complexidades das ações

a serem concebidas em curto prazo os funcionários estão submetidos a muita pressão. Graças a imprecisão e a rivalidade semelhantemente provocadas no mundo efetivo vem provocando a ansiedade e a mudança da conduta das pessoas, que comparecem também nas organizações, que cruzam por vastas modificações diante dessas circunstâncias tão competitivas.

Segundo Zanardi (2012), a economia de um país pode ser severamente afetada pela alta incidência de estresse na população. Ressaltam-se como consequências do estresse a queda da produtividade das empresas, o absenteísmo, as faltas ao trabalho, a falta de motivação e problemas relacionados à saúde física e mental dos trabalhadores.

Dentre as fundamentais causas do estresse estão nas modificações estáveis que acontecem na sociedade atual. Essas mudanças acontecem de forma frenética, atrapalhando que os indivíduos possam absorvê-las de maneira correta. Deve-se estar sempre em estado de alerta, pois

o atrasamento do conhecimento vira um profissional indefinidamente competente obsoleto em questão de dias conforme foi mencionado por Zanardi (2012). Diante deste contexto, questiona-se:

**Conforme Bebedicto, et al (2006, apud Peres, 2016), uma averiguação executada pela International Stress Management Association (ISMABR) finalizaram que cerca de 70% dos brasileiros padecem de estresse no trabalho. O mesmo estudo revelou que 30% exibem sintomas da síndrome de burnout, ou seja, estão em um estado de esgotamento adiantado, à beira de um quadro de depressão.**

Como estão configuradas as variáveis de pressão no trabalho dos contadores que atuam em escritórios de contabilidade na região de Feira de Santana - BA? O objetivo geral deste estudo consiste em

descrever e Analisar as causas potenciais de estresse ocupacional existentes no trabalho dos contadores que atuam em escritórios de contabilidade na região de Feira de Santana - BA, bem como descrever os fatores resultantes dessa pressão e as estratégias de combate ao estresse utilizadas pelos sujeitos da pesquisa.

O entendimento do tema a ser investigado é de grande importância para a área de gestão, uma vez que os fatores de pressão no trabalho quando identificados e correlacionados com a satisfação e qualidade de vida no trabalho que influenciam diretamente na efetividade e produtividade.

Conforme Zanardi (2012), a profissão contábil passou por grandes mudanças. O avanço da tecnologia trouxe maior complexidade às atividades, o que exige do contador a busca constante pela atualização. As principais cobranças vêm de clientes, governo, sociedade e colaboradores. Todas as pressões experimentadas no cotidiano da profissão exercem papel fundamental na saúde do contabilista. Diante disso,

considera-se de grande relevância a análise dos principais agentes causadores do estresse entre os contabilistas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme Corrêa, et al, (2016), a qualidade de vida no ambiente de trabalho visa atender e simplificar as necessidades do trabalhador no desenvolver de suas atividades na organização através de ações para o desenvolvimento pessoal e profissional.

A qualidade de vida visa satisfazer e facilitar as necessidades do trabalhador em suas atividades desenvolvidas na organização tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. A ideia principal defendida por Santos (2012), é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, com a melhor satisfação do trabalhador dentro de seu contexto laboral, consequentemente melhora-se a produtividade.

Conforme Costa, et al, (2016), a qualidade de vida no trabalho caracteriza-se por uma constante busca pelo equilíbrio entre o indivíduo e a organização, valorizando o trabalhador como ser humano e a sua posição na organização, requere quando a construção de um espaço organizacional que valorize a individualidade dos trabalhadores, considerando os indivíduos de seu trabalho e não objeto de produção.

Segundo Nascimento et al, (2012), devido as organizações viverem em um ambiente glo-

balizado e competitivo tornando a busca por resultados cada vez mais desafiadora. Com isso é exigido cada vez mais dos colaboradores a capacidade de sustentar as exigências e viver constantemente sob pressão. Por outro lado, as organizações veem a necessidade de investir em programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), visando, assim, uma melhora no bem-estar dos funcionários, de sua capacidade produtiva e, consequentemente, de seus resultados e para alcançar a qualidade de vida é o grande anseio do ser humano, que busca tudo que possa proporcionar maior bem estar e o equilíbrio físico, psíquico e social, uma regra para se obter uma vida mais satisfatória.

Conforme Santos (2003), o potencial humano é fator dependente da gestão da qualidade total nas organizações, ou seja, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT ajuda a representar em que grau os membros da organização são capazes de atender suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

Ainda em conformidade com Santos (2003), a qualidade de vida no trabalho (QVT) afeta atitudes pessoais e comportamentais que são fatores relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: estímulo para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudança.

Desta forma de acordo com Souza (2010), as organizações passam a se preocupar em oferecer um ambiente que traga ao indivíduo:

respeito, conforto, segurança e bem-estar, entre outros. Ou seja, a organização deve oferecer um ambiente propício e que favoreça o uso de suas capacidades. Muitos fatores contribuem para uma não qualidade de vida por isso devem ser identificados e combatidos com políticas e ações que visem minimizar ou mesmo eliminar esses males que afetam, não somente o trabalho, mas também a vida familiar e social dos colaboradores.

## 2.2 Estudos Anteriores

O estudo realizado por Paiva (2007), analisou a Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais contábeis, atuantes em organizações contábeis, localizadas na cidade de João Pessoa-PB. A população desta pesquisa foi formada por contabilistas, responsáveis técnicos de organizações contábeis, situadas na cidade de João Pessoa-PB. Para a escolha da amostra pesquisada, foi utilizado o critério de acessibilidade, composto de duas partes: a primeira constituída pelos indicadores demográficos e profissionais: sexo, faixa etária, formação, curso de pós-graduação, tempo de atuação na profissão, natureza da organização, tempo de existência da organização e número de colaboradores; e a segunda com 18 questões, elaboradas com base nos indicadores do Modelo de Walton (1973), visando identificar a percepção dos profissionais contábeis, com relação aos aspectos intervenientes na sua qualidade de vida.

Por fim, o autor concluiu que os profissionais pesquisados apresentam um nível de satisfação favorável em relação à quase todas as dimensões analisadas, porquanto, a média

foi igual ou superior a 3,0 pontos, conforme a escala estabelecida. Essa percepção é reforçada com as respostas dos pesquisados, quanto à avaliação geral de sua QVT, à qual foi atribuída uma nota média de 8,3. Apenas a dimensão compensação justa e adequada ficou com média 2,9, indicando neutralidade na avaliação dos pesquisados. A dimensão que obteve média mais alta (3,9) foi uso e desenvolvimento de capacidades, indicando realização profissional e autoimagem elevada, quanto à importância e ao significado do trabalho realizado.

Costa, et al, (2015), na realização do seu estudo apurou a percepção dos funcionários da empresa Serconfis Assessoria Contábil S/S Ltda. pertinente às dimensões formadoras da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT a partir da Teoria de Walton. A coleta dos dados foi realizada através de entrevistas e questionários, e a análise dos dados se deu de forma qualitativa e quantitativa. Os resultados apontaram que os funcionários estão parcialmente satisfeitos com a sua qualidade de vida no trabalho e que a empresa possui boas práticas de QVT relacionadas a algumas dimensões propostas por Walton, mas que devem incluir ou melhorar práticas relacionadas a outras dimensões. Por fim, foram sugeridas ações que visam a melhoria da QVT na empresa como por exemplo: aplicar a norma de ergonomia no ambiente de trabalho, melhorar a comunicação entre os setores, promover a interação entre os funcionários, investir em equipamentos apropriados para a elaboração das tarefas e melhorar a organização e limpeza dos ambientes, entre outros.

Nunes (2012), em seu estudo teve como objetivo investigar a percepção do contador belo horizontino sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tendo como referência o modelo de Hackman e Oldham (1975). O modelo proposto por Hackman e Oldham incorpora as dimensões de conteúdo do trabalho, evidenciando a variedade de tarefas, a identidade do trabalho e o significado do trabalho, características que ajudam na percepção do sentido do trabalho. A metodologia da pesquisa, discriminou as seguintes partes: caracterização, procedimentos, instrumento de coleta de dados e plano de análise adotados para atingir os objetivos deste estudo. Para a realização do trabalho, foi identificada a população composta por contadores, notadamente proprietários de organizações contábeis si-

tuadas no município de Belo Horizonte - MG. A análise dos dados revelou, dessa maneira, que os contadores belo-horizontinos, notadamente os proprietários de organizações contábeis, estão satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho que desempenham. Com a utilização do modelo de Hackman e Oldham (1975), foi possível medir os níveis de satisfação e motivação, em relação ao trabalho, dos entrevistados, o que constituiu uma abordagem nova e diferente das praticadas.

Já no estudo realizado por Assunção (2012), buscou identificar a relação entre a Satisfação no Trabalho com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos funcionários da unidade de Contabilidade de uma instituição bancária. A partir do referencial teórico, realizou-se uma pesqui-

sa quantitativa, por meio da aplicação de dois instrumentos de coleta dos dados: um sobre Satisfação no Trabalho e o outro sobre QVT. A amostra correspondeu a 41 funcionários de uma população de 383. Os dados da pesquisa foram analisados por meio de recursos estatísticos como média, desvio-padrão, moda e cruzamento das variáveis. Os resultados obtidos possibilitaram diagnosticar o grau de Satisfação no Trabalho e a satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho da empresa pesquisada. Também foram identificadas as correlações significativas, fortes e positivas entre os fatores de QVT e de Satisfação no Trabalho, atingindo assim o objetivo proposto.

Peres, et al (2016) realizaram uma pesquisa descritiva que teve como objetivo analisar os principais fatores que ex-



primem o contador na execução de sua profissão. Conversaram cinco profissionais de contabilidade, sendo três do sexo feminino e dois do sexo masculino. Os dados foram coletados em setembro de 2014, sendo transcritos e analisados. Os principais fatores que levam os contadores ao estresse são as quantidades excessivas de atividades a serem desenvolvidas e entregues dentro do prazo estabelecido, ritmo acelerado, extensa jornada de trabalho, entre outros fatores. Eles demonstraram ter apresentado, no decorrer de suas atividades, diversos sinais e sintomas físicos de estresse, como dores nos ombros e nos braços. Para redução do estresse os entrevistados realizam atividades com os amigos, consomem bebidas alcoólicas, etc.

Pizzolado, Moura e Silva, (2014), teve como objetivo principal em sua pesquisa: apresentar os modelos teóricos de QVT, mais difundidos na literatura. Os objetivos específicos dizem respeito: a realizar levantamento teórico acerca do tema QVT e identificar o modelo teórico de QVT mais abrangente. A pesquisa caracteriza-se com um estudo bibliográfico. A contribuição deste estudo reside na ampla revisão bibliográfica do tema em questão, assim como a discussão dos diferentes modelos de medição de QVT. Dentre os principais resultados, reforçaram a relevância dos estudos de QVT no ambiente de trabalho e indicaram o modelo de Walton (1973) como sendo o mais abrangente, pois comprehende as seguintes dimensões: Compensação justa e adequada; Condições de trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Chances de crescimento e segurança;

Integração social da empresa; Constitucionalismo; Trabalho e espaço total de vida e Relevância total da vida no trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se propôs a descrever e analisar as causas potenciais de estresse ocupacional existentes no trabalho dos contadores que atuam em escritórios de contabilidade na região de Feira de Santana - BA. O estudo utilizou fins descritivos, porque segundo Gil (2006 apud Peres et al, 20016) tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A amostra desta pesquisa foi escolhida por acessibilidade formada por 63 contadores que atuam nos escritórios de contabilidade, situados na cidade de Feira de Santana - BA. Foi elaborado um questionário de pesquisa semiestruturado, onde foi aplicado aos contadores no período entre março e abril de 2017. Esses dados foram averiguados tendo em vista discernir as subcategorias que pressionam o trabalho do sujeito de pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi adaptado do estudo desenvolvido por Zanardi (2012).

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo para que seja realizado o alcance do resultado almejado através desta pesquisa, com relação ao questionário que fora proposto.

### 4 ANÁLISE DE DADOS

Neste presente capítulo se relata a análise de dados obtidos a partir das respostas dos 63

participantes da pesquisa. Com o estudo focado nos contadores de Feira de Santana – Ba serão apresentados fatores relativos à pressão no trabalho.

Com relação ao gênero se observa na tabela 1 que os resultados evidenciam que dos 63 respondentes 34 são do sexo masculino e 29 do sexo feminino representando respectivamente os percentuais de 54% e 46%. No item faixa etária observa-se que 30% dos respondentes estão entre 18 a 25 anos, 25% entre 26 a 35 anos, 35% entre 36 a 45 anos e 10% mais de 45 anos.

No quesito renda familiar, a maioria dos contabilistas respondentes está na faixa de 1 a 5 salários mínimos (51%). Verificou-se que 32% estão na faixa de 6 a 10 salários mínimos e

apenas 17% dos respondentes estão na faixa de renda mais elevadas entre 11 a 20 salários mínimos.

Ainda na tabela 1 nota-se que todos os respondentes possuem o ensino superior completo sendo que 47% fizeram pós – graduação. O tempo no cargo ou função dos participantes estão concentrados em 37% na faixa de 1 a 5 anos e 41% entre 6 a 10 anos. Dentre os respondentes da maior parte das horas de trabalho em sua principal atividade em contabilidade estão concentrados com 30% no Departamento pessoal, 32% no Fiscal/Tributário, 33% no Departamento Contábil e 5% no Societária ou para legal, identificamos também que a maioria da amostra não desenvolve atividades profissionais extras.

**Tabela 1 – Perfil dos Respondentes**

Gênero	Frequência	%	Formação	Frequência	%
Masculino	34	54%	Ensino Sup. Completo	33	53%
Feminino	29	46%	Pós – Graduação	29	47%
Estado Civil	Frequência	%	Renda Familiar	Frequência	%
Solteiro	30	48%	1 – 5 salários min.	32	51%
Casado	21	33%	6 – 10 salários mín.	20	32%
Divorciado	9	14%	11 – 15 salários mín.	9	14%
Viúvo	3	5%	16 – 20 salários mín.	2	3%
Faixa Etária	Frequência	%	Faixa Etária	Frequência	%
18 – 25	19	30%	Menos de 1 ano	5	8%
26 – 35	16	25%	1 – 5 anos	23	37%
36 – 45	22	35%	6 – 10 anos	26	41%
Acima de 45	6	10%	11 – 15 anos	7	11%
			Mais de 15 anos	2	3%

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

**Tabela 2 – Fatores de Pressão no Trabalho**

Fatores Causadores de Estresse Ocupacional	Nenhuma	Baixa	Média	Alta
Falta de equilíbrio entre tempo para o trabalho e para vida pessoal	6%	94%		
Máis condições físicas do ambiente de trabalho	8%	14%	54%	24%
Relações humanas inadequadas (má relação com colegas ou chefia)		44%	44%	12%
Carga de trabalho excessiva	3%	13%	30%	54%
Excesso de mudanças (nas rotinas de trabalho, na legislação, nas normas, etc.)		13%	59%	29%
Trabalho rotineiro, burocrático e monótono		13%	37%	50%
Pouco envolvimento na tomada de decisões na empresa		22%	54%	24%
Insatisfação com a remuneração	6%	38%	22%	33%
Falta de estabilidade no emprego (incertezas quanto ao futuro)	3%	19%	35%	43%
Poucas oportunidades de desenvolvimento profissional	6%	30%	19%	44%
Baixa motivação, sensação de inutilidade	10%	41%	44%	5%

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

Através do questionário aplicado aos participantes foram identificados que 94% classificou como baixo o fator falta de equilíbrio entre o tempo para o trabalho e vida pessoal. A maioria com percentual de 54% e 24% classificou como médio e alto grau de impacto as más condições físicas do ambiente de trabalho sendo esse um forte candidato como causador de stress ocupacional. Estes resultados não corroboram com os encontrados por Nunes (2012).

No que tange às relações humanas inadequadas constatou-se que com o percentual 44%

tanto considera o impacto deste fator como baixo e como médio e 12% apenas considera de alto impacto este fator. Ainda na tabela 2 pode-se verificar que 54% dos participantes classificou como alto impacto a carga de trabalho excessiva, pode-se ver também que a maioria classificou o excesso de mudanças com o percentual de 59% como causador médio do stress ocupacional.

Já no quesito trabalho rotineiro, burocrático e monótono também foi classificado como grau de médio/alto de 37% a 50% como um

dos fatores causadores do stress ocupacional, verificou-se também que a insatisfação com a remuneração, falta de estabilidade no emprego, poucas oportunidades de desenvolvimento profissional e a baixa motivação se fazem classificados como médio e alto impacto com relação ao stress ocupacional.

Os achados coadunam com os encontrados por Peres, et al (2016), que constatou como os principais fatores que levam os contadores ao estresse: as quantidades excessivas de atividades a serem desenvolvidas e entregues dentro do prazo estabelecido, ritmo acelerado, extensa jornada de trabalho, entre outros fatores.

**Tabela 3 – Estratégias de Redução do Nível de Estresse**

Estratégias para Reduzir o Nível de Stress	%
Pratico atividades físicas regularmente	14%
Tenho uma alimentação adequada	15%
Tenho tempo de repouso (sono)	7%
Reservo parte do meu tempo diário para lazer e entretenimento	7%
Tiro férias ou folgas regularmente	9%
Mantengo ritmo e carga de trabalho adequados às minhas capacidades	4%
Administro meu tempo de maneira eficaz	5%
Procuro evitar situações que possam causar stress	16%
Enfrento os problemas no momento em que ocorrem	18%
Procuro ganhar tempo, adiando a solução dos problemas	3%
Busco ajuda profissional (psicólogo)	4%

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

A análise permitiu verificar que as estratégias tomadas para combater ou administrar o nível do estresse dos respondentes contabilistas que com 14% foram desenvolver atividades físicas, 18% enfrentar os problemas no momen-

to em que ocorrem, também adotam estratégias que se relacionam com a qualidade de vida como: separar um tempo para repouso e tirar férias ou folgas regularmente e uma pequena parte dos contadores participantes em

torno de 4% buscam ajuda profissional (psicólogo) e também estão tomando cuidados com a alimentação adequada que com certeza ajudam a manter a qualidade de vida.

Os achados coadunam com os encontrados por Zanardi (2012), que entre as estratégias mais utilizadas pelos contabilistas para combater ou administrar o estresse, estão o enfrentamento do agente estressor e evitar situações estressantes, também adotam estratégias que estão relacionadas à melhoria da qualidade de vida, como alimentação adequada, tempo de sono adequado, prática de atividades físicas, administração do tempo, lazer e entretenimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo descrever e analisar as causas potenciais de estresse ocupacional existentes no trabalho dos contadores que atuam em escritórios de contabilidade na região de Feira de Santana – BA. Foram distribuídos questionários para 63 profissionais de contabilidade. Sendo que 54% foram do sexo masculino e 46% do sexo feminino. Os dados foram coletados entre março e abril de 2017.

Constatou-se que as principais causas que elevam os níveis de estresse ocupacional dos profissionais selecionados são os trabalhos rotineiros, burocráticos e monótonos com 50% classificados como fator de alto grau de impacto, o excesso de mudanças (nas rotinas de trabalho, na legislação, nas normas, etc.) com 59% consideram este fator de grau médio e 29% alto, a insatisfação relacionada a remuneração com 33% e quando as relações humanas

encontram-se inadequadas, com 44% como fator médio causador do estresse ocupacional. As estratégias tomadas para a redução do nível do estresse em sua grande maioria foram desenvolver atividades físicas, enfrentar os problemas no momento em que ocorrem, separar um tempo para repouso e tirar férias ou folgas regularmente. Pode-se concluir que medidas precisam ser tomadas para combater o estresse aos profissionais selecionados.

Os achados neste estudo coadunam com os encontrados por Peres, et al (2016), que os principais fatores que levam os contadores ao estresse são as quantidades excessivas de atividades a serem desenvolvidas e entregues dentro do prazo estabelecido, ritmo acelerado, extensa jornada de trabalho, entre outros fatores.

Os resultados encontrados neste estudo se assemelham com os achados por Zanardi (2012), que entre as estratégias mais utilizadas pelos contabilistas para combater ou administrar o estresse, estão o enfrentamento do agente estressor e evitar situações estressantes, também adotam estratégias que estão relacionadas à melhoria da qualidade de vida, como alimentação adequada, tempo de sono adequado, prática de atividades físicas, administração do tempo, lazer e entretenimento.

Por fim como limitação dessa pesquisa apresenta-se o número de participantes e o método escolhido para coleta de dados: o questionário, fato que não permite a generalização dos resultados obtidos. Este estudo contribui para ampliar as discussões acadêmicas sobre os fatores

de pressão no trabalho dos contadores. Contudo ainda existem poucas análises e pesquisas sobre fatores de pressão no trabalho de contadores que atuam em escritórios, sugerindo-se a realização de novas pesquisas qualitativas em outras regiões da que foi pesquisada neste estudo e a realização de outros procedimentos metodológicos como: grupo focal e entrevista com o objetivo de se obter dados mais robustos.

## REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, Giovanna Araujo de Oliveira. Qualidade de vida e satisfação no trabalho dos funcionários da contabilidade de um banco. 2010. 37 f. Monografia (Bacharelado em Administração) –Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- CORRÊA, Jonathan Saidelles et al. Fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na Di Marzari Panetteria. *Revista Acadêmica São Marcos*, v. 5, n. 2, p. 221-243, 2016.
- COSTA, Talita Justino dos Santos et al. Qualidade de vida no trabalho: análise de uma organização do ramo contábil de Florianópolis/SC. *Repositório Institucional UFSC*, 2016.
- DE MENDONÇA NUNES, Maria Heloísa. Qualidade De Vida No Trabalho: Um Estudo Com Contadores Por Meio Da Aplicação Do Modelo De Hackman E Oldham. *Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração*, v. 7, n. 1, 2016.
- NASCIMENTO, Fábio Gonçalves et al. A Importância Da Qualidade De Vida No Trabalho E Sua Influência Nas Relações Humanas. *Anuário de Produções Acadêmico-Científicas dos Discentes da Faculdade Araguaia*, 2: 61-77.
- PAIVA, Simone Bastos. Um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho do profissional contábil da cidade de João Pessoa-PB. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 11, n. 2, 2007.
- PERES, Ramon Silva et al. Fatores De Pressão No Trabalho De Contadores Que Atuam Em Escritórios De Contabilidade Na Cidade De Belo Horizonte-Mg. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, v. 5, n. 9, 2016.
- PIZZOLATO, Bruna Pinarello; MOURA, G. L.; SILVA, Andressa Hennig. Qualidade de Vida no Trabalho: uma discussão sobre os modelos Teóricos. *Contribuciones a la Economía*, 2014.
- ROMANZINI, Carlos Daniel. Qualidade de vida no trabalho em duas empresas prestadoras de serviços de acesso à internet na região de Caxias do Sul. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, 2002.
- SANTOS, Michele Goulart; SIEGEL, R. Qualidade de Vida no Trabalho. O Papel do Capital Humano nas Organizações Atuais. *Universidade Cândido Mendes*, v. 22, 2003.
- SOUZA, Giovanni Carluccio de. Fontes de bem-estar no trabalho e estratégias de mediação no contexto do serviço público: desafios e perspectivas para a qualidade de vida no trabalho. 2010. 74 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) -Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- TAVARES, ELMA DIAS et al. Projeto de qualidade de vida: combate ao estresse do professor. *Universidade Estadual De Campinas*. Ed. Campinas, 2007.
- ZANARDI, Gean Carlos et al. O estresse ocupacional e sua influência na saúde e qualidade de vida dos contabilistas de Florianópolis. *Repositório Institucional UFSC*, 2012.
- ZAVATTARO, Hely Aparecida; BENZONI, Paulo Eduardo. A relação do homem com o trabalho e as organizações. São Paulo, UNIP, 2013.

AUTOR (A)  
**Fernanda Santos Ferreira**  
 Bacharel em Ciências Contábeis pela  
 Faculdade Anísio Teixeira

AUTOR (A)  
**Prof.ª M.ª Thayse Santos da Cruz**  
 Mestre em contabilidade pela Universidade  
 Federal da Bahia (UFBA); Professora e  
 Pesquisadora



## **RELAÇÃO ENTRE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE UIBAÍ-BA**

Os processos de desenvolvimento das micro e pequenas empresas são compreendidos como uma série de etapas que devem ser superadas, desde a sua criação até a sua consolidação. Esse processo de evolução pelo qual passam as organizações tem sido denominado Ciclo de Vida Organizacional (CVO). Segundo o modelo de Adizes (1990), o processo de evolução relaciona-se à estrutura organizacional, ao estilo de liderança, ao nível de burocracia, entre outros, os quais são influenciados pelo crescimento das empresas. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo identificar as características da estrutura organizacional de algumas micro e pequenas empresas da cidade de Uibaí-BA, a partir da tipologia de Adizes (1990). Para isso, efetuou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva, com uma amostra

de trinta e nove empresas de setores diferentes, em que 94,9% são constituídas apenas pelo fundador, sem sociedade, predominando 53,8% fundadas por mulheres. Os resultados indicam que a maior parte das empresas se encontra no estágio denominado de Plenitude, enquanto parte situa-se no estágio intitulado de Infância, e minoria localiza-se na fase da Estabilidade. As empresas da amostra estão em atividade entre os anos 1973 e 2016, e o tempo e tamanho das mesmas não têm influência nem relação direta com o estágio de vida a qual podem se encontrar.

**Palavras-chaves:** Micros e pequenas empresas. Estrutura organizacional. Ciclo de Vida Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas têm participação ativa na história da evolução da sociedade. Observa-se que a maior parte das empresas em que as pessoas têm contato, no dia a dia, é de pequeno porte. O SEBRAE (2013) aponta que 99% de todas as empresas do país são micro e pequenas empresas (MPE), e respondem por cerca de 91% dos empregos, tendo gerado 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado entre 2002 e 2012, e colaboram com 27% do Produto Interno Bruto (PIB).

Apesar da importância que as micros e pequenas empresas têm para o desenvolvimento econômico, nota-se um interesse ainda pequeno no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para esse segmento empresarial. Paralelo a isso, esforços são aplicados com a intenção de mostrar as diferenças, nas características organizacionais, entre pequenas e grandes empresas.

Assim, é importante estudar as MPEs considerando suas particularidades e uma das interpretações teóricas que contribui para essa perspectiva de estudar a diversidade de comportamentos e toda a trajetória de crescimento, processos e estrutura, e que vem recebendo atenção dos pesquisadores é a teoria do ciclo de vida organizacional (CVO).

A literatura acerca do ciclo de vida das organizações permite a identificação e/ou adoção de estilos gerenciais, para os tipos de problemas e comportamentos encontrados nos vários estágios do desenvolvimento da organização.

Para a sobrevivência da empresa, a mudança surge como inevitável e necessária sendo inerente ao seu funcionamento.

O modelo de CVO é essencial para que se entenda a evolução de uma empresa e os processos pelos quais ela pode passar ao longo do tempo. Os vários modelos existentes na literatura diferem pelo número de etapas de evolução e pela natureza das variáveis descritivas utilizadas. Os estudos sobre os ciclos de vida organizacional, geralmente, têm como objetivo analisar a transição das organizações, focalizando, principalmente, as mudanças ocorridas na estrutura organizacional.

A escolha do modelo de ciclo de vida organizacional de Adizes(1990) se deu porque outros modelos de CVO, como o de Greiner(1972), com reedição em 1998; o de Galbraith (1982); de Churchill e Lewis (1983); de Scott e Bruce (1987); Hanks et al. (1993); e de Lester et al. (2003), não alcançaram uma adaptação às especificidades das microempresas e empresas de pequeno porte, pois tais estudos enfatizam aspectos de turbulência no ambiente empresarial em associação com o fenômeno da globalização econômica. Dessa maneira, esses modelos teriam uma melhor aplicação em médias e grandes empresas que são mais sensíveis aos efeitos que tal fenômeno trouxe à economia (DORNELAS, 2001; SAUER; COLOSSI, 1996), sendo o de Adizes aplicável a organizações dos mais diversos tamanhos.

Objetivo identificar as características existentes na teoria do Ciclo de Vida Operacional que

podem ser encontradas nas organizações das micro e pequenas empresas de Uibaí.

Visto que grande parte dos postos de trabalho é gerada pelos pequenos negócios, a relevância do estudo justifica-se pela representatividade das micros, pequenas e médias empresas (MPE's), o que propicia, à academia, a reflexão acerca da importância em incentivar a realização de pesquisas desse setor. Sendo, também, de cunho pessoal, pelo fato desta classe empresarial ser um provável mercado de trabalho a atuar.

Do ponto de vista social, ao reafirmar que se desperta interesse econômico sobre as mudanças do setor de pequenos comércios da cidade de Uibaí, no interior da Bahia, esse estudo serve como norteador e parâmetro de utilização por usuários de demais localidades, como também, àqueles que se desafiarem a buscar um amadurecimento científico sobre o tema abordado a partir do conhecimento deste.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Pequena empresa

A literatura mostra que várias

mudanças no comportamento organizacional são vinculadas ao tamanho da empresa (DANDRIDGE, 1979; KIMBERLY; MILES, 1980; ROBINSON JR. et al., 1984; ADIZES, 1996 LEONE, 1999). Empresas com tamanhos diferentes apresentam problemas diferentes, que demandam soluções diferentes (LEONE, 1991).

Segundo Chér (1991, p.17), “existem muitos parâmetros para definir as pequenas e médias empresas, muitas vezes dentro de um mesmo país, como no Brasil”. Isso mostra que as definições que se possa ter a respeito de micro e pequenas empresas não serão algo absoluto, e sim apenas limitado a diferentes pontos de vista ou órgãos aos quais essas definições estão vinculadas.

Para os efeitos da Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária com Registro Civil de Pessoas Jurídicas, com os seguintes critérios:

**I - Microempresas:** o empresário, a pessoa jurídica, ou a

ela equiparada, que auí figura, por ano, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

**II - Empresas de pequeno porte:** o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que auí figura, por ano, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

### 2.2 Ciclos de vida organizacional

Conjuntamente, vários autores, no cerne de seus estudos, argumentam que as empresas, passam por períodos previsíveis e que possuem características similares em cada período, principalmente quanto a sua estratégia e os seus processos. Esta área de estudo é denominada de Ciclo de Vida Organizacional por diversos autores que utilizam a denominação e tendem a criar tipologias diferenciadas para que seja possível explicar o fenômeno da longevidade empresarial (GREINER, 1972; KYMBERLY; MILES, 1980; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; SCOTT; BRUCE, 1987; O'RAND; KRE-

CKER, 1990; DODGE; FULERTON; ROBBINS, 1994; ADIZES, 1990).

O processo histórico na gestão é demonstrado inicialmente por Greiner (1972), que constatou a evolução de uma organização a partir da figura do administrador que se preocupa em relação a problemas futuros a partir do conhecimento do histórico da entidade, em concomitância com a percepção de cada uma das fases do ciclo de vida.

Algumas abordagens, como a de Adizes (1990, p. 87) fazem analogia ao ciclo de vida dos organismos vivos, como plantas, animais ou pessoas, por estarem todos submetidos a um ciclo de vida:

**“as organizações, assim como os seres vivos, têm um ciclo de vida, isto é, toda organização nasce, cresce, envelhece e morre”.**

Deve-se ressaltar que, na literatura, não existe um consenso sobre o número de estágios do ciclo de vida organizacional, existindo então, variações significativas com relação ao número de estágios, pois a maioria dos autores não considera as fases de declínio e morte. Porém, comparando todos os estudos, observa-se que, de forma geral, são similares: o ponto de partida é o esforço pela autonomia na criação e desenvolvimento de uma organização viável, segui-

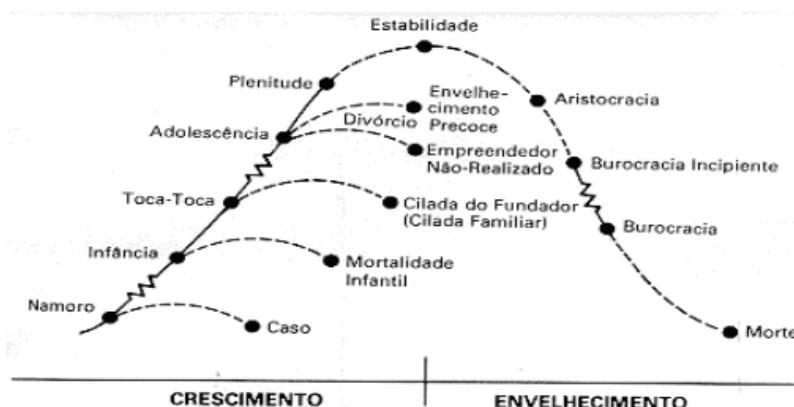
do de expansão e estabilidade (DODGE; ROBBINS, 1992).

Salienta-se que, embora se estabelecessem fronteiras entre os estágios, é possível que, nos trabalhos empíricos, as empresas apresentem características combinadas, ou seja, pertencentes a mais de um estágio. Isso, ao invés de ser um obstáculo, é um acontecimento esperado, pois, como metáfora, o ciclo de vida organizacional, capta parcialmente a realidade.

### 2.2.3 Ciclo de vida organizacional na tipologia de Adizes (1990)

Para o ciclo de vida das organizações, Adizes (1990) sugere dez fases, com suas dificuldades e conflitos. Neste trabalho somente as fases serão abordadas.

**Figura 1 – Modelo do Ciclo de Vida Organizacional de Adizes (1990)**



**Fonte:** Adizes (1990)

A fase do namoro é considerada como a fase do pensar, em que se necessita de uma postura proativa, por parte do empreendedor, a fim de que detectar oportunidades. Nesta fase existe a necessidade de envolvimento e de “paixão pelo negócio”. A ideia ainda não foi testada e há dúvidas a respeito dos obstáculos que a empresa facejará.

Na fase da infância, o empreendedor assume o risco e o foco passa a ser a manutenção das vendas. Esta fase é orientada pela ação do agir. Nesse momento a empresa aprende por meio das práticas organizacionais do cotidiano, sem um método organizacional específico. A organização é centralizada e a garantia do sucesso do empreendimento nesta fase é o compromisso assumido pelo empreendedor.

As empresas namoraram uma ideia, depois a colocaram em prática e agora se chega a uma terceira fase, o Toca-Toca, em que a ideia já está funcionando, onde o fluxo de caixa negativo foi resolvido e as vendas foram aumentando. A organização começa a ter estabilidade e sua preocupação vai além de apenas manter a sua sobrevivência. Neste momento começa a surgir o sucesso, em que é comum o empreendedor demonstrar a sua arrogância. O foco está voltado para o mercado, dando ênfase às vendas, porém a empresa cresce de um modo desorganizado, sem estruturação de cargos, salários e de tarefas, que não são determinadas pelo conhecimento ou habilidade do funcionário. Neste momento torna-se necessário criar o processo de descentralização e de delegação das atividades, de forma a se obter um

conjunto de regras e de diretrizes capazes de delinear todo o sistema administrativo da empresa, a fim, também, de organizá-la.

Na adolescência, acontece a busca pela independência, porém, com a manutenção do controle da organização. É a fase auge do papel do administrador. Nesse momento, surge o denominado por Adizes (1990) como “patologia”, quando há a perda da confiança e respeito mútuo entre os funcionários da empresa, principalmente por aqueles que estão no controle, ocasionando alta rotatividade. Sem flexibilidade, a empresa pode adentrar em um envelhecimento precoce da organização. Os conflitos existentes entre o fundador e as metas da empresa devem ser bem resolvidos, caso contrário levará a empresa ao que o autor chama de divórcio. Em caso de sucesso a empresa passa para o estágio seguinte do seu ciclo de vida.

Na fase da plenitude a empresa consegue atingir sua flexibilidade e seu autocontrole. É considerada como o estágio mais favorável para a organização. Os atributos preponderantes nesta fase são: presença de sistemas organizacionais, visão, criatividade, manutenção do crescimento das vendas com lucratividade e geração de empresas filiais; porém a descentralização ainda é insuficiente. Nesta fase tenta-se abraçar as mudanças que vão ocorrendo, para que não se corra o risco de envelhecimento. É necessária a vivacidade do espírito empreendedor.

No estágio da estabilidade, também considerada como fase da estagnação empresarial, a

empresa possui expectativas menores de crescimento, de conquistar novos mercados e novas tecnologias. Apesar de sólida, a organização inicia um processo de declínio, sem inovação e sem criatividade. Para Adizes (1990), da fase da plenitude em diante, o movimento ao longo do ciclo de vida é um processo de deterioração.

No estágio da aristocracia, existe formalidade e tradição. Considerada a fase do silêncio, os funcionários procuram não mostrar problemas, importando-se apenas com os aspectos administrativos e pouca inovação. Nesta fase a organização acredita que a tradição conquistada ao longo da vida organizacional vai manter clientes, receita e lucros. E quando se percebe um conflito, chamam-se os consultores. Na fase da burocracia incipiente, não existe preocupação com a satisfação dos clientes, apenas acumulam-se regras, diretrizes e conflitos. Os maus resultados ficam evidentes e buscam-se os culpados pelas crises. É também denominada como paranoia gerencial.

Por fim, a fase da burocracia e morte é o momento em que a empresa não gera mais recursos, não funciona bem e apenas existe. Neste estágio as mudanças exigidas podem ser fatais para a organização, bem como a empresa também pode levar anos para morrer, mas sempre sem perspectivas.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os principais procedimentos metodológicos que conduziram o desenvolvimento deste estudo. Amostragem não probabilística, denominada inten-

cional ou de julgamento, em que os elementos que fazem parte da amostra são escolhidos intencionalmente pelo pesquisador. A amostra foi calculada por meio da ferramenta SurveyMonkey. Para uma população de 52 micros e pequenas empresas da cidade de Uibaí-Ba, encontrou-se uma amostra de 39 estabelecimentos, com intervalo de confiança de 95%, a uma margem de erro de 8%.

A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário, com doze questões, formuladas de acordo com as fases do ciclo de vida segundo o modelo de Ichak Adizes (1990). Das doze questões, em cinco constam características da gestão empresarial, onde o respondente informa a intensidade de tais características de sua empresa, conforme uma escala padrão Likert de 1 a 5, sendo 1 o mínimo e 5 o máximo, correspondendo, desta forma: (1) inexistente, (2) pouco existente, (3) média existência, (4) existente, (5) muito existente. Sete questões, das doze, são constituídas de alternativas que variam da quantidade de duas a cinco, com uma única escolha.

As unidades de análise foram microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Uibaí, na região de Irecê, interior da Bahia. Os respondentes do questionário foram os proprietários ou os responsáveis pela administração das empresas selecionadas. Os dados coletados foram tabulados com o auxílio do Google Forms.

### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

As empresas pesquisadas atuam entre os setores de confecção e/ou calçados, correspondendo a

seis unidades; saúde (clínica e farmácias), equivalente a seis unidades, construção, uma unidade; autopeças, uma unidade; educação (escola infantil), uma unidade; armarinho, cama mesa e banho, nove unidades e alimentício (supermercados), correspondendo a quinze unidades.

Das empresas da amostra 94,9% são dirigidas por uma única pessoa, sem sociedade. Das MPEs investigadas, 53,8% são geridas por mulheres. Dentre os gestores, somente 30,8% possuem ensino superior, em contraste com 17,9% com ensino fundamental completo e a maioria 51,3%, com ensino médio concluído. Foram pesquisadas empresas fundadas entre os anos de 1973 e 2016.

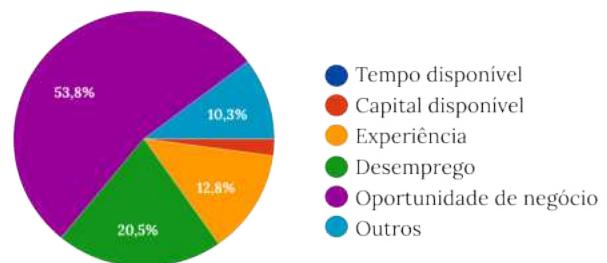
O faturamento de 31 empresas da amostra gira em torno de cento e vinte mil reais anualmente, cinco empresas possuem faturamento entre cento e vinte e duzentos e quarenta mil reais, enquadrando-se como microempresas, enquanto apenas três faturam entre duzentos e quarenta mil e trezentos e sessenta mil reais, classificada, neste caso, como pequenas empresas.

Caracterizados os gestores e suas empresas, iniciou-se a busca de informações à respeito das fases dos ciclos de vida vividos por cada uma. Os resultados serão apresentados em gráficos e tabelas a seguir, contendo o percentual de escolha em cada alternativa, com o número de empresas correspondente à porcentagem descrita.

#### 4.1 Primeira fase do Ciclo de vida Organizacional – Namoro

Todas as empresas passaram por esta fase, uma vez que este é o momento de idealização do empreendimento. No Gráfico 1, configuram-se os motivos que fizeram com que surgisse a ideia do negócio, que floresceu até que os proprietários firmarem o compromisso

Gráfico 1 – Motivo de Abertura da Empresa



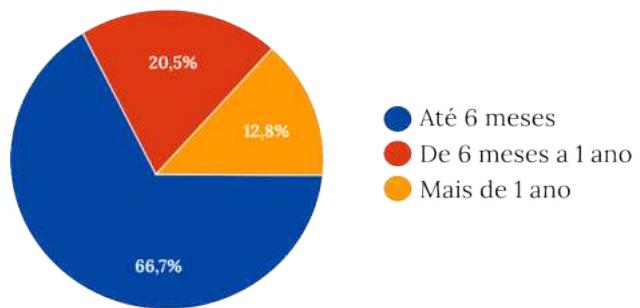
Fonte: Resultado da pesquisa

necessário para executá-las.

No fenômeno chamado “percepção de oportunidades”, característico desta fase, 53,8% da motivação para empreender surgiu da oportunidade de negócio, enquanto 20,5% surgiram da situação de desemprego, 12,8% pela experiência do fundador, 10,3% pelo tempo disponível e apenas 2,6% por ter capital disponível.

Neste estágio, constata-se a visão de futuro dos fundadores, ao enxergar uma possibilidade, juntamente com a iniciativa. E os motivos

Gráfico 2 – Tempo Gasto do Surgimento da Ideia até a Concretização da Abertura do Negócio.



Fonte: Resultado da pesquisa

de transição da primeira para a segunda fase. Dentre o tempo necessário, 87,2% dos funda-

dores levaram menos que um ano para concretizarem a ideia e consequentemente, sair da fase do namoro em direção a fase da infância.

#### 4.2 Segunda fase do Ciclo de vida Organizacional – Infância

Gráfico 3 – Número de funcionários no momento de abertura da empresa.



Fonte: Resultado da pesquisa

Percebe-se que 69,2% das PMEs investigadas iniciaram o negócio sozinho, sem nenhum colaborador. O que é característico desta fase. Sendo que 30,8% iniciaram com funcionários, sendo contraditório à descrição dos autores.

As variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio nascimento do ciclo de vida organizacional das empresas e que compõem as afirmativas do primeiro bloco perguntas do questionário estão descritas nas Tabelas 1, 2 e 3.

**Tabela 1 – Eventos Ocorridos na Empresa no Início das Atividades**

Eventos	1	2	3	4	5
Muitas horas trabalhadas	5,1% 02	0% 0	10,3% 04	12,8% 05	71,8% 28
O desejo se resumia a vender, vender e vender	25,6% 10	7,7% 03	10,3% 04	5,1% 02	51,3% 20
As decisões eram tomadas apenas pelo fundador	33,3% 13	5,1% 02	2,6% 01	5,1% 02	53,8% 21
Falta de clientes	69,2% 27	12,8% 05	10,3% 04	0%	7,7% 03
Desconhecimento do mercado	56,4% 22	17,9% 07	15,4% 06	0%	10,3% 04

Fonte: Resultado da pesquisa

Verifica-se que 56,4% já conheciam o mercado, 33,3% tinham um pouco de conhecimento e apenas 10,3% iniciaram as atividades sem conhecimento algum, sendo favorável à empresa, conforme o modelo de Adizes, de que um dos fatores positivos atravessa de maneira eficaz esta fase é a experiência do fundador.

Nota-se que 71,8% dos empresários afirmaram

que foram necessárias muitas horas trabalhadas, corroborando a teoria de Adizes de que a infância é a fase do agir, bem como de que o sucesso do empreendimento só é conseguido através do compromisso por parte do fundador. Enquanto 51,3%, correspondendo a 20 das empresas, atestam que o desejo se resumia a vender cada vez mais, e 69,2%, correspondente

a 27, diz que não houve falta de clientes, que é o que se espera com a característica de cuidado dedicado à manutenção das vendas.

É atestado por 53,8% dos proprietários que as decisões eram tomadas apenas pelo fundador, conforme abordagem de Adizes de que neste momento a organização é centralizada, enquanto os que optaram por respostas diferentes a esta alegaram que a família também

opina na tomada de decisões.

Como característica sinalizadora do encerramento desta fase, em direção à próxima, vale-se observar o tempo necessário para que os problemas de caixa terminassem ou amenizassem, bem como o tempo básico para que os clientes se tornassem leais aos serviços de cada empresa.

**Tabela 2 – Tempo Necessário para que os Problemas de Caixa Terminassem ou Amenizassem**

Até 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 ano a 2 anos	Mais de 2 anos
41% 16	7,7% 03	25,6% 10	25,6% 10

**Fonte:** Resultado da pesquisa

**Tabela 3 – Tempo necessário para que os clientes se tornassem leais ao serviço.**

Até 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 ano a 2 anos	Mais de 2 anos
46,2% 18	17,9% 07	25,6% 10	10,3% 04

**Fonte:** Resultado da pesquisa

Constata-se a passagem de todas as empresas por esta fase, uma vez que o enfoque principal deixou de ser o idealizado e imaginado e passou a ser a execução dos meios para a produção de resultados. Esses resultados só poderiam ser alcançados com o desejo de vender e a busca da melhoria enquanto líderes, conquistando clientes e muitas horas trabalhadas.

Conforme afirmação de Adizes (1993, p. 22), pode-se constatar com as respostas que as

empresas possuíam poucos ou médios sistemas de controle, sendo a maioria de forma rudimentar em folha de papel, não havendo metodologia organizacional. Bem como, a empresa deixa de ser criança quando sua situação de caixa e suas atividades começam a se estabilizar e ainda quando os clientes passam a ser leais ao serviço prestado, ou seja, quando a empresa ocupa um lugar de reconhecimento no local onde se estabelece.

Esta fase então, de acordo à lealdade dos clientes, durou mais de dois anos para quatro empresas e menos de seis meses para dezoito empresas; e de acordo a resolução ou diminuição dos problemas de caixa, para dezenas empresas, durou até seis meses e para dez, durou mais de dois anos. Parte das empresas que escolheram a alternativa “mais de dois anos” para superação dos problemas de caixa, relataram que o problema ainda não foi resolvido e permanece. Podem-se classificar dez ou menos empresas como pertencentes a este estágio, o número exato não foi possí-

vel devido à falta de uma possível alternativa com “ainda não foi resolvido ou amenizado” no questionário. As demais evoluíram para os próximos estágios.

#### 4.3 Terceira fase do Ciclo de vida Organizacional – Toca toca

Todas as empresas namoraram uma ideia, depois a colocaram em prática e depois chegam à fase em que a ideia já está em funcionamento, onde o fluxo de caixa tem sido mantido sobre controle e a conquista de clientes tem se expandido.

**Tabela 4** – Característica da Empresa na Fase Toca-Toca.

Características	1	2	3	4	5
Autoconfiança	2,6% 01	2,6% 01	10,3% 04	7,7% 03	76,9% 30
Arrogância	92,3% 36	2,6% 01	0% 0	2,6% 01	2,6% 01
Falta de foco	84,6% 33	7,7% 03	0% 0	2,6% 01	5,1% 02
Orientação para vendas	35,9% 14	5,1% 02	17,9% 07	5,1% 02	35,9% 14
Necessidade de雇用 mais funcionários	66,7% 26	5,1% 02	7,7% 03	5,1% 02	15,4% 06
Falta de uma administração consistente dos salários	71,8% 28	7,7% 03	5,1% 02	2,6% 01	12,8% 05
Crescente distanciamento da liderança	92,3% 36	2,6% 01	2,6% 01	0% 0	2,6% 01
Responsabilidades vagas	89,7% 35	7,7% 03	0% 0	0% 0	2,6% 01

**Fonte:** Elaborada pela autora

Conforme se pode verificar, trinta e três fundadores informaram não apresentar arrogância neste estágio do ciclo de vida, o que diverge com relação à teoria de Adizes (1993, p.35). A minoria de 15,4% sentia a necessidade de雇用 mais funcionários, o que contradiz

a teoria a cerca das necessidades da organização nesta etapa.

Nota-se que, para a maioria dos pesquisados, não houve falta de administração dos salários dos seus funcionários, como também não hou-

ve falta de foco, nem abandono das responsabilidades ou distanciamento da liderança, o que indica que as empresas não estão nessa fase e talvez não tenham sequer possuído estas características ao atravessá-la.

As empresas informaram apresentar autoconfiança, o que nota-se que conseguiram evitar que o excesso de confiança não se tornasse uma arrogância que pudesse prejudicar o negócio e assim, impedisse a empresa de evoluir para o próximo estágio do CVO.

#### 4.4 Quarta fase do Ciclo de vida Organizacional – Adolescência

Na adolescência, conforme tabela a seguir, foi possível apurar que, ao contrário do que diz o conceito desta fase por Adizes(1990), não houve desintegração interna em extrema maioria

das empresas examinadas, correspondente a trinta e cinco e correlato a isso, trinta e duas declaram que a confiança e respeito na corporação não se encontram diminuídos ou em queda. Outro ponto contrário é que nenhuma das empresas possui contrato com administrador, não existindo, por tanto, a característica “auge da administração”.

Por outro lado, a delegação de tarefas ocorre apenas para 43,6% das empresas. Em 41% das empresas o próprio fundador é, além de tomador de todas as decisões, o executor de todas as tarefas, ficando 06 empresas em meio termo, delegando tarefas apenas em alguns momentos da gestão, característica que ratifica a teoria de que nesta fase há a busca pela independência, porém, sem perder o controle da organização.

**Tabela 5 – Características da adolescência**

Características	1	2	3	4	5
Salários altos para reter funcionários	92,3% 36	2,6% 01	0% 0	0% 0	5,1% 02
Delegação de tarefas	41% 16	2,6% 01	5,1% 02	7,7% 03	43,6% 17
Desintegração interna	89,7% 35	2,6% 01	2,6% 01	2,6% 01	2,6% 01
Confiança e respeito mútuo em queda	84,6% 33	5,1% 02	0% 0	5,1% 02	5,1% 02

**Fonte:** Elaborada pela autora

#### 4.5 Quinta fase do Ciclo de vida Organizacional – Plenitude

Destaca-se que todas as empresas investigadas possuem o desejo de crescer e avançar cada vez mais. Algumas ainda enfrentam problema de caixa, outras já superaram tais

problemas e avançaram até chegar à fase de plenitude.

Apesar de algumas terem menos anos de funcionamento, elas apresentaram algumas características que correspondem às fases de plenitude, por exemplo:

- Possuem confiança no mercado;
- Há busca de uma maior atenção à contabilidade e aos controles;
- O pensamento mais voltado à qualidade do que à quantidade;
- Visão de mercado, sempre procurando melhorar o estilo de gestão;
- Perseverança;
- Manutenção do crescimento das vendas, com lucratividade.

Alguns resultados não respaldam as características encontradas no conceito de Adizes, como por exemplo:

- Atuação do profissional de administração;
- Empresas filiais, em que apenas uma possui filial;

Portanto, é nesta fase onde nota-se o maior número de características correspondentes

às encontradas nas organizações pesquisadas.

#### 4.6 Fases de estabilidade, aristocracia, burocracia e morte.

A respeito do estágio de Estabilidade, em alguns estabelecimentos, nota-se que ao longo do tempo não possuíram inovações, reconhecendo que possuem menos expectativas de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas, estando em fase de estagnação, porém com altas vendas, sendo necessária uma atenção maior às diretrizes organizacionais, pois a partir da fase da estabilidade, inicia-se o processo de declínio da empresa.

Nenhuma empresa encontra-se no estágio de aristocracia, nem de burocracia e morte. Porém três empresas marcaram no questionário, alternativas que correspondem à fase da burocracia, conforme a seguir:

**Tabela 5 – Características da fase Burocracia Incipiente**

Características	1	2	3	4	5
Paranóia da liderança	92,3% 36	0% 0	2,6% 01	0% 0	5,1% 02
Estrutura organizacional voltada para clientes	23,1% 09	2,6% 01	5,1% 02	10,3% 04	59% 29

**Fonte:** Resultado da pesquisa

No quesito “paranoia de liderança”, doze pessoas estão abaixo da média satisfatória e no questionamento “estrutura organizacional voltada para clientes”, o que também não significa que elas façam parte desta etapa, mas que devem providenciar uma melhoria nestes aspectos.

#### 5 CONCLUSÃO

Embasaada na pesquisa de campo realizada juntamente à pesquisa bibliográfica, O resultado permite inferir que a maior parte das empresas se encontra no estágio de vida denominado por Adizes (1990) de plenitude, pois possuem auto-controle, continuam com criatividade e expandindo o sistema de vendas, elas não perderam a

visão de negócio. Algumas se encontram no estágio da infância, onde ainda estão descobrindo as diretrizes a gerir o negócio e os problemas de caixa, apontados como superados após dois anos, ainda permanecem, mesmo que em menor quantidade. E em menor número, algumas se encontram na fase de estabilidade, devendo se atentar a melhoria nos aspectos organizacionais. Contudo, é notório que parte das empresas apresenta características existentes em mais de um estágio, podendo significar uma fase de transição de estágios.

As empresas possuem diferentes necessidades e/ou problemas para alcançar o crescimento e, por isso, seus gestores devem identificar os eventuais obstáculos, a fim de propor e programar ações para superá-las.

Os achados da pesquisa identificaram que, ao longo de sua trajetória, as empresas alteraram aspectos importantes na sua administração estratégica, bem como, nos estágios iniciais de seu desenvolvimento. Apesar dos problemas encontrados durante o período inicial destas empresas, como o equilíbrio de caixa de vendas e a conquista de clientes, maior parte delas obteve sucesso no mercado e à medida que foram passando ao longo dos estágios as estratégias adotadas por elas foram sendo formuladas de maneira mais profissional.

Com esta pesquisa, pretende-se criar uma mentalidade empresarial embasada na busca de conhecimentos na área de gestão estratégica, visto que a partir do conhecimento de que a empresa possui um ciclo de vida, que

cada fase deste ciclo possui características distintas e que algumas dessas características podem ser observadas na prática da própria empresa, os gestores podem enxergar uma oportunidade de fazer com que esse conhecimento seja aproveitado para um crescimento dos seus negócios e para orientação na compreensão dos diferentes problemas e das possíveis soluções administrativas.

É pertinente alertar que “o tamanho e o tempo não são causas de crescimento e envelhecimento. Empresas grandes e com uma longa tradição não são, necessariamente, velhas; e empresas pequenas sem tradição alguma não são necessariamente jovens” (ADIZES, Ichak; 1993 p.2).

Como toda pesquisa esta também apresenta limitações. A primeira é de que, segundo Correia (2010), desde o surgimento da teoria de CVO até o referido ano, surgiram muitos modelos com a intenção de explanar as características das fases de desenvolvimento das organizações, porém nem todos foram validados; a segunda é de que as conclusões geradas são restritas às micro e pequenas empresas da região de Uibaí, no Estado da Bahia. A terceira delimitação é quanto ao tamanho da amostra, apesar de se ter alcançado uma amostra representativa da população alvo, há de se considerar que o número de participantes é, também, uma das limitações da pesquisa. Outro cometido é o instrumento de coleta de dados, pois mesmo com o empenho para diminuir possíveis incongruências, o questionário não consegue captar integralmente a realidade organizacional das empresas. Além

disso, os dados coletados refletem apenas as opiniões e visão dos dirigentes.

Por fim, novos estudos podem ser conduzidos em diversos setores e regiões, a fim de se comparar os resultados obtidos e/ou aprofundar os resultados desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- \_\_\_\_\_. Os ciclos de Vida das Organizações: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 379 p.
- BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisas de Survey. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.
- BRASIL, Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Brasília,DF, mar 2017.
- CHÉR, Rogério. A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las, 2ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, p.17. 1991.
- CHURCHILL, N., LEWIS, V. The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review, May-June 1983.
- CORREIA, Rorildo Barbosa. Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão: uma investigação nas empresas baianas. 2010.
- DANDRIDGE, T. C. Children are not “little grown-ups”: small business needs its own organizational theory. Journal of Small Business Management, Florida, v. 17, n 2, p. 53-57, apr. 1979.
- DODGE, H. R.; FULERTON, S.; ROBBINS, J. E Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. Strategic Management Journal, Indianapolis, v. 15, n. 2, p. 121-134, Feb. 1994.
- DODGE, H. R.; ROBBINS, J. E. A empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. Journal of Small Business Management, Malden, v. 13, n. 1, p. 33-49, Jan. 1992.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GALBRAITH, J. (1982). The stages of growth. Journal of Business Strategy, Englewood, v. 3, n. 1, p.70-79, summer.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, july-august, 1972.
- HANKS, S.H., WATSON, C.J., JANSEN, E. & CHANDLER, G.N. 1993, 'Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations', Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 18, n.2, p. 5-29.
- KIMBERLY, J.; MILES, R. The organizational Life Cycle. Jossey-Bass Inc., Publishers, California, 1980.
- LAKATOS, E. M. Sociologia da Administração. São Paulo: Atlas, Cap. 8, p. 198-215, 1997.
- LEONE, Nilda. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração. São Paulo, v. 32, n.º 2, abril/junho, 1999.
- \_\_\_\_\_. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 31, n.2, p. 53-59, abr./jun, 1991
- LESTER, DONALD L; JOHN A. PARRELL; Shawn Carragher International Journal of Organizational Analysis; 2003; 11, 4; ABI/INFORM Global pg. 339.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. The longitudinal study of corporate life cycle. Management Science, Providence, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, Oct. 1984
- MOUNT, Joan; ZINGER, J. Terence; FORSYTH, George. R. Organizing for development in the small business. Long Range Planning, 265, 1993, p. 111-120.
- O'RAND, A. M.; KRECKER, M. L. Concepts of the life cycle: their history, meaning, and uses in the social scienc

- ces. Annual Review Social, v. 16, p. 241-262, 1990.
- SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS. 1997.
- SCOTT, BRUCE R. Five stages of growth in small business. Long Range Planning, v. 20, n.3. 1987.
- ROBINSON Jr., R.; PEARCE II, J. A.; VOZIKIS, G. S. MES-
- CON, T. S. (1984). The relationship between stage of development and small firm planning and performance. Journal of Small Business Management, v. 22, n. 2, p. 45-52, apr.
- SEBRAE. Portal do empreendedor. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>>. Acesso em: jan. 2018.

AUTOR (A)

**Carol Nunes Machado**

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

AUTOR (A)

**Prof.ª M.ª Ana Carla Evangelista dos Santos**

Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

## CÉLIA SACRAMENTO

Celia Oliveira de Jesus Sacramento, nasceu em São Paulo. Contudo, reside na cidade de Salvador desde os seus 6 anos de idade, pois seus pais são baianos. Ela é divorciada e mãe de dois filhos (Kauan e Keyla). É Bacharel em Ciências Contábeis e em Ciências Jurídicas. Tem Especialização em Auditoria, Perícia, Planejamento Tributário e Consultoria Contábil pela Fundação Visconde de Cairu, em 1994. Fez especialização em Auditora e Gestão Ambiental pelo Instituto de Auditores Internos do Brasil - AUDIBRA, em 1998 e Direito Eleitoral com ênfase em Prestações de Contas Eleitorais pela FUNDACEM, em 2007. Possui Mestrado em Con-

troladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - USP (2001) e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, em (2005). Também é sócia e fundadora da AUDPEC - Auditoria Perícia e Consultoria Contábil S/S, desde 1993 até os dias atuais. Professora concursada em 1995, na Universidade Estadual de Feira de Santana-UEFS. Também por concurso público, em 2009, passou a lecionar na Universidade Federal da Bahia - UFBA.

Entre os anos de 2019 e 2020 está Professora Visitante da Auburn Universit no estado do Alabama nos EUA, onde também estuda a língua inglesa no Southern Union Community College. Foi Presidente da Cooperativa Nacional de Professores - CONAPROF 2006 a 2014. Eleita Conselheira do Conselho Regional de Contabilidade do Estado da Bahia - CRCBA, até o mês de agosto de 2019. Nessa entidade foi Superintendente das Delegacias Regionais, coordenou Comissões Técnicas e Científicas, coordenou a edição da Primeira Revista de Contabilidade da Bahia e também organizou os dois livros do Prêmio Jovem Cientista Contábil da Bahia.

Em 2017, entre outras atividades da classe contábil, coordenou a Comissão Científica da XIII Convenção de Contabilidade da Bahia, integrou as Câmaras Técnicas, de Registro e de Fiscalização do CRC-BA. No Conselho Federal de Contabilidade - CFC, em 2008, fez parte da Comissão de Normas Internacionais de Contabilidade.



Atua na área pública desde 2002, por ter sido consultora de diversas prefeituras no interior da Bahia e também da capital. Por realizar trabalhos voluntários em diversas entidades do terceiro setor ONGS da Cidade do Salvador, tem experiência profissional no estabelecimento de controle, auditoria, transparência na gestão e nos processos de prestação de contas.

**Foi Presidente do Conselho Municipal dos Direitos das Mulheres da cidade de Salvador por dois mandatos, entre 2009 a 2013. Tem experiência prática na gestão de entidades públicas municipais em função de ter sido vice Prefeita da cidade do Salvador entre, 2013 a 2016.**

Começou a militar na política partidária desde a juventude, sempre apoiando os partidos de esquerda. Atendendo um chamado de um grupo no movimento social, se filiou

ao Partido Verde – PV para participar dos pleitos eleitorais pela cidade do Salvador, Bahia e Brasil. Dessa forma, ela entrou na política como Célia Oliveira, foi candidata a: Vereadora da cidade do Salvador em 2008. Usando o nome Célia Sacramento foi candidata a: Deputada Federal 2010; Vice Prefeita de Salvador em 2012; Vice Presidente da República no ano de 2014; Prefeita da cidade do Salvador em 2016 e também a Governadora da Bahia em 2018 pelo Partido Rede Sustentabilidade.

Atualmente é vice Presidente da Aliança Global de Líderes Africanos e Afrodescendentes para o desenvolvimento Econômico, Social, Tecnológico, Educacional, Ambiental e Sustentável – GAMAD. Integra, a partir de 2015, o grupo de Diretores do Conselho Permanente de Afrodescendentes das Américas e Caribe - COPAFRO. Na sede das Nações Unidas, no ano de 2019, passou a integrar a ARDN African Renaissance and African Network. Assim, ela tem experiência de mais de 33 anos atuando nas áre-

as da Gestão Pública, Privada e das Entidades do Terceiro Setor, com ênfase em Auditoria, Gestão e Controle Interno. Atua principalmente nos seguintes temas: controle interno, gestão de entidades públicas, privadas e do terceiro setor; contabilidade internacional e transparência na gestão governamental; direito tributário, trabalhista e previdenciário; tecnologias no tratamento dos resíduos sólidos; auditoria e gestão ambiental para cidades e também para empresas de pequeno, médio e grande porte.

Tem experiência profissional e acadêmica de 20 anos no cenário internacional tendo, inclusive, sido Vice-Presidente da União de Cidades Capitais que falam a Língua Portuguesa - UCLA. Também participou de Congressos, Simpósios e Conferências na China, na África, na Europa e em países das Américas. Apesar de todo esse extenso currículo ela gosta de ser chamada de professora Célia Sacramento.



NOS ACOMPANHE NAS REDES SOCIAIS  
**@crcba**

ACESSE NOSSO SITE  
**www.crcba.gov.br**