

# Revista Formadores

*Vivências e Estudos*

O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS

Volume 12

Número 8

Dezembro 2019

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

## **EDITORIAL**

CADERNO GERAL

Hércules Santos Andrade e Tânia Moura Benevides

## **ARTIGOS**

**NORMAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA – UEFS**

Diego Emanuel Sousa Gonçalves, Sandro Marques de Sousa Nassif e Abel Carneiro Mota Lima

**ASSÉDIO MORAL DOS DISCENTES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO**

Hilma Deniz Lessa Silva

**METODOLOGIA OKR: UM ESTUDO MULTICASO EM STARTUPS BAIANAS**

Thiago Miguez de Santana

**PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA (PLANESP) 2016 A 2025: UMA ANÁLISE DO USO DA FERRAMENTA BALANCED SCORE CARD (BSC) NA SUA ELABORAÇÃO**

Jéssica Nascimento De Oliveira

**A IMPORTÂNCIA DA GAMIFICAÇÃO E DO DESIGN THINKING COMO FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Táris Dantas dos Santos Braga e Regina Celi Machado Pires

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE EXPANSÃO DA OFERTA DE CURSOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS DO EIXO DE GESTÃO E NEGÓCIOS: UMA DISCUSSÃO NO CONTEXTO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR**

Almerinda Andréa Pontes Silva Gomes



# Revista Formadores

*Vivências e Estudos*

O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS

Volume 12

Número 8

Dezembro 2019

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

## EDITORA-CHEFE

**Profa. Dra. Tânia Moura Benevides**

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

## CONSELHO EDITORIAL

**Prof. Dr. Fabiano Leichsenring Silva**

Faculdade Adventista da Bahia

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

Faculdade Adventista da Bahia

**Prof. Dr. Luiz Francisco Rocha e Silva**

Faculdade Adventista da Bahia

## AVALIADORES

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

Faculdade Adventista da Bahia

**Profa. Msc. Ronicleia Ferreira Feitoza do Bomfim**

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Salvador

**Profa. Dra. Tânia Moura Benevides**

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

**Prof. Msc. Floriano Barboza Silva**

Universidade Federal da Bahia

## REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

Tânia Moura Benevides

## DIAGRAMAÇÃO

Elomar Xavier

## Website

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

# Revista Formadores

## *Vivências e Estudos*

O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS

Volume 12

Número 8

Dezembro 2019

### SUMÁRIO

#### EDITORIAL

##### CADERNO GERAL

Hércules Santos Andrade e Tânia Moura Benevides

4

#### ARTIGOS

##### NORMAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA – UEFS

Diego Emanuel Sousa Gonçalves, Sandro Marques de Sousa Nassif e Abel Carneiro Mota Lima

6

##### ASSÉDIO MORAL DOS DISCENTES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO

Hilma Deniz Lessa Silva

24

##### METODOLOGIA OKR: UM ESTUDO MULTICASO EM STARTUPS BAIANAS

Thiago Miguez de Santana

54

##### PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA (PLANESP) 2016 A 2025: UMA ANÁLISE DO USO DA FERRAMENTA BALANCED SCORE CARD (BSC) NA SUA ELABORAÇÃO

Jéssica Nascimento De Oliveira

77

##### A IMPORTÂNCIA DA GAMIFICAÇÃO E DO DESIGN THINKING COMO FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Társis Dantas dos Santos Braga e Regina Celi Machado Pires

88

##### POLÍTICAS PÚBLICAS DE EXPANSÃO DA OFERTA DE CURSOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS DO EIXO DE GESTÃO E NEGÓCIOS: UMA DISCUSSÃO NO CONTEXTO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR\*\*

Almerinda Andréa Pontes Silva Gomes

\*\*Este artigo é parte do anteprojeto apresentado ao no processo seletivo para ingresso em 2019.1 do NPGA / UFBA, com o título: "A efetividade das políticas públicas de expansão da oferta de cursos superiores tecnológicos: uma avaliação acerca dos cursos do eixo de gestão e negócios na região metropolitana de salvador no período de 2006 A 2020".

114

# Revista Formadores

## Vivências e Estudos

### O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS

#### EDITORIAL

Nessa edição do Caderno Semestral da “Revista Formadores: Vivências e Estudos” apresentamos uma reflexão acerca das ações e propósitos que movem indivíduos e organizações, percebendo diferentes relações.

Iniciamos o Caderno com o artigo denominado “**Normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público: Um Estudo de Caso na Universidade Estadual de Feira De Santana – UEFS**”. Nesse trabalho os autores analisam qual o nível de adoção das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, na UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS). Trata-se de um trabalho que apresentou procedimentos que dependem do controle interno, afirmando que as mudanças são uma nova realidade para os contabilistas públicos.

A seguir o artigo “**Assédio Moral dos Discentes da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia no seu Ambiente de Trabalho**”, que propõe agrupar características dos alunos-trabalhadores do curso de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia no aspecto relacionado ao assédio moral nesses locais em que ocorre o estágio.. O estudo identifica as práticas de assédio moral ocorridas com os alunos-trabalhadores e ,também, as consequências que essas práticas podem trazer para esses alunos.

“**Metodologia OKR: Um Estudo Multicaso em Startups Baianas**” é o terceiro artigo apresentado nessa edição. Aqui há uma avaliação da implementação e gestão de quatro startups baianas por meio do OKR.– um modelo de gestão que surgiu no final dos anos 90, com o objetivo de garantir que as empresas tenham flexibilidade e análises mais constantes sobre o mercado, de modo que consigam um maior grau de competitividade

O quarto artigo dessa edição, intitulado: “**Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública (PLANESP) 2016 A 2025: Uma Análise do uso da Ferramenta Balanced Score Card (BSC) na Sua Elaboração**”, teve o objetivo de analisar a contribuição da ferramenta BSC no desenvolvimento do PLANESP 2016 a 2025. A temática é entendida como de extrema relevância na contemporaneidade, dado à emergência posta de buscar garantir a sensação de segurança da população baiana, assim como da necessidade de aperfeiçoamento das ações dos órgãos que compõem o sistema de Segurança Pública na Bahia.

Seguindo, e apresentando também um questionamento sobre o mundo do trabalho, aparece o artigo “**A Importância da Gamificação e do Design Thinking como Ferramentas de Aprendizagem Organizacional**”. O artigo descreve a aplicação da gamificação e do design thinking na aprendizagem organizacional dos colaboradores de uma organização. Sendo assim, o trabalho apresenta a importância de aplicação das referidas ferramentas para as organizações que

# Revista Formadores

## *Vivências e Estudos*

O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS

### EDITORIAL

se preocupam com a otimização de processos e competitividade e, além disso, com a satisfação de seus stakeholders.

Por fim, o trabalho “***Políticas Públicas de Expansão da Oferta de Cursos Superiores Tecnológicos do Eixo de Gestão e Negócios: Uma discussão no contexto da Região Metropolitana de Salvador***” apresentou um campo de estudo relacionado com a análise das políticas públicas direcionadas à formação de um tipo específico de profissional, o tecnólogo, egresso dos cursos superiores de tecnologia, estando, portanto, circunscrito em diferentes campos da ciência, entre os quais destacam-se a Educação, Economia e Sociologia do Trabalho, mas, que se constituem em pano de fundo para o estudo de um objeto – a efetividade de políticas públicas.

Certamente teremos nesse caderno a oportunidade de discutir temáticas importantes e instigantes, que nos fazem refletir sobre os propósitos que movem indivíduos e organizações.

Desejamos uma boa leitura a todos!

Hércules Santos Andrade | Mestrando em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) da UNEB

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides | Editora da Revista Formadores

## Diego Emanuel Sousa Gonçalves

diego.emanoel@uefs.br

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia, com especialização em Gestão da Inovação Tecnológica pela Universidade Estadual de Feira de Santana e graduação em Ciências Contábeis pela mesma instituição. Atualmente exerce a função de Assessor Técnico, na Assessoria Técnica de Desenvolvimento Organizacional, da Universidade Estadual de Feira de Santana-UEFS. Atua paralelamente como Instrutor Interno do Governo do Estado da Bahia e docente na Faculdade Regional de Riachão do Jacuípe - FARJ e na Faculdade Maria Milza - FAMAM. De forma complementar, atua como colaborador no Núcleo de Inovação Tecnológica da UEFS (NIT-UEFS).

## Sandro Marques de Sousa Nassif

sandronassif@uefs.br

Especialista em Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências pela Universidade Federal da Bahia, com graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Feira de Santana. Atua como docente na Faculdade Regional de Riachão do Jacuípe e na Faculdade Maurício de Nassau. É Instrutor Interno do Governo do Estado da Bahia e atua na Gerência de Finanças e Contabilidade da UEFS. Sócio proprietário da Empresa Nassif Dantas Contabilidade. Possui experiência na área de Ciências Contábeis, Gestão de Pessoas, Departamento Contábil e Departamento de Pessoal.

## Abel Carneiro Mota Lima

abelcarneiro@uefs.br

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), com Bacharelado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Feira de Santana. É Pesquisador no Grupo de Pesquisa Contabilidade Financeira & Controladoria da UFBA. Atua como Docente na Faculdade Anísio Teixeira-FAT, foi Coordenador e atualmente é Professor e membro do Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade Regional de Riachão do Jacuípe-FARJ, é também Contador na Universidade Estadual de Feira de Santana. Tem experiência na área de Administração, Gestão de Pessoas, Controladoria e Contabilidade Financeira.

Faculdade Adventista da Bahia

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

Recebido em 15/10/2019

Aprovado em 15/11/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

## NORMAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA – UEFS

### RESUMO

Com a implantação das NBCASP, torna-se possível a convergência dos padrões contábeis brasileiros aos padrões internacionais, sendo o primeiro passo para tal a obrigatoriedade da implantação do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público a partir de 2013. Dessa forma esta pesquisa teve como objetivo analisar qual o nível de adoção das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, na UEFS. Tratando-se de procedimentos que dependem de controle interno, as mudanças são uma nova realidade para os contabilistas públicos. Para atingir os objetivos foi utilizada a técnica do estudo de caso, com realização de uma entrevista semiestruturada, com 22 (vinte e duas) questões aplicadas aos contadores que atuam no setor financeiro da instituição. A entrevista foi aplicada a 5 (cinco) contadores que atuam como analistas contábeis na instituição. Os resultados mostram que, mesmo após a aplicação de vários procedimentos no sistema de informação, o processo de adoção ainda não foi concluído, apresentando baixo grau de gerenciamento da informação produzida pela contabilidade. Tais resultados são justificados pela deficiência relacionada aos recursos humanos. Mesmo diante das dificuldades para adoção dos novos procedimentos, os contadores respondentes percebem a importância da adoção ao novo padrão contábil público, que servirá não somente para maior transparência contábil, como também para a tomada de decisões gerenciais, no entanto o mesmo precisa ser implementado em sua totalidade. Finalmente, a instituição declara que ainda está na etapa de aperfeiçoamento do pessoal, assumindo como pressuposto o desenvolvimento de habilidades para implementação dos novos procedimentos contábeis.

### Palavras-chave:

Contabilidade aplicada ao Setor Público. Gestão contábil. Convergência internacional.

GONÇALVES, Diego Emanuel Souza; NASSIF, Sandro Marques de Sousa; LIMA, Isabel Carneiro.. **Normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público: Um Estudo de Caso na Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS**. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 6 - 23, Dez, 2019.

# 1. INTRODUÇÃO

A Ciência Contábil vem passando por diversas modificações nos últimos anos, todas elas visando uma linguagem única que possa ser utilizada por todas os países, a finalidade de padronização dos procedimentos e relatórios contábeis busca a tão almejada transparência e comparabilidade. Nesse contexto, o processo de harmonização contábil internacional busca critérios uniformes, visando proporcionar maior transparência aos usuários internacionais. Segundo Niyama (2007), a harmonização é um processo que busca preservar as particularidades inerentes a cada país, mas que permita reconciliar os sistemas contábeis com outros países de modo a melhorar a troca de informações a serem interpretadas e compreendidas. No Brasil o processo de harmonização iniciou-se na iniciativa privada e ocorreu em dois momentos distintos. Os primeiros passos para a adoção das normas internacionais de Contabilidade foram dados com a publicação do Pronunciamento Técnico nº 13 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), que após ser referendado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) por meio da Resolução CFC nº 1.152/09, NBC TG 13 e deliberado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) por meio da Deliberação CVM nº 565/08, obrigou as empresas brasileiras a seguirem as inovações trazidas pela Lei nº 11.638/2007. Dois anos mais tarde, a publicação da Lei nº 11.941/2009 (antiga Medida Provisória nº 449/2008) e do CPC 37, que indicava a adoção dos CPC's e IFRS vigentes no ano de 2010, consolidando o arcabouço legal que serviria de lastro para o processo de convergência ao padrão contábil internacional, ou International Financial Reporting Standard (IFRS). No setor Público a marco do processo de harmonização contábil se deu no ano de 2008, foi a partir desse período, que os órgãos competentes uniram esforços a fim de padronizar a Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP), adequando-a aos padrões do International Public Sector Accounting Standardas (IPSAS), publicadas pelo International Federation of Accountants (IFAC), culminando em alterações, atualizações e novas normatizações aplicadas à contabilidade pública. Para essa padronização foram criadas as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) e um Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), que devem ser seguidos por todos os entes públicos do país.

Antes da criação dessas normas, a CASP tinha como foco principal o orçamento, ou seja, seguia o modelo orçamentário da Lei 4.320/64, utilizado como base para gestão dos recursos. Com as mudanças na legislação o CFC emitiu a Resolução 1.111/07, incluindo o apêndice II na Resolução 750/93, trazendo os princípios de contabilidade sob a perspectiva do setor público, sendo assim além do orçamento, a contabilidade passou a registrar todos os atos e fatos que afetam o patrimônio público, sendo a mesma denominada de Contabilidade Patrimonial, cumprindo integralmente o regime de competência para registro das operações.

Segundo Lima e Castro (2007), do ponto de vista orçamentário a receita pública é tratada no regime de caixa e a despesa no regime de competência, porém com as mudanças na legislação o lançamento de impostos e a obrigação pelo fato gerador passam a ser registrados. Na CASP, o sistema contábil é operacionalizado por outros subsistemas, o orçamentário, financeiro, patrimonial e futuramente o de custos.

Com a implantação NBCASP, torna-se possível a convergência dos padrões contábeis brasileiros aos padrões internacionais, fortalecendo a visão patrimonial, em detrimento da visão orçamentária, dando maior transparência às ações do governo, como também a harmonização e uniformização pelos entes federados, da aplicação integral dos princípios fundamentais da contabilidade e de práticas governamentais em demonstrativos que reflitam adequadamente a despesa, receita, o crédito orçamentário e o patrimônio público (Macêdo & Klann, 2014; Maciel, Kronbauer, Ott, Barbosa & Marquezan, 2015).

Neste contexto, a Portaria 184/2008 do Ministério da Fazenda, instituiu a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) como órgão central no processo de convergência às normas internacionais, atuando: no diagnóstico da necessidade de convergência das normas do CFC às normas internacionais, na edição de manuais MCASP e do Plano de Contas Aplicados ao Setor Público (PCASP). A criação do MCASP e do PCASP visam a “elaboração e publicação das demonstrações contábeis consolidadas, em consonância com os pronunciamentos do IFAC” (Portaria STN 184/2008).

Conforme Feijó (2013), todas essas mudanças antes de tornarem-se públicas, surgiram a partir de discussões no ambiente acadêmico, a fim de aproximar a linguagem contábil pública dos padrões internacionais. Dessa maneira a academia foi uma das pioneiras em discussões para a implantação das NBCASP, o que torna de fundamental importância que a mesma participe ativamente do processo de implantação.

Diante desse cenário, o primeiro passo para convergência se referiu ao fato do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público se tornar obrigatório em todos os entes públicos, a partir de 2013, o que instigou a elaboração desse trabalho com o seguinte questionamento: Como a Universidade Estadual de Feira de Santana está realizando o processo de adoção as novas normas de contabilidade aplicadas ao setor público?

Como objetivo geral, a pesquisa buscou apresentar um estudo de caso prático para identificar como a adoção as novas normas de contabilidade aplicadas ao setor público está sendo feita na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Como desmembramento, os objetivos específicos são: investigar se as novas normas de contabilidade aplicadas ao setor público já foram implantadas em sua totalidade, quais os impactos e desafios dessa nova implantação, verificar se as mudanças introduzidas pela nova contabilidade pública brasileira afetaram a evidenciação e a qualidade das informações contábeis deste ente e por último, salientar os pontos fortes e os pontos fracos enfrentados nesse processo.

A importância desta pesquisa justifica-se por demonstrar como ocorre o processo de adaptação às novas normas de contabilidade em uma instituição de ensino superior público no estado da Bahia. Vale salientar que são poucos os trabalhos abordando estudos de casos práticos. Assim, espera-se que os resultados obtidos possam dar maiores esclarecimento a cerca da necessidade de inserção de uma contabilidade mais transparente e compreensível aos diversos usuários. O estudo delimita-se as percepções dos contadores da UEFS.

O presente trabalho é composto por cinco seções. Além dessa introdução, a segunda seção, apresenta a fundamentação teórica que lastreia a pesquisa. A terceira seção destina-se à



exposição da metodologia empregada no estudo, seguida da quarta seção onde se apresentam os resultados e, por fim, na quinta seção são evidenciadas as conclusões e lacunas de pesquisa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO: ASPECTOS CONCEITUAIS, NORMAS E USUÁRIOS

Segundo Kohama (2014), a contabilidade Pública estuda, orienta, controla e demonstra à organização e execução da Fazenda Pública, o Patrimônio Público e suas variações. Sendo essa uma subárea da ciência contábil, que tem como objetivo fornecer à Administração dados sobre a organização e execução do orçamento, além de normas para registro das entradas de receita, controle de custos, eficiência e eficácia na gestão de recursos públicos (SILVA, 2009).

Conforme Calegari e colaboradores (2015), no ano de 2008 acompanhando o processo de harmonização da Contabilidade Pública Brasileira aos Padrões do IPSAS, foram publicadas as NBCASP, sob denominação de NBC T 16, com o propósito de adequar as Normas Brasileiras de Contabilidade Pública às Normas Internacionais de Contabilidade, reforçando as determinações contidas na LRF e na Lei Federal nº 4.320/1964.

Numeração CFC	Resolução Norma Fl.	Norma
NBC T 16.1	1.128/08	Conceituação, Objeto e Campo de Aplicação
NBC T 16.2	1.129/08	Patrimônio e Sistemas Contábeis
NBC T 16.3	1.130/08	Planejamento e seus Instrumentos sob o Enfoque Contábil
NBC T 16.4	1.131/08	Transações no Setor Público
NBC T 16.5	1.132/08	Registro Contábil
NBC T 16.6	1.133/08	Demonstrações Contábeis
NBC T 16.7	1.134/08	Consolidação das Demonstrações Contábeis
NBC T 16.8	1.135/08	Controle Interno
NBC T 16.9	1.136/08	Depreciação, Amortização e Exaustão
Alterações	1.268/09	Altera, Inclui e Exclui itens da NBC T 16.1, 16.2 e 16.6
NBC T 16.10	1.137/08	Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos em Entidades do Setor Público 42
NBC T 16.11	1.366/11	Sistema de Informações de Custos do Setor Público
Alterações	1.437/13	Altera, Inclui e Exclui itens da NBC T 16.1, 16.2, 16.4, 16.5, 16.6, 16.10 e 16.11

**Quadro 1** - Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público.

**Fonte:** Adaptado de Calegari et al. (2015)

As NBCT's foram aprovadas por resoluções do CFC, sendo finalizadas no ano de 2011 as 11 (dez) NBCASP, com posteriores alterações no ano de 2013, sendo obrigatórias a todos os entes públicos que recebam, guardem, apliquem ou movimentem recursos públicos.

Segundo o CFC, a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 16.1, tem por objetivo estabelecer a conceituação, o objeto e o campo de aplicação da Contabilidade Pública. Conforme essa norma, a contabilidade pública é a área da ciência contábil aplicada no processo gerador das informações, utilizando-se dos princípios fundamentais da contabilidade e das normas contábeis direcionadas ao controle patrimonial das entidades do setor público.

A partir da divulgação pelo Conselho Federal de Contabilidade das diretrizes estratégicas para o PCASP foi iniciado um movimento que pode ser denominado de nova contabilidade, numa perspectiva modernizadora e estimuladora permitindo a adoção e manutenção de boas práticas de governança cujas fontes são o cenário das normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público (SILVA, 2009; ALVES; CANAN; LIMA, 2015). A convergência dos padrões contábeis brasileiros às normas internacionais visam à harmonização contábil. Observa-se que não há uma imposição contábil de um país sobre o outro e tampouco a eliminação das diferenças, e sim uma conciliação de diferentes pontos vistas (ROSA, 2011). Segundo Niyama (2007), a harmonização contábil está relacionada à adequação da Contabilidade de vários países aos fundamentos e regras de uma mesma norma ou conjunto de normas ou às práticas contábeis mundialmente existentes sob consenso, e não sob imposição.

Conforme explanado por Piscitelli e Timbó (2012), a contabilidade tem como objeto de estudo o patrimônio, que é representado pelo conjunto de bens direitos e obrigações que por ela são controlados. Assim como na contabilidade empresarial, a CASP também reúne o conjunto de bens, direitos e obrigações do ente público.

A contabilidade tem como usuários finais as pessoas físicas e jurídicas interessadas na situação patrimonial da entidade (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 2009). Tratando-se do setor público, além dos usuários citados anteriormente, é necessário destacar a importância de entes como a imprensa, o poder legislativo e os órgãos de controle externo, que disponibilizam para a consulta os dados da contabilidade pública, transparecendo e prestando contas à sociedade da gestão do patrimônio público.

## 2.2 A CONTABILIDADE ANTES E APÓS DA IMPLANTAÇÃO DAS NBCASP

As normas brasileiras de contabilidade surgiram por volta de 1983, porém aplicadas ao setor privado, no entanto grande parte dos pesquisadores sustentavam que a mesma não deveria ser aplicada ao setor público. Por essa razão, o CFC buscou discutir junto à classe contábil as minutas das Normas Brasileiras de Contabilidade para aplicação no setor público (FEIJÓ, 2013). Antes da criação das NBCASP a contabilidade pública não exigia dos entes o uso de ferramentas

que fornecessem maior transparência e confiabilidade as informações contábeis, o que fazia com que a mesma não atingisse seu objetivo final. Deixava assim de prestar informações de forma clara e objetiva aos usuários, das mutações ocorridas no patrimônio público (FEIJÓ, 2013; ALVES; CANAN; LIMA, 2015).

Dentre as principais mudanças ocorridas com a introdução das NBCASP's, no ano de 2008, destaca-se a alteração no controle patrimonial, já que anteriormente, não era dada tal importância ao fato. Segundo Michels, Sell e Klann (2017), mesmo sendo a contabilidade pública responsável pelo controle por todas as alterações econômico financeiras que possam afetar o patrimônio, as informações fornecidas não eram de fácil compreensibilidade para os usuários. Com a adoção das NBCASP's, através da NBCT 16.2 em seu item 10:

O sistema contábil representa a estrutura de informações sobre identificação, mensuração, avaliação, registro, controle e evidenciação dos atos e dos fatos da gestão do patrimônio público, com o objetivo de orientar e suprir o processo de decisão, a prestação de contas e a instrumentalização do controle social.

Percebe-se, que a luz da NBCT referenciada, o controle patrimonial recebeu destaque, buscando melhorar a qualidade e a consistência das informações prestadas à sociedade. A transparência dessas ações tornou as informações contábeis mais perceptíveis pelos mais diversos profissionais, obedecendo ao princípio da compreensibilidade, no qual as informações apresentadas devem ser compreendidas pelos usuários. Ressalta-se que mesmo havendo informações relevantes a cerca de temas complexos as mesmas não devem ser excluídas das demonstrações contábeis, mesmo sob argumento de que são de difícil compreensão pelos usuários (MICHELS, SELL, KLANN, 2017).

Segundo Marion (2004), o plano de contas é um agrupamento de todas as contas que serão utilizadas pela contabilidade dentro de um órgão. O rol das contas agrupadas dentro do plano de contas considerado é de extrema importância para o registro de todos os fatos contábeis. Antes das mudanças na contabilidade pública o plano de contas permitia o controle das receitas e despesas se tornando principal instrumento de controle e acompanhamento da política fiscal, da execução do orçamento e do patrimônio, porém de forma discricionária, por cada ente da federação (FEIJÓ, 2013; MICHELS, SELL, KLANN, 2017).

A fim de evitar tamanha discricion, a partir das NBCASP, o grupo Técnico de Padronização de Procedimentos Contábeis criado pela Portaria nº 136/2007 da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) elaborou um Plano de Contas Aplicado ao Setor Público em conformidade com a Lei nº 4.320/1964, permitindo a consolidação das contas públicas conforme o art. 50, 2º, da Lei Complementar nº 101/2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (BRASIL, 2012). O intuito foi gerar as informações necessárias à elaboração dos demonstrativos, padronizar os procedimentos contábeis para toda federação, oferecer a adoção do regime de competência para que favoreça o levantamento de informação de custos no setor público e uniformizar os procedimentos contábeis para atender a Lei 4.320/1964 (FEIJÓ, 2013; VEGA et al., 2015). O novo plano de contas tem como objetivo estabelecer as normas e procedimentos para o registro contábil dos órgãos do setor público. É importante ressaltar que essa padronização abrange todos os atos e fatos, ou seja, todas as etapas da receita e da despesa que afetam o patrimônio.

Até a criação das NBCASP, Lima e Castro (2007, p. 4) mencionavam o regime contábil da

administração pública como misto, ou seja, “de competência para as despesas e de caixa para as receitas”, conforme disposto no art.35 da Lei n 4.320/64. Já Kohama (2014, p. 34), define regime contábil como “um sistema de escrituração contábil”, o autor pressupõe que os regimes contábeis foram considerados úteis pelo consenso profissional, e que seu uso será constante e até obrigatório. Segundo a resolução CFC nº. 1.111/07, a contabilização dos fatos que afetam o patrimônio público devem ser contabilizados por competência e seus efeitos evidenciados nas demonstrações contábeis do exercício financeiro.

Após a introdução das normas de contabilidade aplicadas ao setor público, as receitas passaram a ser reconhecidas pelo enfoque orçamentário no regime de caixa, ou no exercício financeiro arrecadado. Já pelo enfoque patrimonial as receitas são reconhecidas pelo regime de competência, ou seja, o registro se dá quando do direito no momento da ocorrência do fato gerador, antes da efetivação do correspondente ingresso de disponibilidades (KOHAMA, 2014). As normas editadas indicam que as variações patrimoniais deverão ser reconhecidas pelo regime de competência patrimonial, com o objetivo de garantir o reconhecimento de todos os ativos e passivos dos entes que integram o setor público, e assim, conduzir a contabilidade pública aos padrões internacionais, ampliando a transparência sobre as contas (VEGA et al. 2015). Além do reconhecimento dos ativos e passivos no momento do fato gerador, alguns procedimentos passaram a ser obrigatórios após a implantação das NBCASPS, entre eles: O registro mensal da depreciação dos bens móveis e imóveis (de uso); Registro mensal da amortização de despesas pagas antecipadamente (tais como assinatura de periódicos e benfeitorias em propriedade de terceiros); Registro mensal e baixa de encargos de férias e de 13º salário por competência; Registro mensal e baixa de provisões (tanto do Ativo como do Passivo); Registro de ativos intangíveis produzidos, tais como programas de computador (*softwares*), dentre outros (MACIEL et al., 2015).

As movimentações possíveis de mensuração monetária são registradas pela contabilidade, que, posteriormente, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação do órgão. Esses interessados, através de relatórios contábeis, recordam os fatos acontecidos, analisam os resultados obtidos e as causas que levaram àqueles resultados, para dessa forma tomar decisões em relação ao futuro (MARION, 2004). Dessa forma assim como na contabilidade comercial, a contabilidade pública está ligada a análise, registro e interpretação das informações contábeis, como também do controle orçamentário, com base na legalidade.

Para Silva (2009), sempre houve uma preferência pelos registros orçamentários para períodos de curto prazo, mostrando uma forte ligação com a exposição política dos agentes e sua prestação de contas individual, em detrimento dos registros que demonstrem a dinâmica do patrimônio. A avaliação da contabilidade pública é voltada para o controle orçamentário, tendo como principal enfoque verificar se a execução do orçamento por parte do ente público condiz ao que foi orçado. Ao analisar o autor anteriormente citado, é possível observar que o modelo tradicional de contabilidade pública tinha forte influência do sistema orçamentário sobre os demais sistemas, financeiro e patrimonial. A NBC T 16.2 em seu item 11 descreve que o sistema contábil público é organizado na forma de sistema de informações, cujos subsistemas possam oferecer produtos diferentes de acordo a cada especificidade, convergindo para o produto final, que é a informação sobre o patrimônio público. Observa-se que o novo modelo de contabilidade pública proposto dá

ênfoque ao patrimônio, mas se utiliza das informações dos subsistemas orçamentários, financeiro, patrimonial e de custos . Sendo assim, os registros das transações orçamentárias e patrimoniais se complementam e refletem a realidade patrimonial das entidades públicas (MICHELS; SELL; KLANN, 2017).

Ao adentrar no campo das principais demonstrações contábeis, Kohama (2014), comenta a importância do balanço patrimonial e salienta que o mesmo decorre da verificação da situação de um determinado patrimônio, em um determinado instante, dividido em duas seções: ativo e passivo. Antes das mudanças na contabilidade pública os órgãos públicos controlavam o patrimônio através dos balanços orçamentário, financeiro e patrimonial, possuindo como demonstração apenas a Demonstração das Variações Patrimoniais, esta reflete apenas as variações do balanço patrimonial. Com as mudanças introduzidas conforme a NBC T 16.6, as demonstrações contábeis das entidades do setor público passaram a ser: O Balanço Patrimonial, Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro, Demonstração das Variações Patrimoniais, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Demonstração do Resultado Econômico (MICHELS; SELL; KLANN, 2017). Percebe-se que foram inseridas mais duas demonstrações, a fim de tornar as informações mais transparentes e colocar a disposição não somente dos gestores públicos, como também dos diversos usuários finais uma maior quantidade de informações para interpretações das mutações ocorridas no patrimônio público.

Analisando o cenário da contabilidade pública, pode-se observar que a mesma vem passando por mudanças significativas, sendo isso de extrema importância para o controle, orientação e transparência do setor público. Assim como ocorreu na contabilidade financeira às mudanças nas normas de contabilidade aplicadas ao setor público, fazem parte de uma padronização internacional dos registros contábeis, buscando adotar uma linguagem única para essa ciência (MACÊDO; KLANN, 2014; MACIEL et al. 2015).

### 2.3 A ADOÇÃO DAS NBCASP NOS ENTES PÚBLICOS

Ao discutirmos mudanças na contabilidade aplicadas aos entes públicos, é de se esperar resultados positivos aos usuários da informação, mas seu processo de implementação é complexo e custoso. Assim um dos principais aspectos esperados pela adoção das NBCASP é a melhoria na transparência das contas públicas, com a divulgação de dados que permitam o acompanhamento e controle da gestão governamental. No entanto a preocupação com a implementação das NBCASP por parte dos entes públicos e os desafios na adoção dessas normas são os mais diversos, diante de tantos dados que requer a contabilidade para gerar informações. Dentre os mais importantes pode-se destacar a estrutura organizacional existente ser inadequada para a realização das atividades/procedimentos que deverão ser aprimorados/implantados, quadro reduzido de funcionários, falta de qualificação para desempenho das novas atribuições, dificuldades em relação aos sistemas e aos processos, pois novas demonstrações requerem novos sistemas de contabilidade, já

que os anteriores não processam esse tipo de informação (ALVES; CANAN; LIMA, 2015). Para Melo e Ayres (2014), além dos custos com a implantação de novos sistemas informatizados e na capacitação de servidores, também há desafios na mudança da cultura da administração pública e a integração entre os setores.

Em relação aos aspectos positivos temos a publicidade, compreensibilidade e utilização das informações contábeis figurando como os três elementos principais, na transparência do serviço público. É através deles que se torna possível oferecer maior qualidade a informação e torná-la mais compreensível aos usuários que delas necessitam. (Michels; SELL; KLANN, 2017; CALEGARI et al. 2015). Assim com as novas NBCASP a busca pela transparência na gestão fiscal considerada como um princípio de gestão, tem por finalidade, entre outros aspectos, franquear ao público acesso as informações relativas às atividades financeiras e patrimoniais do estado, e desencadear de forma clara e previamente estabelecida os procedimentos necessários à divulgação das informações (PLATT NETO et al, 2007).

Podemos observar o princípio da publicidade como o elemento principal dessas mudanças, tendo a função constitucional de nortear todos os atos da administração pública, incluindo os atos relativos à pessoal e os de natureza financeira, patrimonial e contábil (MOTA, 2009). Por fim, observa-se como marco das reformas empreendidas pelas administrações públicas, o amplo fornecimento de informações relativas à execução orçamentária e financeira, relacionada com a transparência a eficiência e eficácia na gestão dos recursos. Tal fato incluiu todos os ativos a serviço das atividades de responsabilidade direta ou indireta do Estado (Silva, 2009).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa busca identificar quais as dificuldades encontradas pela Universidade Estadual de Feira de Santana no processo de adoção as novas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público.

A fim de atingir os objetivos propostos, a metodologia usada na pesquisa foi qualitativa, delimitando um estudo de caso na Universidade Estadual de Feira de Santana, pois a mesma buscou interpretar a opinião dos Analistas Contábeis do ente pesquisado em relação a adoção das NBCASP. A pesquisa classifica-se como exploratória, conforme Gil (2008), este tipo de pesquisa tem por finalidade descobrir teorias e práticas que podem modificar as existentes, criando alternativas ao conhecimento científico. Com base na afirmação essa pesquisa vai a campo buscar evidências sobre a implantação das novas normas contábeis aplicadas ao setor público e verificar quais os desafios e benefícios verificados nesse processo.

Segundo Silva (2006) o estudo de caso é a análise de um ou poucos fatos com profundidade, sendo muito utilizado em pesquisas exploratórias, como também em pesquisas mais complexas. A preparação do mesmo envolve habilidades prévias do pesquisador, do treinamento e preparação

para o estudo de caso específico. Nesse sentido o estudo apenas na Universidade Estadual de Feira de Santana, por ser um estudo aprofundado de um único caso, pode ser classificado como tal.

Para a presente pesquisa foi realizado uma a entrevista semiestruturada por meio de questões previamente elaboradas. A pesquisa foi realizada objetivando abranger todos os analistas contábeis atuantes na Universidade Estadual de Feira de Santana.

Segundo Beuren (2003), a entrevista semiestruturada tem como foco um assunto sobre o qual elaboramos um roteiro prévio com perguntas principais, que serão complementadas por outras questões que surgirão no decorrer da entrevista, dada as circunstâncias da mesma. Para o autor, esse tipo de entrevista dá uma maior liberdade aos respondentes não condicionando as respostas somente a uma padronização de alternativas. Desse modo, foi construído um roteiro prévio de entrevista, porém dando liberdade aos contadores da Universidade pesquisada de expor suas opiniões, caso tenha havido alguma divergência ou dificuldade na adoção das mudanças com base na nova legislação. O roteiro de entrevista aplicado, fez com que o pesquisador incentivasse o informante a falar sobre determinado assunto, porém não o forçando a responder.

A entrevista foi realizada de forma individual e presencial, no local onde os servidores exercem suas atividades diárias. Antes de iniciar as questões sobre as mudanças introduzidas pelas NBCASPs o questionário buscou identificar junto aos respondentes o tempo de formação e experiência na área pública, visto que essa informação é primordial para análise dos resultados. O setor contábil da UEFS tem em torno de 20 (vinte) servidores destes, 08 (oito) graduados em Ciências Contábeis e que atuam como analista na instituição, desse modo à aplicação do questionário buscou apenas os servidores empossados em cargos de nível superior, visto que os mesmos devem desenvolver atividades em níveis gerenciais. Sendo assim os profissionais mais adequados a entrevista, pois se tem como premissa que os mesmos têm papel fundamental na implementação das mudanças contábeis. O entrevista possui inicialmente 22 (vinte e duas) questões semiestruturada com possibilidades de emissão de opiniões.

Dentre os 08 (oito) contadores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade, apenas 5 (cinco) participaram da entrevista, devida a peculiaridades no momento da coleta. As questões foram elaboradas com base no Manual Aplicado a Contabilidade Pública e nas Normas Brasileiras de Contabilidade, sendo divididas em cinco blocos, que focaram as mudanças nas normas. O primeiro bloco abordou as mudanças relativas aos aspectos patrimoniais e orçamentários, o segundo as mudanças no plano de contas aplicado ao setor público, o terceiro as demonstrações contábeis aplicadas ao setor público, o quarto o sistema de controle interno e o quinto recursos humanos, todos com o intuito de verificar se houve adoção ou não as novas NBCASP e quais as possíveis dificuldades encontradas no processo.

Após a coleta os dados das entrevistas foram tabulados e analisados com base na análise de conteúdo de Bardim (1977).

Sobre o local escolhido, a Universidade Estadual de Feira de Santana nasceu como resultado de uma estratégia governamental com o objetivo de interiorizar a educação superior que era restrita a capital, Salvador-Ba. Atualmente, a instituição tem 28 cursos de graduação, 32 cursos de Pós-

Graduação e seu quadro atual de servidores é de aproximadamente 1.637 (um mil e seiscentos e trinta e sete) funcionários.

#### **4. RESULTADOS**

A primeira análise consiste em conhecer o perfil dos contadores da Universidade Estadual de Feira de Santana. Como questionamento prévio, buscou-se verificar junto aos respondentes, qual o tempo de formação acadêmica e experiência no setor público. Pode-se verificar que no setor contábil da UEFS, em sua maioria os entrevistados tinham entre dois e cinco anos de experiência na área pública, com destaque a um analista que possuía 17 anos de experiência na área. Já em relação ao tempo de formação acadêmica os resultados se mantiveram entre 6 a 12 de formados, com destaque ao contador mais experiente que possuía 22 anos de formação acadêmica.

No bloco I, a cerca da importância da adoção do princípio da competência todos os entrevistados responderam estar de acordo com o destaque dado a esse elemento pela CASP. Segundo os contadores, o princípio da competência recebeu maior enfoque, dentro do novo sistema financeiro, denominado FIPLAN (Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia). Após a inclusão do sistema foram criadas rotinas para Reconhecimento do Passivo por Competência, como também do Ativo por Competência. Foi destacado também que o princípio, é de grande relevância, porém vem sendo cumprido parcialmente pela UEFS, apenas para o cumprimento do que está disposto na legislação onde é utilizado como parâmetro para elaboração das Demonstrações Contábeis. Sendo assim, houve adoção parcial desse princípio na instituição, visto que, segundo Resolução CFC nº 1.111/07, a contabilização por competência e os seus efeitos devem ser evidenciados nas demonstrações contábeis.

A segunda pergunta abordou as novas mudanças em relação ao registro das despesas, houve divergência de respostas, sendo que três contadores responderam que o registro ocorre no momento do empenho, outro informou que ocorre na liquidação e o último respondeu que depende do fato gerador. Este último relatou que o registro da despesa independe da execução (orçamentária e financeira) na maioria dos casos, porém em determinadas situações é feito na liquidação. Sendo assim, na instituição pesquisada o registro depende do fato gerador de cada despesa. Foi pontuado que, os casos mais comuns, dos registros de despesas na liquidação são os processos pagos por indenização, ou seja, o serviço foi prestado, porém, por algum motivo, o pagamento não foi feito ao credor. Logo, a despesa é paga posteriormente, mediante indenização, sendo registrada no momento da liquidação do pagamento. A possível divergência provavelmente ocorre devido às subdivisões de trabalho que ocorrem no setor, limitando o conhecimento prático de alguns respondentes. Logo o último contador apresentou uma resposta mais completa, isso se deve ao mesmo ser o responsável por tal lançamento, obtendo uma visão completa do assunto. Sendo assim, nota-se que a UEFS implementou tal mudança, tal fato converge com os princípios contábeis e é corroborado por Lima e Castro (2007) quando falam do reconhecimento do ativo e



passivo no momento do fato gerador.

Com relação ao registro do empenho, todos os contadores informaram que o mesmo é feito de maneira prévia, ou seja, no momento que a realização da despesa é solicitada. Em consonância foi ressaltado que o empenho prévio deve respeitar a premissa orçamentária, principalmente nos casos relacionados aos contratos, onde a concessão depende de cota orçamentária, ficando atrelada a liberação da mesma por parte da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, para que só assim seja efetuado o empenho. Esses resultados corroboram o que Silva (2009) nos traz, pois à avaliação da contabilidade pública é voltada para o controle orçamentário, tendo como premissa analisar se a execução do orçamento condiz com o que foi orçado, então nesse quesito podemos considerar que houve adoção e implementação por parte da UEFS.

Em busca de captar informações sobre os procedimentos contábeis do registro da receita no subsistema patrimonial, foi perguntado em qual momento a receita é registrada em tal subsistema, já que antes não era obrigatório esse registro. As respostas também apresentaram divergências, visto que entre os entrevistados, dois deles informaram que o registro é feito no momento do recolhimento, um respondente informou que tal registro ocorre no momento da arrecadação, e os demais não souberam responder. Entendemos que a divergência ou falta de respostas entre os entrevistados deve-se ao fato das subdivisões de trabalho, feitas dentro do setor, o que demonstra que talvez seja necessária uma maior comunicação entre os funcionários ou necessidades de maiores investimento em treinamentos sobre a legislação, corroborando a preocupação preconizada nos estudos de Alves, Canan e Lima (2015) e Melo e Ayres (2014). No entanto, ficou destacado que a instituição não é um agente arrecadador, cabendo essa função a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. O que resta para a universidade é o recebimento de receitas não tributárias, de difícil previsibilidade, daí o porquê do reconhecimento ser feito no momento do recolhimento. Sendo assim, nesse aspecto a UEFS está de acordo com o que traz a nova legislação, pois segundo Kohama (2014), o registro da receita se dá no momento do fato gerador que nesse caso é quando são recebidas as receitas não tributárias.

Ainda a respeito dos procedimentos dos novos registros patrimoniais, o questionário buscou informações sobre quais os novos registros adotados pela contabilidade da UEFS, conforme os procedimentos determinados pela NBCASP. Os respondentes destacaram que se tornou novidade nas rotinas contábeis da UEFS, o registro do adiantamento de despesas com assinaturas de jornais e revistas, o pagamento adiantado de seguro, o lançamento da folha de pagamento e a baixa de estoques e depreciação. Entretanto, a amortização, exaustão, impairment, o reconhecimento mensal dos débitos de férias e o reconhecimento mensal das multas judiciais ainda não são feitos, por conta das limitações apresentadas, pelo sistema financeiro utilizado, mais uma vez corroborando a preocupação exposta no estudo de Melo e Ayres (2014). A UEFS adotou esse procedimento de forma parcial as exigências das NBCASP logo verifica-se que providencias ainda devem ser tomadas para solucionar tal deficiência.

Com relação à gestão dos créditos a receber, a pesquisa buscou identificar como tal procedimento encontra-se. Dentre os resultados: dois entrevistados não souberam responder, pois segundo eles não atuam nessa área dentro do setor, os demais respondentes relataram que antes das mudanças não eram feitas gestões dos créditos a receber, pois o sistema financeiro utilizado

anteriormente não obrigava o controle de gestão destes créditos. Após as mudanças na CASP, os direitos, os títulos de créditos e as obrigações são mensurados ou avaliados, passando a ser contabilizados mensalmente na instituição. O atual sistema contábil obriga que no dia 10 de cada mês a contabilização dos créditos seja processada, dessa forma, a instituição está obedecendo ao que traz o MCASP. No entanto foi possível captar junto aos mesmos que essa mudança ainda não trouxe uma aplicabilidade a nível gerencial, onde é vista apenas como mera formalidade da legislação.

O bloco II buscou analisar a implementação de um novo plano de contas aplicado ao setor público verificando se a UEFS está adequada a esse novo PCASP. Os entrevistados em sua totalidade relataram que foi importante entender a classificação e compreensão das contas existentes no novo sistema. O PCASP surgiu para unificar a linguagem entre os entes públicos da federação e trouxe aspectos importantes como, a segregação da informação orçamentária e patrimonial, o registro das variações patrimoniais, segundo o princípio da competência e o registro de procedimentos patrimoniais específicos. Para os entrevistados, antes das mudanças não era necessário entender as contas, até porque, o sistema anteriormente utilizado não trazia com clareza as informações dificultando a compreensão das contas. Ao analisar as entrevistas pode-se captar que o PCASP trouxe a padronização das contas, permitindo maior consistência na geração das informações para as finanças públicas, esses resultados corroboram Feijó (2013) e Calegari e colaboradores (2015), pois tal fato garante a padronização das contas em nível nacional, facilitando a compreensão e comparabilidade das informações contábeis por parte dos seus usuários. Partindo dessa premissa, a UEFS implementou o novo plano de contas adequando-se aos novos procedimentos.

O bloco III procurou examinar se as Demonstrações Contábeis aplicadas ao setor público estavam sendo emitidas e utilizadas no processo de tomada de decisão. As respostas obtidas nesse quesito também foram unânimes. Os contadores relataram que não há emissão das demonstrações exigidas pela nova legislação, porém existe a elaboração do balanço patrimonial, financeiro e orçamentário somente para cumprimento legal do exercício financeiro. Antes das mudanças somente era exigido a emissão do balanço financeiro, orçamentário, patrimonial e as demonstrações de variações patrimoniais somente para efeitos do fechamento do exercício financeiro. Com as alterações na CASP foram acrescentadas a demonstração do fluxo de caixa - método direto e indireto, demonstração do resultado e demonstração das mutações do patrimônio líquido. Conforme os entrevistados, a instituição não emite a DFC nem a Demonstração do Resultado por não ser agente arrecadador, cabendo essa função a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. Diante do exposto, a UEFS não está cumprindo o que rege a NBC T 16.6. Esse aspecto é considerado uma falha por parte da instituição, já que mesmo com a obrigatoriedade não vem cumprindo com as alterações impostas, o que diminui a relevância das informações prestadas aos diversos usuários e não cumpre com o papel gerencial ao qual se propôs.

O bloco IV teve como fator principal analisar se está havendo um controle interno eficiente dentro da instituição, pois um dos principais objetivos, a partir das mudanças na CASP é tornar as informações mais transparentes e compreensíveis, através de um sistema de controle interno, visando à celeridade dos processos e a prevenção de problemas junto aos órgãos fiscalizadores. A UEFS, segundo os respondentes, ainda não implementou os procedimentos para a gestão

de controle interno. Segundo os contadores a falta de um setor responsável na estrutura organizacional da instituição, como também de pessoal suficiente para atuar nesse procedimento são as principais problemáticas para a implementação do controle interno na instituição. A falta de pessoal para atuar na emissão de relatórios contábeis e gestão dessas informações foi um dos problemas abordados pelos entrevistados, pois sem o capital humano suficiente não é possível se utilizar do gerenciamento das informações para a tomada de decisão. Sendo assim, o setor contábil da universidade executa um trabalho, tão somente operacional. Tais resultados confirmam a pesquisa de Alves, Canan e Lima (2015).

Sem a gestão do controle interno fica mais difícil gerir os fluxos de pagamentos e o controle do imobilizado. Em relação a esse aspecto os entrevistados dividem suas opiniões: Três respondentes opinaram que através do controle interno eficiente é possível haver redução no tempo para execução dos pagamentos, por outro lado os demais afirmam que para haver uma redução do tempo de pagamento é necessário aumentar o efetivo de pessoal, só assim seria possível alcançar tal redução. Ainda assim, constatou-se que é feito um controle interno dentro da própria gerência financeira, com o intuito de proceder somente às conciliações, sendo que a tentativa de controle ocorre apenas nas contas de caixa, bancos, estoques e obrigações tributárias.

Por fim o bloco V abordou questões referentes às mudanças no âmbito da área de pessoal e sistema de informação. A entrevista buscou captar a opinião dos entrevistados quanto aos pontos fortes e fracos no processo de adoção das alterações. Segundo os contadores, a criação de um novo software foi necessária para a implantação do novo sistema contábil, pois o utilizado anteriormente, o Sistema de Informações Contábeis e Financeiras-SICOF, não atendia as exigências das novas atualizações da CASP, tal dificuldade já era prevista nos estudos de Alves, Canan e Lima (2015) e Melo e Ayres (2014). Segundo os contadores pesquisados, o atual sistema utilizado nos órgãos públicos da Bahia, foi criado para atender as exigências dos novos procedimentos, e esse, ainda possui muitas limitações, não permitindo a utilização de determinados procedimentos e restringindo a utilização de determinadas ferramentas. Por conseguinte, o novo sistema ainda passará por diversas atualizações para atender todas as exigências da legislação aplicada ao setor público, no entanto tal atualização não depende de investimento do ente pesquisado, já que o sistema é único para todo o estado da Bahia. Tais mudanças devem ser introduzidas pelo governo do estado, o que limita a adoção total as NBCSPs por parte do órgão pesquisado. Os resultados apontados não diferem das pesquisas de Campos (2014) e Alves, Canan e Lima (2015), onde os mesmos apontaram que a implementação de processos administrativos dependem da convergência de interesses de diferentes agentes de poder – o que impacta por consequência nas condições para implementação das novas NBCSP.

A cerca do treinamento com pessoal, os servidores da Gerência Financeira da UEFS afirmam terem passado por treinamentos obrigatórios, contínuos e concomitantes, promovidos pela Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, e são referentes às atualizações e formas de manuseio do novo sistema contábil implementado, o FIPLAN. As dificuldades relatadas, por todos os entrevistados, foi que não houve cursos de atualizações das NBCSP, desse modo os mesmos foram capacitados, apenas, para gerir operacionalmente o novo sistema. Mesmo todos os respondentes tendo graduação, em Ciências Contábeis, seria importante a capacitação dos mesmos a fim de levantar

as principais mudanças ocorridas na CASP, no entanto a alegação do Governo do Estado da Bahia é a falta de recursos disponíveis para tal, a crise financeira e o contingenciamento de recursos públicos são as explicações dadas para a falta de oferta de cursos nessa área. Os achados corroboram Alves, Canan e Lima (2015)

As perguntas de opinião levantaram questões que abordaram os pontos fortes e fracos para a adoção das mudanças. Para os respondentes o tempo de execução dos trabalhos não sofreu tanta alteração, se comparado anteriormente às mudanças. É necessário levar em conta uma série de fatores que interferem no tempo como: equipamentos e principalmente estrutura de pessoal, o FIPLAN representa para o setor um maior volume de trabalho, pois exige maior controle dos processos de pagamentos. Em relação ao uso do novo sistema, os respondentes relataram que não foi exigido alto nível de conhecimento para manuseá-lo, porém os layouts de domínio mais citados pelos entrevistados foram, classificação orçamentária, patrimonial, Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público, Plano de Contas Aplicado ao Setor Público e a Lei de Responsabilidade Fiscal. Os contadores informaram que, à medida que forem sendo exigidos novos procedimentos será necessário maior nível de conhecimento para o manuseio do sistema.

Segundo os entrevistados, as maiores limitações encontradas, pelo setor contábil da UEFS são na área de Recursos Humanos, pois seria necessário aumentar a demanda de pessoal na gerência, para que seja possível atender as necessidades exigidas pela nova legislação no setor público, como também para utilizar as informações contábeis na tomada de decisão. Ainda segundo os contadores, a falta de exemplos práticos tornou-se limitação nas mudanças, pois as capacitações geridas pela SEFAZ/BA, foram para apresentar o layout do novo sistema financeiro não havendo um período de teste do mesmo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve por objetivo analisar o nível de adoção das (NBCASP), na Universidade Estadual de Feira de Santana, para chegarmos nesse objetivo foi necessário cumprir determinados objetivos específicos. O primeiro tratou-se de investigar se as novas normas de contabilidade aplicadas ao setor público já foram implantadas em sua totalidade.

Para o primeiro objetivo específico foi possível perceber que a UEFS ainda enfrenta dificuldades na adoção das mudanças na CASP, pois o novo sistema implementado, por parte do governo da Bahia está adaptado principalmente ao PCASP possuindo ainda limitações, quanto às exigências da nova legislação. Os entrevistados acreditam que após atualizações no FIPLAN, o mesmo estará apto para atender as demandas, porém tudo isso depende de investimento do governo, visto que o sistema é utilizado por todos os órgãos públicos baianos.

O segundo objetivo específico buscou analisar os impactos dessa nova implantação para o setor contábil da UEFS. Mesmo não tendo sido adotada por completo, as mudanças na CASP já

é realidade para a autarquia. Apesar de não estar utilizando o gerenciamento das informações contábeis, através da emissão de relatórios, o PCASP passou a ser entendido pelos contadores da instituição, visto que a sua implementação serviu para adoção de linguagem única para os entes federados, exigindo dos profissionais da área pública entendimento da organização das contas orçamentária e patrimonial.

Seguidamente, foi avaliado se as mudanças introduzidas pela nova contabilidade pública brasileira afetaram a evidenciação e a qualidade das informações contábeis deste ente, pois um dos fatores principais das mudanças foi a melhora na qualidade e compreensibilidade dos dados fornecidos. Foi perceptível na coleta das informações, que os respondentes acreditam no avanço da transparência pública, porém a UEFS não se utiliza das informações contábeis para tomar decisões.

Por fim, analisamos os pontos fortes e os pontos fracos enfrentados no processo de implementação a fim de chegarmos ao objetivo principal desta pesquisa. Por se tratar de mudanças comportamentais e operacionais, ficaram explícitas as dificuldades enfrentadas pelo setor contábil da Universidade Estadual de Feira de Santana. O principal problema enfrentado pelo setor é a falta de pessoal suficiente para atuar diretamente, na emissão das demonstrações contábeis e controle interno. Tal fato objetiva tornar os processos diários mais céleres, como também emitir relatórios a serem apresentados para a gestão, de forma que seja útil na tomada de decisões.

Mesmo diante de tantas dificuldades para adoção dos novos procedimentos, os contadores respondentes percebem a importância da adoção ao novo padrão contábil público, que servirá não somente para maior transparência contábil, como também para a tomada de decisões gerenciais, no entanto o mesmo precisa ser implementado em sua totalidade.

É importante destacar que a atual pesquisa apresenta lacunas que não foram preenchidas, onde os resultados podem ter sido influenciados pela pouca experiência na área pública relatada pela maioria dos respondentes e pelo questionário não ter atingido a totalidade de servidores analistas contábeis que atuam no setor. Sendo assim, não foi intuito do estudo esgotar o assunto, assim apresenta-se como sugestão de futuras pesquisas reapplicá-la em outros órgãos do estado ou outros entes federativos a fim de comparar os resultados obtidos, e verificar o nível de adoção da NBCASPs no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALVES, H. S. F.; CANAN, I., LIMA, E. I. de. Desafios na implementação das Normas brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 6., 2015. **Anais**. UFSC, Florianópolis, 2015.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL, Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/orcamento/documentos/legislacao/lei-no-4320>>.

\_\_\_\_\_, Portaria Ministério da Fazenda nº 184, de 25 de agosto de 2008. Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas no setor público (pelos entes públicos) quanto aos procedimentos, práticas, laboração e divulgação das demonstrações contábeis, de forma a torná-los convergentes com as Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público. Distrito Federal. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/institucional/legislacao/2008/portaria184>>

\_\_\_\_\_. Resolução CFC nº 1.111, de 29 de novembro de 2007. Aprova o Apêndice II da Resolução CFC nº. 750/93 sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Distrito Federal. Disponível em: [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2007/001111](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2007/001111)

\_\_\_\_\_. Resolução CFC nº 1.128, de 21 de novembro de 2008. Aprova a NBC T 16.1 – Conceituação, Objeto e Campo de Aplicação. Distrito Federal. Disponível em: <[http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2008/001128](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2008/001128)>

\_\_\_\_\_. Resolução CFC nº 1.129, de 21 de novembro de 2008. Aprova a NBC T 16.2 – Patrimônio e Sistemas Contábeis. Distrito Federal. Disponível em: <[http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2008/001129](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2008/001129)>

CALEGARI, P., et al. Adesão, vantagens e dificuldades na adequação às normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público (NBCASP) nos municípios da região sudoeste do Paraná. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 6., **Anais**. UFSC, Florianópolis, 2015.

CAMPOS, S. M.de C. Nova Contabilidade Ou Nova Gestão?: Reflexos da Implantação das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, na Gestão Pública. **Revista ABRACICON SABER**. Fev-Mar-Abr. 2014. Edição Especial.

FEIJÓ, P. H. **Entendendo as mudanças na contabilidade aplicada ao setor público**. Brasília: Gestão Pública, 2013.

GIL, A. C. **Didática do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2008.

HENDRIKSEN, E. S.,VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

KOHAMA, H. (2014). **Contabilidade Pública Teoria e Prática**. 14ª ed. São Paulo: Atlas.

LIMA, D. V. Castro, R. G. **Contabilidade Pública**: Integrando União, Estados e Municípios. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACÊDO, F. F. R. R., KLANN, R. C. Análise das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP): Um estudo nas unidades da federação do Brasil. **Revista Ambiente Contábil**, v. 6, n. 1, p. 253-272, 2014.

MACIEL, E. B., et al. Análise da aderência das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público –NBCASP - Em Instituições de Ensino Superior do Rio Grande Do Sul. **Contexto**, Porto Alegre, v. 30, n. 15, p.111-127, mai-ago. 2015

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, L. F. S., AYRES, C. A. M. C. B. O Processo de Implementação das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público: Desafios e Perspectivas para a Governança Pública Municipal em Interface com o Mercado e a Sociedade. **Revista FSA**, Teresina, v.11, n. 3, p. 71-95, jul./set, 2014.

MICHELS, A., SELL, F. F., KLANN, R. C. A Percepção Dos Contadores Públicos da Região Metropolitana Da Grande Florianópolis - RMF, em relação às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas do Setor Público – NBCASP. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Publico, 1., 2017, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: CIDESP, 2017. p. 2322 - 2340.

MOTA, F. G. L. **Contabilidade aplicada ao setor público**. Brasília, 2009.

NIYAMA, J. K..**Contabilidade Internacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

PISCITELLI, R. B.,TIMBÓ, M. Z. F. **Contabilidade Pública**: Uma abordagem da administração financeira pública. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PLATT NETO, O. A., et al. Publicidade e Transparência das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte - MG, v. 1, n. 18, p.75-94, jan-mar. 2007.

ROSA, M. B. **Contabilidade do Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 2ª ed, São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, L. M. **Contabilidade Governamental**: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VEGA, R. O. M., et al. Nova Contabilidade Aplicada ao Setor Público: uma análise nos municípios do COREDE-FO. **Revista Gestão e Contabilidade da Ufpi**: GeCont, Floriano-PI, v. 2, n. 2, p.33-49, Jul-Dez. 2015.

**Hilma Denize Lessa Silva**  
denize\_riacho@hotmail.com

Graduada em Administração pela  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Faculdade Adventista da Bahia

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

*Recebido em 06/08/2019*  
*Aprovado em 15/11/2019*  
*Sistema de Avaliação: Double Blind Review*

## ASSÉDIO MORAL DOS DISCENTES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO

### RESUMO

O assédio moral no ambiente do trabalho é um fenômeno que causa um dano moral para a vítima, sendo cometido no ambiente e nas relações de trabalho e a sua prática reiterada ou não, causa consequências para o assediado, pois a sua ocorrência é por meio de gestos, palavras e/ou atos que humilham ou constrangem o trabalhador, ferindo a sua dignidade humana. O presente trabalho propõe agrupar características dos alunos-trabalhadores do curso de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia no aspecto relacionado ao assédio moral nesses locais em que ocorre o estágio. O estudo sobre o tema ainda é recente e tem a sua importância, principalmente relativo às consequências para a vítima, o que sinaliza um maior aprofundamento na compreensão desse fenômeno tão nocivo a sociedade e as organizações. O objetivo é identificar as práticas de assédio morais ocorridas como também as consequências que essas práticas podem trazer para esses alunos. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados por meio de um questionário, com a análise das respostas oferecidas por 27 alunos que estagiam em empresas de diferentes ramos e portes. Os resultados indicam a ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho em sua maioria praticado pelos líderes hierárquicos imediatos através da violência verbal e tendo como consequência doenças psicológicas.

### Palavras-chave:

Universidade. Assédio moral. Administração. Discentes. Ambiente de trabalho.

SILVA, Hilma Deniz Lessa. **Assédio moral dos discentes da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia no seu ambiente de trabalho**. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 24 - 53, Dez, 2019.



# 1. INTRODUÇÃO

As transformações e crises econômicas e sociais que vêm ocorrendo no modo de produção capitalista trouxeram profundas repercussões no mundo do trabalho e nas relações sociais, não somente nos países industrializados, mas em todos os países que utilizam desse sistema de economia, revelando os paradoxos das novas formas de produzir e gerir os modos de viver e sobreviver da classe trabalhadora (BARRETO, 2000).

O avanço tecnológico, a automação, a microeletrônica e a robótica redefiniram a divisão do trabalho, impondo uma nova visão ao mercado e dando origem a novas formas de gerenciamento que buscam simultaneamente produtividade, qualidade do produto, custo baixo e alto lucro. Barreto (2001) revela que novas características foram incorporadas às funções de modo geral, como: qualificação, polifuncionalidade, visão sistêmica do processo produtivo, rotatividade de funções e flexibilização. A flexibilização inclui a agilidade de empregados e das organizações diante do mercado globalizado, sem perder os conteúdos tradicionais e as regras nas relações industriais.

Os benefícios e malefícios da tecnologia também são percebidos nos ambientes de trabalho e no ambiente social. Segundo Lúcio (2010):

A tecnologia gera crescimento, produtividade, produtos mais baratos e amplia o mercado, o que gera mais empregos, mas ela é perversa quando tem a intenção de substituir o trabalho e o objetivo é puramente aumentar o lucro e excluir o trabalho do processo.

Nesse sentido essas mudanças tecnológicas e de gestão, vieram exigindo uma rápida adaptação dos colaboradores e também um novo perfil profissional. A informática e a terceirização auxiliaram esse processo, em que as pessoas estão trabalhando cada vez mais (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000). Porém, essas mudanças trouxeram várias questões e consequências e uma delas foi o assédio moral identificado como fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, que tem gerado impactos para os colaboradores.

O assédio moral geralmente começa de forma silenciosa e depois toma uma maior proporção, trazendo ações repetitivas de humilhações, desqualificações, críticas dissimuladas, ou seja, condutas abusivas de caráter violento que geram consequências para as vítimas. O assédio moral nasce como algo inofensivo e é propagado de forma insidiosa (HIRIGOYEN, 2000).

Nesse contexto, vale ressaltar que, o assédio moral se tornou comum dentro das organizações, apesar de que muitas vezes apresenta certa invisibilidade, não sendo fácil obter provas tangíveis, o que vem a dificultar ainda mais o processo de denúncias. É de extrema importância que o assédio moral não seja enfrentado de forma individualizada, mas de maneira coletiva, uma vez que muitas vítimas sofrem em silêncio, isso torna o fenômeno cada vez mais perigoso, pois há certo conflito na identificação do assédio e o fato de não encontrarem forças para reação.

O assédio moral entra de maneira frequente na vida das pessoas, regulando seus comportamentos. O desempenho do indivíduo diminui e ele próprio forma um juízo negativo, com dúvida a respeito do seu valor. A reação da pessoa assediada, desestruturada, serve de justificativa para o assediador,

pois a competência dela é alterada sistematicamente de forma negativa (HIRIGOYEN, 2000). Pode chegar a tal ponto que a pessoa assediada dá razão a quem a rebaixa e assume a responsabilidade ao desvalorizar a si e ao assumir as acusações feitas. Esses efeitos negativos são duradouros e alastrados para outros setores da vida do indivíduo, como os relacionamentos afetivos, familiares e a saúde, causando conflito de sentimentos, degradação e prejuízos em todos os setores da vida. Contudo, sendo os estagiários colaboradores também se tornam vítimas de certas situações.

Diante desse quadro, é considerável que o assédio moral tenha tomado uma proporção mais abrangente dentro das organizações e que há algumas negligências neste fenômeno, que tem tornado número cada vez maior de trabalhadores afetados, gerando essa prática inegável.

Com base nesse contexto, esse trabalho busca responder a seguinte questão: Como se operacionaliza o processo de assédio moral vivenciado pelos alunos da EAUFBA, em seu contexto profissional e quais as consequências?

Considerando a relevância e importância do tema para as pessoas que são assediadas moralmente no seu ambiente de trabalho, o objetivo geral do trabalho é analisar o processo de assédio moral vivenciado por alunos da EAUFBA que atuam como estagiários em seus diferentes locais de trabalho, bem como as consequências geradas por essas práticas nocivas ao ser humano, para tanto foram escolhidos todos os alunos da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, que trabalham ou estavam trabalhando. Para que esse objetivo geral seja alcançado, houve a necessidade de desdobrá-lo em objetivos específicos citados a seguir;

- 1) Caracterização dos alunos da EAUFBA assediados;
- 2) Identificar as principais experiências de assédio moral vivenciados por alunos;
- 3) Analisar os impactos gerados como consequências do assédio moral na vida desses alunos;

O presente trabalho apresenta uma contribuição para a sociedade, pois busca discutir um tema que diz respeito a saúde mental dos trabalhadores com o seu desdobramento fisiológico e que de certa forma contribui para o afastamento dos colaboradores das empresas do seu ambiente de trabalho, o que gera elevados custos financeiros, redução da produtividade. Também é um fator que contribui para o índice de absenteísmo, insatisfação no trabalho, piora no clima organizacional entre outros problemas gerados.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário fechado com perguntas de fácil entendimento para os respondentes. Segundo Lakatos e Marconi (1991), esse instrumento apresenta como vantagem a economia de tempo e a possibilidade de obter um maior número de dados, porque atinge um maior número de pessoas de forma simultânea, o que facilita o processo de coleta e com um menor risco de distorção das respostas, uma vez que não há a possibilidade de ocorrer à interferência direta ou indireta do pesquisador nas respostas, principalmente quando os questionários são enviados através das plataformas digitais.

O trabalho é composto por cinco seções, sendo a primeira a introdução.

A segunda seção trata do referencial teórico, que se subdivide em cinco seções. A primeira seção tem o objetivo de introduzir o assédio moral, o dano moral, o ambiente do trabalho.

A terceira seção mostra a metodologia empregada. A quarta seção faz a análise dos dados obtidos nos questionários e a revisão da literatura do tema realizada no referencial teórico. A quinta seção faz as considerações finais deste trabalho, com destaque para os principais resultados e contribuições realizadas, limitações e possíveis sugestões de trabalhos futuros que possam dar-lhe continuidade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta o referencial teórico que embasou este trabalho e tem como objetivo sistematizar a literatura referente ao assédio moral e seus desdobramentos para a sociedade e para os trabalhadores, principalmente os discentes do curso de Administração da EAUFBA que trabalham ou trabalharam em uma organização como estagiário.

### 2.1 ASSÉDIO MORAL

O termo assédio moral originou-se de um estudo do campo da psicologia e teve como referências o psicólogo alemão Heiz Leymann, a médica francesa Marie-France Hirigoyen e o italiano Harald Hege, que são considerados os principais percussores da tese de assédio moral (ZANETTI, 2008).

O assédio moral “existe em toda a parte”, porém, quando ocorre no ambiente de trabalho tende a se constituir em um fator de degradação desse ambiente. Esse fenômeno não é novo e sempre existiu desde que houve hierarquização do trabalho e essa prática tem se intensificado devido à competitividade e ao individualismo reinante na sociedade contemporânea, não se restringindo a um local específico. Sua identificação e caracterização como um fenômeno pernicioso para o relacionamento, as relações sociais no ambiente do trabalho e o próprio trabalho começou a ocorrer a partir do século passado (HIRIGOYEN. 2000). Não é um fenômeno que ocorre apenas de uma hierarquia maior para a menor, mas também ocorre na forma inversa, atinge ambos os sexos e todas as raças e etnias, principalmente em locais em que não há respeito sobre a diversidade, influenciando na qualidade de vida dos indivíduos e na sua produtividade. Pode ocorrer tanto na esfera pública como na privada.

Existem diversos conceitos relacionados ao assédio moral. Hirigoyen afirma que:

“Assédio Moral no local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamento, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.”

As agressões sofridas pelas pessoas podem estar relacionadas a fatores como sociais, econômicos e pessoais, que tem um grande poder de emudecer as vítimas, tendendo a reduzir a sua moral, o amor-próprio, causando doenças psicológicas e/ou fisiológicas como a depressão, sentimento

de cansaço, tristeza extrema, ansiedade, solidão, medo, dores de cabeça, distúrbio no sono, palpitações entre outros sintomas (COSTA et al, 2015).

Esse fato não é recente e tende a afetar as relações humanas. Atualmente, essa prática violenta no trabalho é um assunto muito estudado na academia e por especialistas de vários segmentos como o médico, psiquiatra, administrador, sociólogo, psicólogo entre outros. A sua prática é combatida nos ambientes do trabalho para evitar o adoecimento dos colaboradores das organizações. Segundo Ferreira (2004, p. 37).

Pode-se afirmar, sem medo de errar, que o assédio moral nas relações de trabalho é um dos problemas mais sérios enfrentados pela sociedade atual. Ele é fruto de um conjunto de fatores, tais como a globalização econômica predatória, vislumbradora somente da produção e do lucro, e a atual organização do trabalho, marcada pela competição agressiva e pela opressão dos trabalhadores através do medo e da ameaça. Esse constante clima de terror psicológico gera, na vítima assediada moralmente, um sofrimento capaz de atingir diretamente sua saúde física e psicológica, criando uma predisposição ao desenvolvimento de doenças crônicas, cujos resultados a acompanharão por toda a vida.

A prática do assédio moral não é nova, ela é tão antiga quanto as relações trabalhistas, tendo a sua existência desde os primórdios da humanidade, a partir do momento em que o ser humano passou a viver em sociedade, fortificando-se a partir do momento em que se intensificaram as relações de subordinação e os cargos de chefia e comando (BERGANTIN, 2016).

Abaixo se encontra o quadro 1 com alguns conceitos relacionados ao assédio moral.

Conceito	Autor
Responsabilidade corporativa e que se caracteriza pela atitude insistente e pela ação reiterada, por período prolongado, com ataques repetidos, que submetem a vítima a situações de humilhação, de rejeição, vexatórias, discriminatórias e constrangedoras com objetivo de desestabilizá-la emocional e psiquicamente, quase sempre com severos reflexos na saúde física e mental	Paulo Pelie Paulo Teixeira
Forma de humilhação, desprezo ou inação realizado em local de trabalho em que um superior hierárquico ou não, faz, repetidamente, contra outro colega de trabalho, com objetivo de humilhar e destruir sua autoestima, levando-o a tomar atitudes extremas como demitir-se ou até mesmo a tentar suicídio	Euler Sinoir de Oliveira
O Assédio Moral é um mal que surgiu com o próprio trabalho	Irany Ferrari e Melchíades Rodrigues Martins
Há um nítido rompimento dos laços de solidariedade dentro das classes sociais, que vivem em um dilema cada vez mais insolúvel: de um lado estão cada vez mais distanciadas e, contudo, solidarizam-se quando há necessidade de garantia de emprego e da sobrevivência, motivo pelo qual atitudes de Assédio Moral são cada vez mais frequentemente relatadas com a conveniência dos demais empregados que se unem ao agressor, perpetrando as mesmas condutas, a fim de conservarem-se os seus postos de trabalho.	Eliana dos Santos Alves Nogueira
É um sentimento de ser ofendido (a), menosprezado (a), ultrajado (a) pelo outro (a). E sentir-se um ninguém, sem valor, inútil, magoado (a), revoltado (a), perturbado (a), mortificado (a), traído (a), envergonhado (a), indignado (a) e com raiva. A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento.	Margarida Barreto

**Quadro 1** - Conceitos de assédio moral.

**Fonte:** Autoria própria baseado em Gonçalves, 2014.

Nos conceitos do quadro 1 acima o assédio moral é tido como algo pernicioso para quem é vítima dessa prática, onde a pessoa tem reduzida a sua autoestima, podendo levar a condição extrema de cometimento de suicídio como uma forma de resolver um problema e não como um meio simplesmente de tirar a vida.

Em alguns países o assédio moral possui outras denominações. Na Inglaterra, que possui como modo de assédio moral a intolerância, a repressão e a violência, tem como denominação bullying (tiranizar), que é um termo derivado da palavra bully, cujo significado é “aquele que destrata os mais frágeis” (MELO, MELO, ISAÍAS, 2017). Há também a expressão stalking que significa “conduta reiterada, que tem o potencial de acuar, perturbar física e psicologicamente uma vítima (MARTINS, GALLIANO, 20[ ]).

Na Itália, Alemanha e países escandinavos possui como denominação mobbing (molestar), contudo, na Itália algumas vezes é utilizado o termo vessazione (SILVA, 2012). Nos países de língua espanhola a sua denominação é acoso moral ou psicológico (MIKOS, BARACAT, 2011), acoso institucional, acoso grupal e no idioma catalão é denominado assetjament (SILVA, 2012), Em Portugal é denominado de psicoterrorismo, na França e Bélgica tem a denominação de harcèlement moral e que significa assédio moral (VASCONCELOS, 2015). No Japão é denominado Ijime (ostracismo social) e no Brasil assédio moral ou terror psicológico (COSTA, 2015). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) denomina o assédio como violence at work (SILVA, 2012). O quadro 2 abaixo apresenta os principais pesquisadores e os termos usados por pesquisadores e suas definições em cada país.

Ano	País	Pesquisador	Termo	Definição
1976	EUA	M. Brodski Carroll	Harassment	Ações repetidas e persistentes de atormentar, diminuir, frustrar um indivíduo. A persistência provoca, intimida e/ou causa desconforto em outra pessoa.
1996	Suécia	Heinz Leymann	Mobbing/psicoterror	Processo no qual um indivíduo é selecionado como alvo e marcado para ser excluído, agredido e perseguido sem cessar, por um indivíduo ou um grupo no ambiente de trabalho. Pode vir de um colega, de um subordinado ou de um chefe. A frequência é de pelo menos uma semana a seis meses.
1996	Itália	Harald Ege	Mobbing	Conflito constante e continuado em local de trabalho.
1999	Alemanha	Dieter Zapf	Mobbing	Assédio moral é quando apresenta certa duração (menos de 6 meses), com ações frequentes de assédio (ao menos a cada semana) de forma sistemática com vista a uma pessoa-alvo e realizado por colegas, supervisores ou subordinados.

2000	Noruega	StaleEinarsen	Mobbing	A agressão ao longo prazo, seja ela física ou não, dirigida a alguém que não é capaz de defender-se, levando à vitimização dessa pessoa, o “bullying institucionalizado” é o assédio moral em uma empresa ou instituição perpetrado por chefes ou supervisores, que adotam uma política de liderança agressiva e destrutiva, de forma recorrente.
2000	Dinamarca, Noruega e Suécia	Hoel& Cooper	Bulling	Uma situação onde um ou vários indivíduos persistentemente durante um período de tempo percebem estar sofrendo e com dificuldade de defesa contra ações negativas, provocadas por uma ou várias pessoas.
2001	França	Marie-France Hirigoyen	Harcèlement moral	Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por palavras, atos, gestos, escritos, comportamento, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.
2001	Brasil	Maria Ester de Freitas	Assédio moral	Conecta-se ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa, que, dependendo das circunstâncias, pode levar ou não ao assédio sexual, são verdadeiros assassinatos psíquicos.
2003	Grã-Bretanha	HoelHelge	Bullyingharassment	Violência no trabalho diz respeito a incidentes onde pessoas são abusadas, ameaçadas ou agredidas em circunstâncias relacionadas a seus trabalhos, envolvendo ameaças explícitas ou implícitas à sua segurança, seu bem-estar ou à sua saúde.
2005	Brasil	Margarida Barreto	Assédio moral	É uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos tanto de ordem material quanto moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou pela sujeição da vítima.
2008	Brasil	Maria Ester Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto	Assédio moral	Conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente do trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

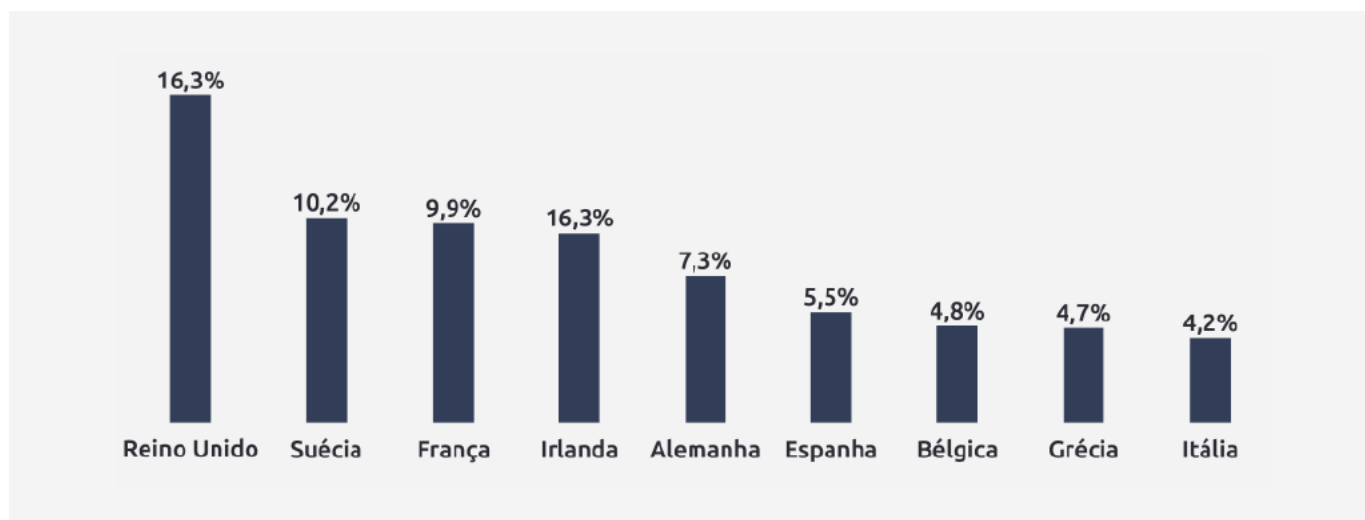
**Quadro 2** - Definições de assédio moral.

**Fonte:** ARENAS, 2013.

Observa-se no quadro 2 acima que a definição possui as mesmas características, assemelhando-se em alguns pontos e se complementando em outros.

Na atualidade as organizações buscam inibir o assédio moral através de políticas preventivas e repressivas, com o objetivo de preservar a dignidade humana e os direitos fundamentais dos colaboradores, servidores, parceiros, estagiários entre outros.

Na pesquisa feita pela médica do trabalho Margarida Barreto, no período de 2001 a 2005 aponta que 36% da população economicamente ativa em todas as regiões do Brasil, sofria assédio moral no trabalho, foi utilizado como objeto de estudo cerca de 42,4 mil trabalhadores de empresas públicas e privadas, órgãos não governamentais e governamentais. Na pesquisa realizada pelo site de colocação vagas.com esse percentual foi de 47%, utilizando como objeto de pesquisa 70 mil pessoas inscritas no portal. Na pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1996 constatou-se que no mundo o universo de pessoas que sofriam assédio moral foi de 12 milhões de trabalhadores na União Europeia. Encontra-se a seguir, o gráfico com o percentual de pessoas que foram vítimas de assédio moral na União Europeia.



**Figura 1** – Gráfico do percentual de trabalhadores afetados na União Europeia.

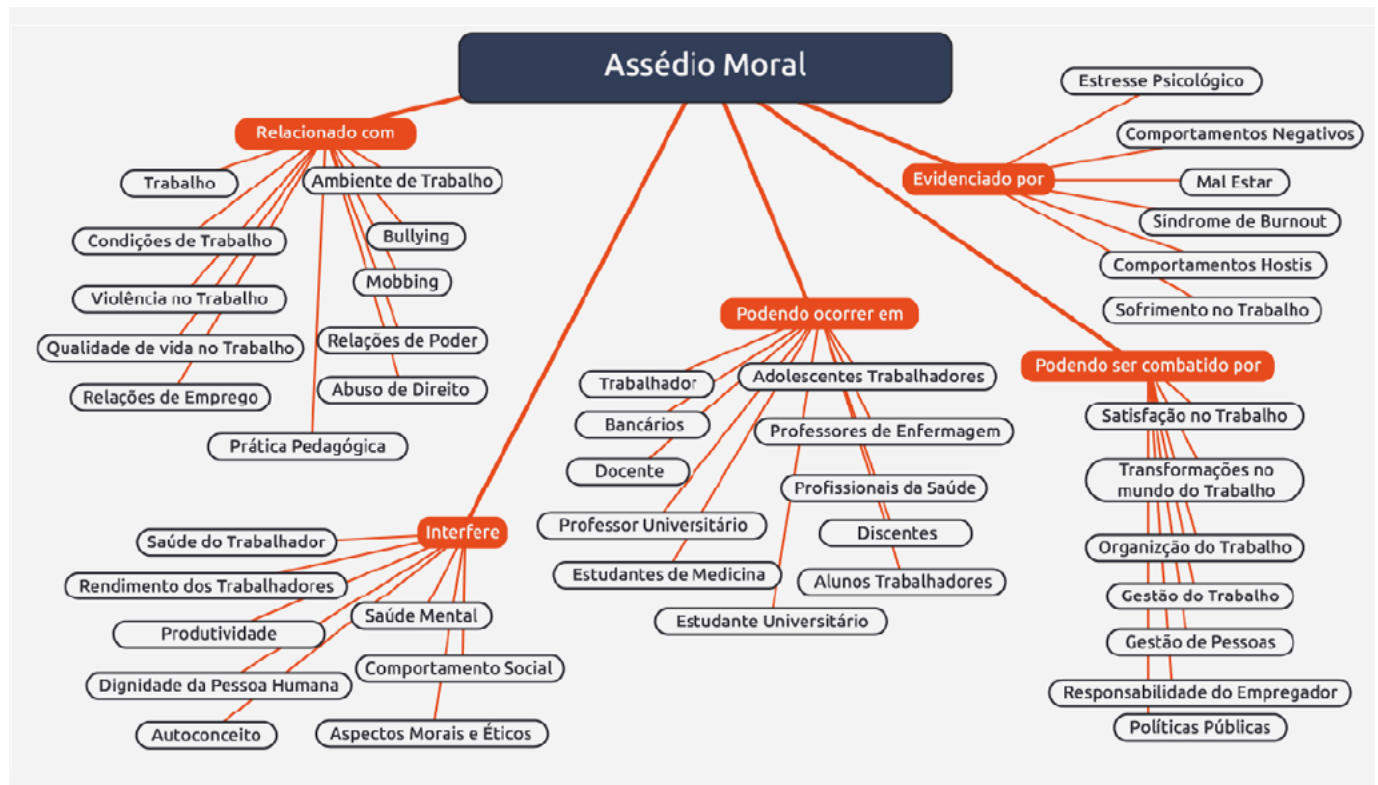
**Fonte:** <http://assediomoral.org/spip.php?article44>

O gráfico ilustrado conforme a figura 1 demonstra que esse fenômeno também ocorre em países ricos.

Segundo Barreto (2000) o perfil dos agressores segundo os trabalhadores são os seguintes: profeta, mala-babão, pitt-bull, grande irmão, troglodita, garganta, tigrão, tasea.

No trabalho realizado por Costa (2015) a respeito de trabalhos desenvolvidos nessa temática observou-se que o assédio se encontra relacionado com o trabalho, a violência no campo de trabalho, o ambiente de trabalho, a qualidade de vida no trabalho, as relações de poder, o abuso de direito, as relações de emprego. As principais evidências de quem sofrem desse fenômeno é estresse psicológico, comportamentos negativos, mal-estar, comportamentos hostis, sofrimento no trabalho e síndrome Burnout. As formas de combate encontradas foram satisfação no

trabalho, organização do trabalho, gestão do trabalho, gestão de pessoas, políticas públicas, responsabilidade do empregador e transformações do mundo do trabalho. Abaixo se encontra a figura 2 com o mapa conceitual.



**Figura 2** – Mapa conceitual dos descritores dos trabalhos publicados.

**Fonte:** Costa, 2015.

Para Hirigoyen (2015, p. 56) o principal objetivo do assediador é o seguinte:

“O objetivo do assédio moral é desestabilizar o outro, a fim de não ter mais diante de si um interlocutor capaz de responder. Para isso, instaura-se uma desigualdade ou reforça-se a que já existe pelo elo de subordinação. Desarma-se o adversário antes do combate. Conscientemente ou não, os agressores evitam críticas puramente profissionais e visam ao íntimo, bem onde machuca.”

O assédio moral no trabalho contribui para a perda da autoestima e força o assediado a pedir demissão por não suportar a piora nesse ambiente.

O assédio moral pode ser visto como algo natural em alguns ambientes de trabalho nos dias atuais devido a precariedade das condições de trabalho, o alto desemprego e as suas constantes ameaças para quem está trabalhando, a terceirização do trabalho devido a flexibilização das leis trabalhistas, a falta de informação sobre o significado de assédio moral e suas consequências e implicações, a desqualificação do trabalho e o estilo gerencial que fomenta o individualismo e a concorrência acirrada entre os trabalhadores de uma organização, com vista ao aumento da produção (JACOBY, MONTEIRO, 2014).

Segundo Jacoby, Monteiro, (2014, p. 44)

A falta de informação sobre o que seria o assédio moral no local de trabalho é outro aspecto relevante, uma vez que muitos trabalhadores não sabem que alguns comportamentos



sutis ou mesmo estratégias de gerenciamento são atos de violência psicológica no local de trabalho e assédio moral. Apesar de muitos trabalhadores perceberem que estão sendo vítimas de violência por estarem expostos a atos negativos, evitam ser vistos como tal, pois do contrário poderiam ter sua imagem associada à fraqueza, passividade e posição inferior (Amazarray, 2010).

Algumas pessoas são vítimas do assédio moral, mas não relatam porque essa condição pode ser prejudicial para a sua permanência na organização ou pelo medo de perder o seu status e como atualmente o desemprego está num patamar elevado, o trabalhador prefere não se expor, mas essa condição provavelmente irá afetar a sua produtividade e as consequências poderão ser transferidas para o ambiente familiar (JACOBY, MONTEIRO, 2014).

As principais características dos elementos integrantes do assédio moral são:

- A) Sujeitos: Sujeito Ativo: (assediador) empregado ou qualquer superior hierárquico; colega de serviço ou subordinado em relação ao superior hierárquico; Sujeito Passivo: (vítima/ assediado) empregado ou superior hierárquico no caso de assédio praticado por subordinado; B) Conduta, comportamento e atos atentatórios aos direitos de personalidade; C) Reiteração e sistematização: atos, gestos e atitudes de forma reiterada, não sendo somente uma vez ou outra, mas de forma constante e reiterada, com certa regularidade. D) Consciência do agente: o agressor deve ter em seu íntimo o objetivo e a intenção de agredir, de causar mal a uma pessoa (ALKIMIN, 2005, p. 41).

### 2.1.1 Tipologias

O assédio moral acontece de forma variada. Os principais tipos são: individual e coletivo, imotivado e motivado ou estratégico, vertical, horizontal e misto ou combinado. Os tipos vertical, horizontal e misto dizem respeito a função desenvolvida pela identidade do sujeito ativo na relação laboral (SILVA, 2012). Abaixo se encontra a figura 3 com algumas modalidades de assédio moral.



**Figura 3** – Modalidades de assédio moral.

**Fonte:** Vasconcelos, 2015.

O assédio moral coletivo ocorre contra um grupo ou comunidade de trabalhadores de uma empresa. Como exemplo pode-se citar as campanhas relacionadas a produtividade, com as suas respectivas penalizações para quem não conseguir atingir as metas determinadas pela empresa.

O assédio moral individual ocorre contra um determinado indivíduo. Como exemplo pode-se citar a continuidade de um determinado constrangimento com o objetivo de desestabilizar a pessoa e com o intuito de forçá-lo a pedir demissão.

Assédio moral imotivado, esse tipo de assédio não tem um objetivo específico. Pode ocorrer com a degradação do relacionamento existente entre as partes, através de atos de grosseria constantes e rotineiros, com restrições na liberdade de expressão, de relacionamento e de comunicação do outrem, o que de certa forma contribui para tornar o ambiente de trabalho hostil e inseguro.

O assédio moral motivado ou estratégico tem um objetivo específico. Costuma ocorrer com a utilização de estratégias para esse fim. A sua ocorrência pode ser por meio de vigilância acentuada e constante da prestação de serviço, responsabilização pública decorrentes de não atingimento de metas, estímulos a competições de forma bem incisiva com ameaças de perda de emprego. Pode também ser por meio de zombarias, ironias, desqualificação, menosprezo, inferiorização, rebaixamento, redução salarial ou de atividade laboral com o objetivo de fragilizar a autoestima, para forçá-lo a pedir demissão. Como exemplo pode-se citar a obrigação de fazer determinados atos ou uso de vestimentas constrangedoras perante os seus pares. Pode ser também a transferência do empregado para um local mais longínquo em relação ao seu local de residência, como também a perseguição com relação a colaborador que retorne de licença por motivos de saúde, reabilitação, reclamação trabalhista ou qualquer outro tipo. Todos esses atos têm em comum forçar o trabalhador a pedir demissão.

Assédio moral vertical, esse tipo diz respeito às relações de trabalho decorrentes das diferenças das posições hierárquicas em uma organização. Pode ser ascendente ou descendente. O tipo ascendente ocorre quando o assediador é o subordinado e o descendente tem como assediador o superior hierárquico (mobber) ou o próprio empregador.

O assédio moral vertical descendente (que vem da hierarquia) é o mais habitual, conhecido vulgarmente como bossing (SILVA, 2012), e caracteriza-se com ofensas feitas de forma constante, reiterada e corriqueira ao relacionamento saudável. Essas práticas nefastas algumas vezes são utilizadas pelos que exercem a função hierárquica superior quando se sentem ameaçados do seu cargo pela ascensão de um subordinado como forma de afastar os que o “ameaçam” e também serve para marcar e/ou delimitar o seu espaço (GOUVEIA et al, 2012).

O assédio moral vertical ascendente caracteriza-se através de práticas vexatórias como, por exemplo, a desobediência de uma ordem passada pelo superior hierárquico, principalmente quando eles são inexperientes ou com pouco conhecimento das atividades laborais, com o objetivo de desestabilizá-lo ou desacreditá-lo perante os seus pares. Esse tipo de assédio não é muito corriqueiro.

Assédio moral horizontal, esse tipo de assédio moral ocorre com pessoas do mesmo nível

hierárquico, ou seja, colegas de trabalho sem relação de subordinação. Para que esse tipo de assédio ocorra pode haver a tolerância do empregador quando mantém o ambiente de trabalho com clima antiético e com características de práticas individualistas, com fomento para rumores e uso de artifícios imorais ou ilegais que objetivem não permitir a ascensão dos outros colegas (BELMONTE, 2012).

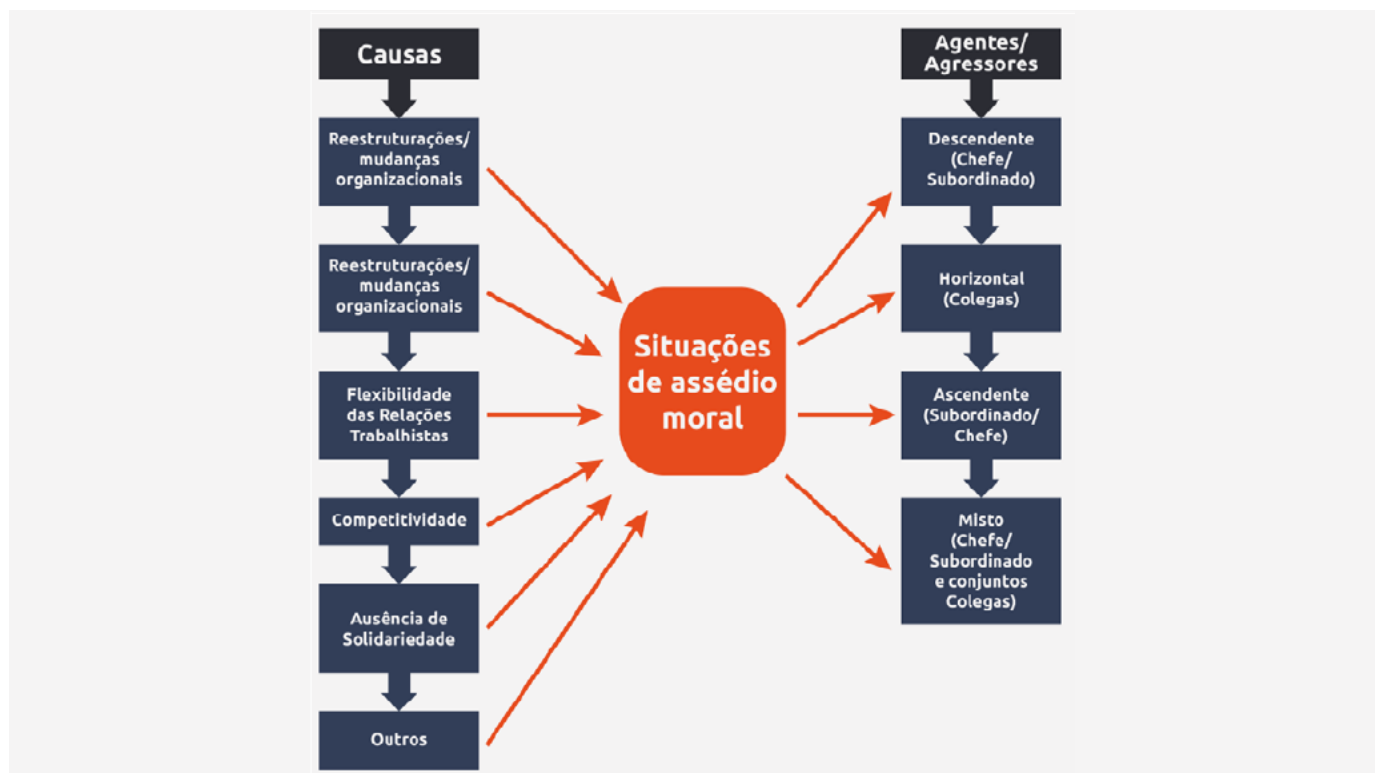
As principais manifestações são: brincadeiras maldosas, piadas grosseiras, gestos obscenos, isolamento entre outras.

Assédio moral misto é característico da cumulação do assédio moral vertical e horizontal. O indivíduo é assediado moralmente pelos seus superiores hierárquicos e pelos colegas do mesmo nível hierárquico e que não mantém nenhum nível de subordinação.

### 2.1.2 Causas do Assédio Moral

As causas do assédio moral são os indivíduos e o ambiente externo (HIRIGOYEN, 2000; BARRETO, 2000).

Existem diversas causas relativas ao assédio moral e que tem como resultado as diversas formas de assédio como pode ser visto conforme a figura 4.



**Figura 4** – Fatores que propiciam o assédio moral.

**Fonte:** Arenas, 2013.

Como verificado na figura 4 acima o ambiente externo é um fator preponderante para que ocorra o assédio moral, como por exemplo, o macro cenário econômico que força as empresas a agirem de modo que consigam se manter no mercado e não reduza a sua razão de ser que é o lucro e com essa condição prioriza a redução do seu quadro funcional, o que de certa forma induz as pessoas a quererem lutar nessa selva com as ferramentas que possui e uma delas é a perversidade com o outro de forma que o induza a pedir demissão.

### 2.1.3 Consequências do Assédio Moral

O assédio moral constitui-se em uma situação nefasta para quem é a vítima desse ato onde acarreta danos emocionais para o trabalhador seja ele servidor, terceirizado, estagiário ou qualquer outro tipo de trabalhador.

As vítimas normalmente são pessoas de boa índole, capacitadas, ingênuas e que tem a capacidade de acreditar nos outros e nas coisas que fazem. Conforme Hirigoyen (2002, p.153)

[...] a vítima é escolhida porque estava a mão, ou porque de um modo ou de outro, se tornou incômoda. É um objeto intercambiável do agressor e que cometeu o erro de se deixar seduzir, ou foi lúcida demais. Ela só interessa ao perverso na medida em que é utilizável e passivamente aceita a sedução. Torna-se objeto de ódio a partir do momento que dele escapa ou não tem mais nada a dar. O agressor escolhe calculadamente sua vítima, pois ele teme e foge dos outros perversos narcisistas. [...] Esses casos são comuns nas empresas, pois para o perverso é mais divertido menosprezar e zombar de alguém quando se tem um espectador ou uma plateia que estimula.

A humilhação compromete a sua autoestima, a sua identidade, sua dignidade e suas relações sociais e afetivas, gerando graves danos para a sua saúde e bem-estar, com potencial para agravar quadros de estresses, depressão, alcoolismo, insônia, pressão alta, disfunção alimentar com tendência a engordar ou emagrecer ao extremo, redução da libido entre outros, podendo evoluir para uma incapacidade ou morte.

Ainda mais agravada a situação é quando os sintomas das consequências do assédio começam a surgir da seguinte forma: Conforme Hirigoyen (2000), são estresse crônico (palpitações, falta de ar, fadiga, perturbações do sono e da fome, irritabilidade, dores de cabeça, perturbações digestivas, dores abdominais), perturbação ansiosa generalizada, estado de apreensão e antecipação constantes, ruminações, estado de tensão e hipervigilância permanente, isolamento social e medo. Em alguns assediados, a resposta é fisiológica como úlceras gástricas, doenças cardiovasculares, de pele, emagrecimento, fraqueza, chegando até a desnutrição. De acordo com a autora, as perturbações psicossomáticas não resultam da agressão propriamente dita, mas, da incapacidade de reagir do assediado. A capacidade de resistir leva o assediado a um esgotamento psíquico e perturbações duradouras. Alguns assediados podem ter hospitalização psiquiátrica. Diante do exposto, podemos assegurar que, o assédio moral é uma triste realidade vivenciada em vários ambientes de trabalho.

Outras consequências para o assediado são: perda de motivação, criatividade e capacidade

de liderança, aumento da ansiedade, insegurança e outras doenças, aumento das doenças profissionais e acidentes do trabalho, dificuldades de permanecer no emprego ou no posto de trabalho. Como extremo há o suicídio.

Para o assediador a consequência pode ser a perda de emprego por justa causa por se constituir em uma falta grave, o que torna impossível a sua permanência no emprego. Pode responder nas esferas civis pelo ato ilícito perpetrado contra o seu semelhante como determina o Código Civil nos artigos 186, 187 e 927.

Art. 186 – Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 187 – Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.

Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem fica obrigado a repará-lo.

Parágrafo único. Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem.

Para a organização as principais consequências são: queda ou redução da produtividade, troca constante de colaboradores, aumento relativo das ações trabalhistas por danos morais, alteração da qualidade do serviço e do produto, doenças profissionais, elevado absenteísmo, danos no equipamento, aumento de erros e acidentes, aposentadoria prematura, ambiente desfavorável para o trabalho, exposição negativa da marca, licenças médicas, demissões entre outros.

A sociedade vai ser responsável por arcar os custos imputados ao assediado devido às doenças que lhe são pertinentes. São as seguintes as consequências para a sociedade: custos de processos administrativos e judiciais, custos com tratamento médico e reabilitação, despesas com benefícios sociais como auxílio doença e aposentadoria precoce.

#### 2.3.4 Configurações do Assédio Moral

As premissas de configuração do assédio moral são as seguintes:

- **Intencionalidade.**

Segundo Hirigoyen a intencionalidade diz respeito a vontade e consciência do assediador para praticar o ato, com o objetivo de querer prejudicar a vítima, destruir a sua auto-estima, anular ou excluir uma pessoa ou um grupo. Essa condição tem de ser frequente e repetitiva ao longo do tempo. O principal objetivo do assediador é forçar a vítima a sujeitar-se aos seus caprichos ou forçá-la a sair desse ambiente quer seja na forma dimensional ou na solicitação de mudança de local ou setor de trabalho.

- **Direcionalidade ou escolha de alvos.**

Quando o assediador direciona a sua prática para um determinado indivíduo ou grupo, em que vão sofrer as agressões, associado ao processo de perseguição, além de envolver comunicações hostis, antiética e direcionada sistematicamente para o seu alvo.

- **Duração, frequência e habitualidade.**

As agressões podem ocorrer repetidas vezes ao longo de um período. Essa periodicidade varia conforme alguns estudiosos.

Leymann (1996) constatou como superior a 12 meses, enquanto que Einarsen et al. (2003) observou em média 18 meses, Hirigoyen (2005) um pouco mais de 40 meses e Margarida Barreto (2006) de 3 a 36 meses (ARENAS, 2013, p. 48).

Não há um tempo médio padrão para a concretização do assédio moral, mas a intenção do assediador, que não se constitui apenas de um único ato isolado ou sem objetivo de destruir a autoestima da vítima, mas a sua constância e repetitividade objetiva.

### **3. METODOLOGIA**

Nos parágrafos seguintes há um delineamento das diferentes etapas da pesquisa composta da descrição do tipo de pesquisa efetuada, do instrumento de coleta, do procedimento de coleta, da técnica de coleta e do modelo de análise. O principal objetivo é explicar de forma científica os objetivos formulados, de forma a resolver o problema.

O posicionamento ético do pesquisador relacionado ao desenvolvimento do processo da pesquisa foi direcionado e baseado nas recomendações éticas dispostas em diretrizes e normas regulamentadoras para a pesquisa que envolve seres humanos, levando em consideração o consentimento livre e espontâneo dado pelo pesquisado, com a garantia do anonimato e sigilo de dados confidenciais.

O presente trabalho iniciou-se com uma pesquisa do tipo descritiva, que permitiu o aprofundamento nas questões norteadoras do assédio moral. Na concepção de Gil, (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. O trabalho realizado é de caráter qualitativo para verificar a ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho dos alunos da EAUFBFA que estão ou estiveram estagiando no período em que era aluno da universidade. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado desenvolvido exclusivamente para essa pesquisa.

As informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho foram obtidas pela coleta de dados primários e secundários. Para Malhotra (2001), dados primários são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta e dados secundários são os originados do pesquisador para solucionar o problema da pesquisa. Através dos dados secundários, foi levantada uma pesquisa

bibliográfica sobre o assunto pertinente assédio moral, realizada em diversas fontes primárias como teses, dissertações, trabalhos de conclusão, artigos científicos, livros, sítios. Em destaque foi utilizada a obra de Marie France Hirigoyen, demonstrando o fenômeno social do assédio moral, sendo que suas obras são as mais utilizadas na atualidade.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem desta pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002).

A fonte dos dados primários foi realizada através da circulação de questionários para os alunos da EAUFBA que atuaram ou ainda atuam como estagiários que sofressem algum tipo de assédio moral no seu respectivo ambiente de trabalho. Os questionários foram acompanhados pelo entrevistador e as informações foram sigilosas para que os respondentes ficassem à vontade para responder sem ser pressionado. A amostra utilizada não foi probabilística por disponibilidade dos respondentes.

Segundo Marconi e Lakatos (2006), os questionários são instrumentos de coleta de dados constituídos por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito. Sendo que essas perguntas foram elaboradas de forma objetiva com respostas únicas sem a necessidade de identificação dos discentes e pertinentes aos objetivos do estudo proposto e elaborado pelo pesquisador, com a aprovação da orientadora, portanto, o respondente pode escolher apenas uma alternativa para cada questão. Esses questionários foram enviados por e-mail através do link do formulário *Google Forms*, para discentes matriculados no semestre 2019.1, da EAUFBA. Esse questionário foi dividido em três partes distintas: A primeira refere-se a caracterização dos discentes da EAUFBA, a segunda diz respeito a possibilidade de identificação das práticas de assédio moral vivenciados pelos mesmos, e a terceira refere-se as consequências possíveis que as práticas de assédio moral podem trazer na vida desses discentes.

A população estimada é de 811 discentes. O horário da coleta é de 24 horas, por se tratar de uma pesquisa online e que não há horário especificado para os respondentes, apenas o prazo da pesquisa disponível que foi do dia 21 ao dia 28 de junho de 2019.

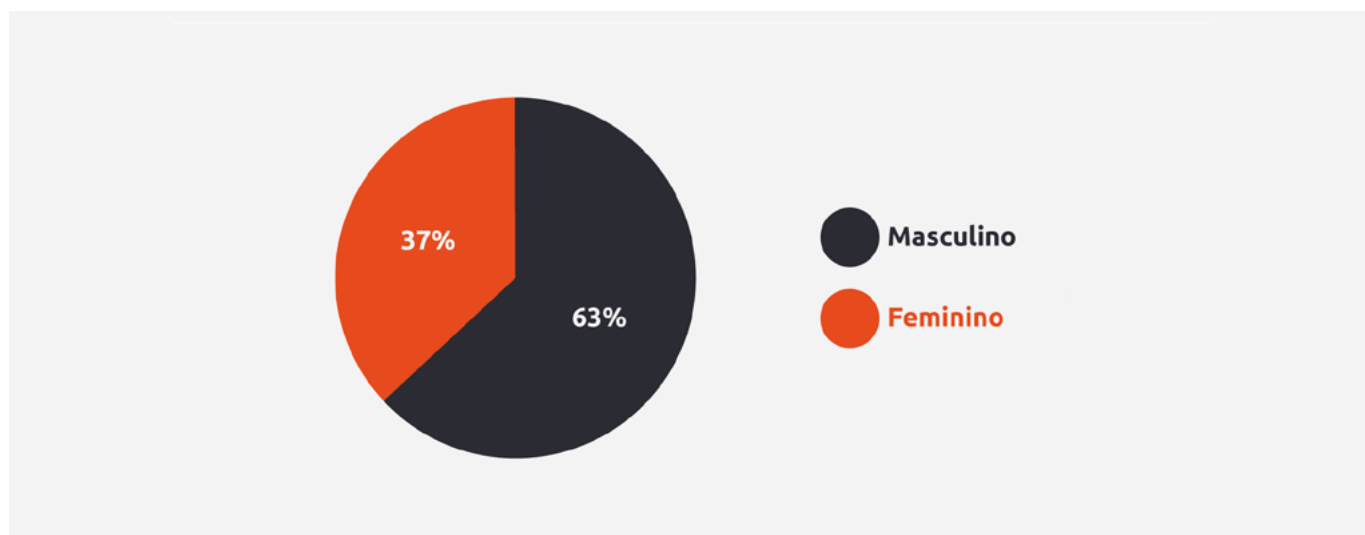
Um pré-teste foi realizado antes da realização da pesquisa definitiva. Foram utilizados cinco questionários que foram distribuídos de forma não aleatória, porém dirigida a cinco estudantes, com o objetivo de verificar a validade ou relevância das questões, a adequação do vocabulário apresentado, o número e as ordens das perguntas formuladas, identificação e correção das possíveis falhas e a facilidade da compreensão das perguntas formuladas como determina e orienta Marconi e Lakatos (1999).

O material foi analisado qualitativamente, foi utilizado o método análise de conteúdo para fazer a análise de resultado, no qual possibilitou deduções baseadas na parte teórica e na parte prática. A análise do conteúdo é uma ferramenta adequada para análise de dados qualitativos (BARDIN, 2009). No próximo capítulo serão abordados os resultados obtidos através do envio por e-mail do questionário que é o instrumento de coleta de dados.

## 4. ANÁLISES DOS RESULTADOS

Os resultados da coleta de dados primários, com 27 alunos, foram realizados com a declaração dos respondentes em relação a participação de categoria voluntária, sem gratificações financeiras e de natureza sigilosa, para fins acadêmicos. Os resultados apresentados a seguir foram tabulados no software de pesquisa *Google Forms* e são apresentados seguindo a ordem de composição da estruturação do questionário.

Em relação ao perfil da comunidade da EAUFBA, no que diz respeito ao gênero, a maioria dos membros do grupo se auto declararam como sendo do gênero feminino, com 63,0% dos respondentes. Exceto o gênero masculino com 37%, nenhuma outra modalidade foi mencionada, como pode ser visto na Figura 5. No curso de Administração a predominância são de pessoas do gênero feminino e a pesquisa comprova essa condição.



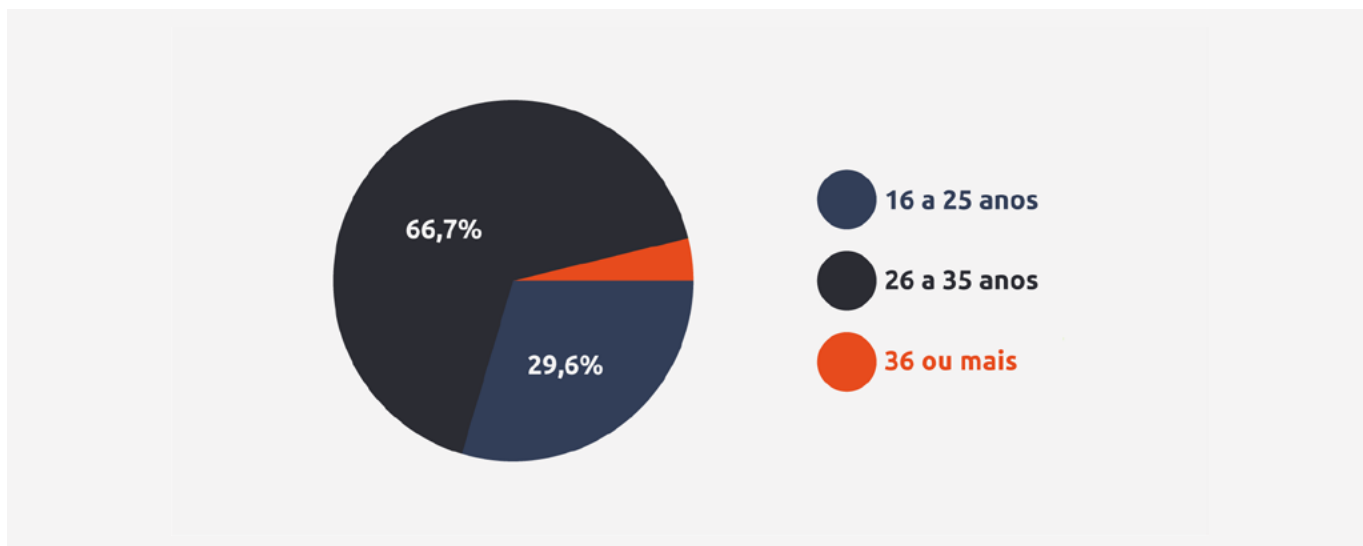
**Figura 5** – Gráfico do Gênero.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

Segundo pesquisa levantada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) aproximadamente 60% do público do curso de Administração é do gênero feminino e aproximadamente 40% são do gênero masculino (INEP, 2017), logo se percebe que os dados levantados durante a pesquisa se alinham com os últimos dados levantados pelo censo de 2017 do INEP.

Em relação à faixa etária, 29,6% apresentarem idade entre 16 a 25 anos e 66,7% entre 26 a 35 anos e 3,7% apresentaram idade superior a 35 anos, conforme indicado na Figura 6.



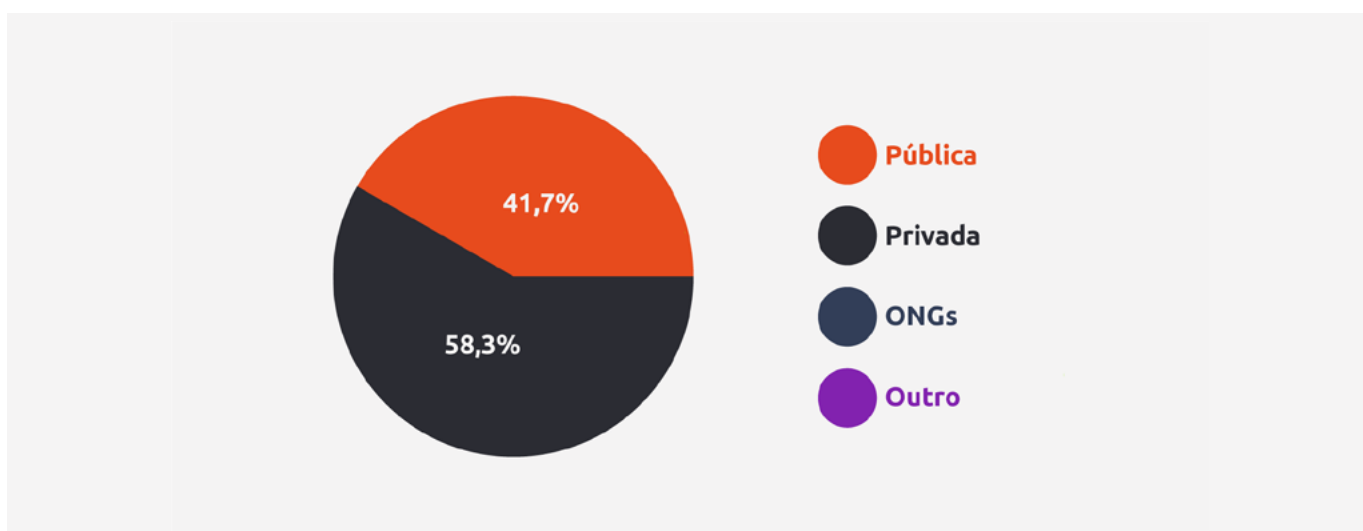


**Figura 6** – Gráfico da faixa etária dos discentes da EAUFBFA.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

A Figura 6 está coerente com o período em que é ofertada de forma obrigatória a disciplina Estágio Curricular – ADM221, que ocorre a partir do sexto semestre, equivalente ao terceiro ano do curso, o que é coerente com a faixa etária predominante dos respondentes.

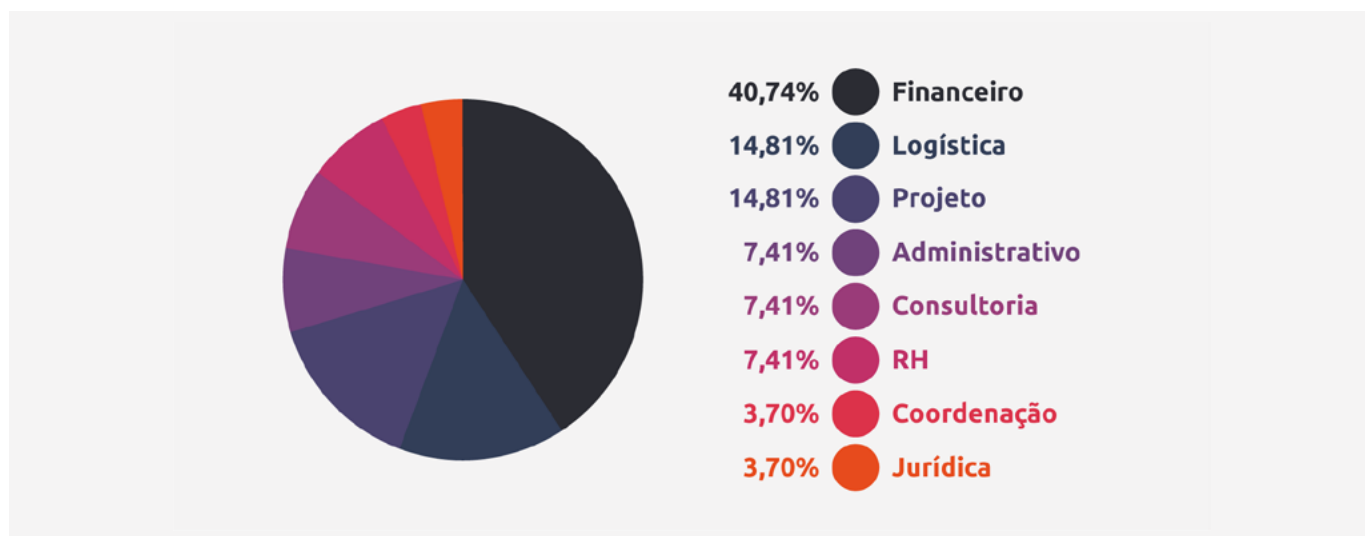
Após estabelecer o perfil dos discentes do curso de administração da EAUFBFA, foi investigada em que tipo de organização que esses discentes estagiam ou estagiaram. Foi detectado através das respostas que 58,0% desses discentes atuam em organização pública e 41,7% em privada. Sendo que nas organizações públicas, o assédio moral pode ocorrer de forma duradoura por conta impunidade e burocracia presente no setor público. Conforme Hirigoyen (2002), o assédio moral no setor público é mais acentuado e podem durar anos, pois em princípio, as pessoas são protegidas e não podem ser demitidas, a não ser devida uma falta muito grave.



**Figura 7** – Gráfico do tipo de organização do estágio.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

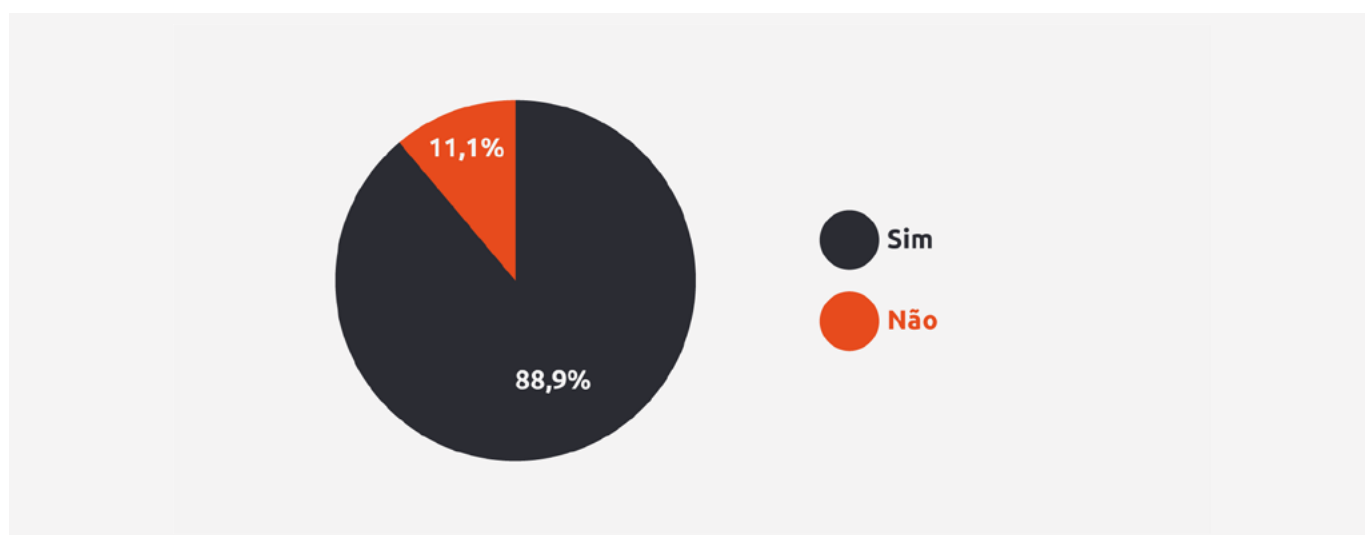
Entre os discentes foi verificado que um maior número de respondentes está estagiando na área financeira com 40,74%, seguido das áreas de logística e de projetos com 14,81% em cada uma dessas áreas e 4,2% na área de consultoria.



**Figura 8** – Gráfico da área de atuação.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

Referentes à atuação dos respondentes, 88,9% dos discentes estão estagiando e 11,1% dos respondentes não estão estagiando. Esse universo de estudantes estagiários são os que a presente pesquisa foca, de forma que possa ter base para responder os objetivos propostos no trabalho.

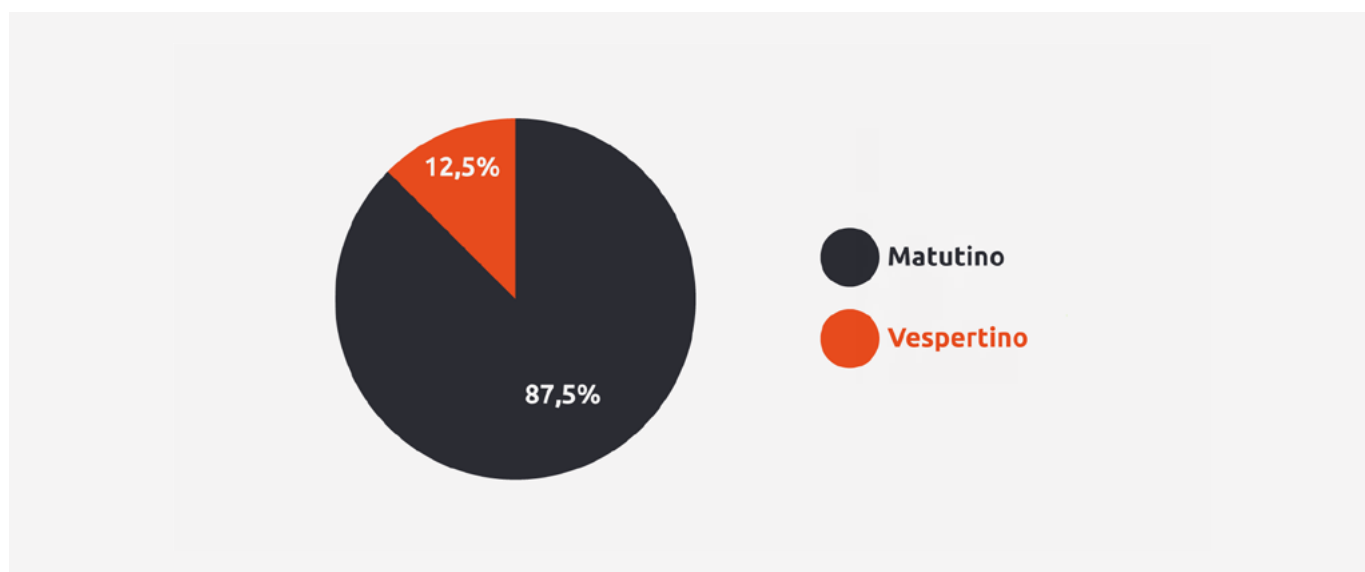


**Figura 9** – Gráfico da situação quanto ao estágio.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

O turno em que o discente faz o estágio foi o vespertino com 87,5% e no turno masculino esse quantitativo foi de 12,5%. Esse número pode ser justificado porque a grade do curso é de

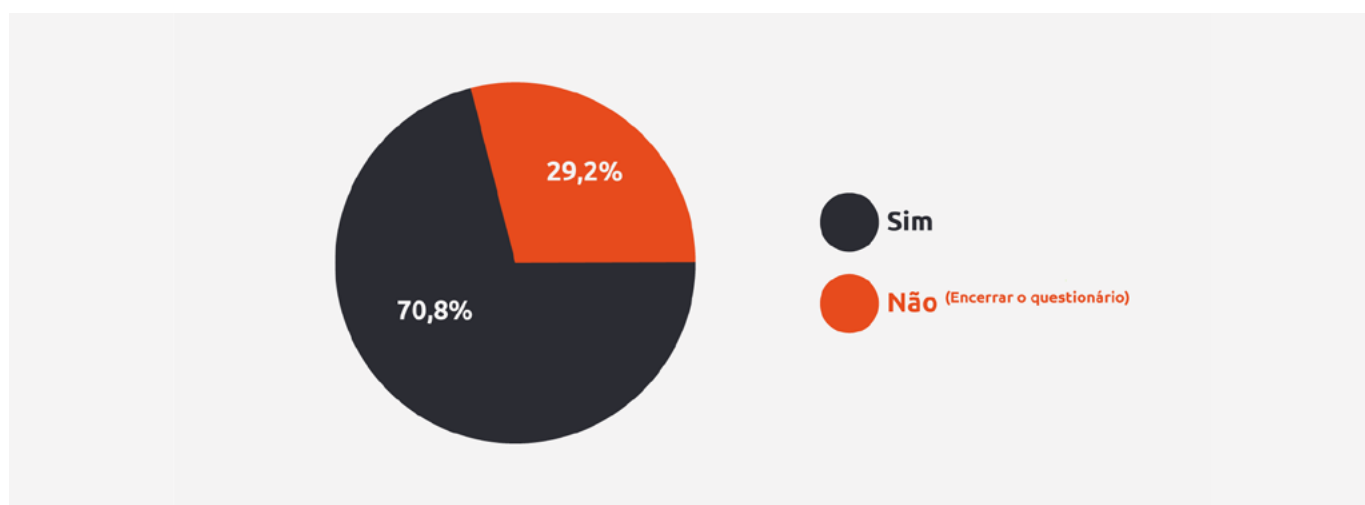
disciplinas ofertadas no turno matutino na EAUFBA.



**Figura 10** – Percentual do turno de estágio.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

Em seguida, os participantes foram questionados a respeito da percepção em relação às práticas de assédio em seus respectivos ambiente de trabalho. Nesse sentido, as percepções dos discentes da EAUFBA apontam a presença de assédio moral, sendo que aproximadamente 70,8% afirmam que sofreram, presenciaram ou ouviram falar de práticas assédio nos seus respectivos ambientes de trabalho e 29,2% afirmam que não sofreram, presenciaram ou ouviram falar de práticas assédio nos seus respectivos ambientes de trabalho.



**Figura 11** – Gráfico da percepção de práticas de assédio moral dos discentes da EAUFBA em seus respectivos ambiente de trabalho.

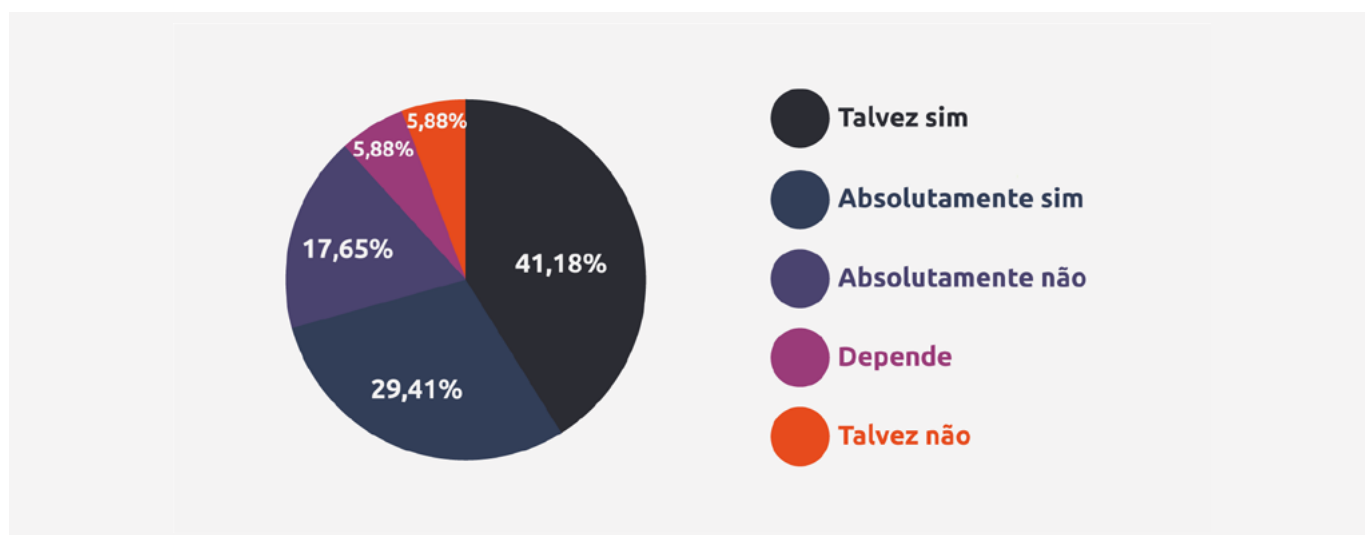
**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

Dessa forma, fica evidenciado, que o ambiente organizacional não está imune ao assédio moral. Em concordância com FERREIRA (2004, p 37) pode-se afirmar, sem medo de errar, que o assédio moral nas relações de trabalho é um dos problemas mais sérios enfrentados pela sociedade atual. Ou seja, o ambiente organizacional está em destaque dos setores que predominam práticas de assédio moral.

Partindo do conceito, apresentado por Marie- France Hirigoyen onde ela afirma que:

“Assédio Moral no local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamento, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.”

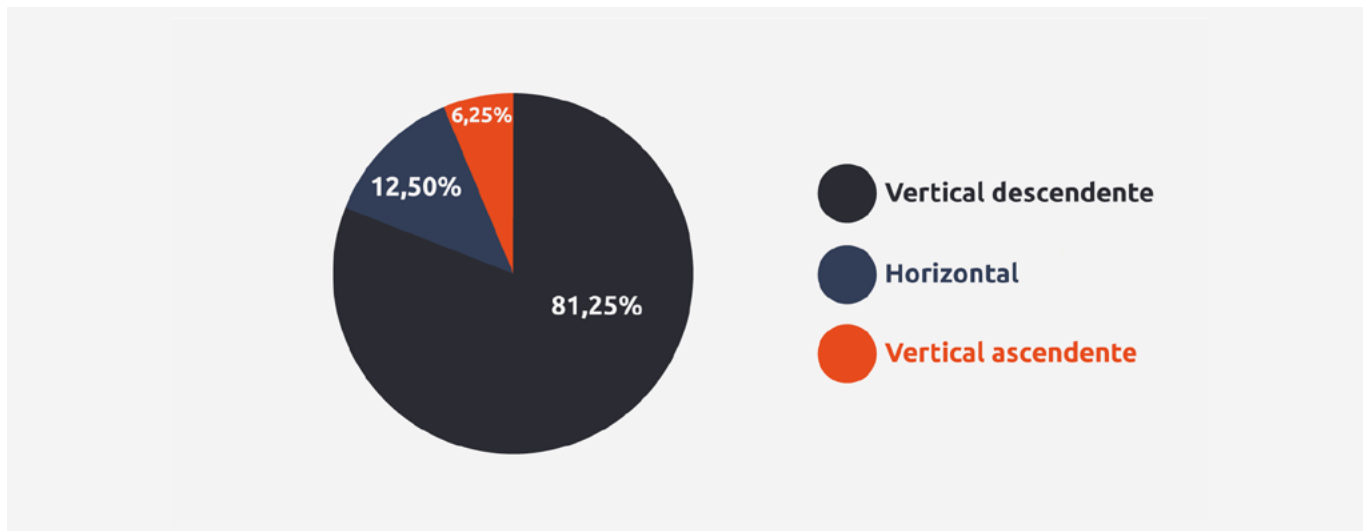
A fim de identificar as vítimas, foram questionados se já sofreram assédio moral no estágio, dos respondentes 29,41% afirmaram absolutamente que foram vítimas de assédio e 41,18% afirmam que talvez tenham sido vítimas de assédio moral.



**Figura 12** – Gráfico do percentual das Vítimas de assédio moral no local de estágio.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

No que se refere às direcionalidades de assédio moral, foram perguntadas quais foram as direcionalidades presenciadas ou vivenciadas pelo discente da EAUFBA e como classificariam o assédio, houve apenas 16 respostas no universo de 27 respondentes, o que infere a concluir que os outros 11 discentes não sofreram assédio. Para a maioria expressiva dos alunos, a direcionalidade de assédio vertical descende foi de 81,25%, praticado pelo superior hierárquico, seguido pelo assédio horizontal com 12,5%, praticado entre indivíduos do mesmo nível. Sendo que o respondente poderia indicar mais de uma direcionalidade sofrida.

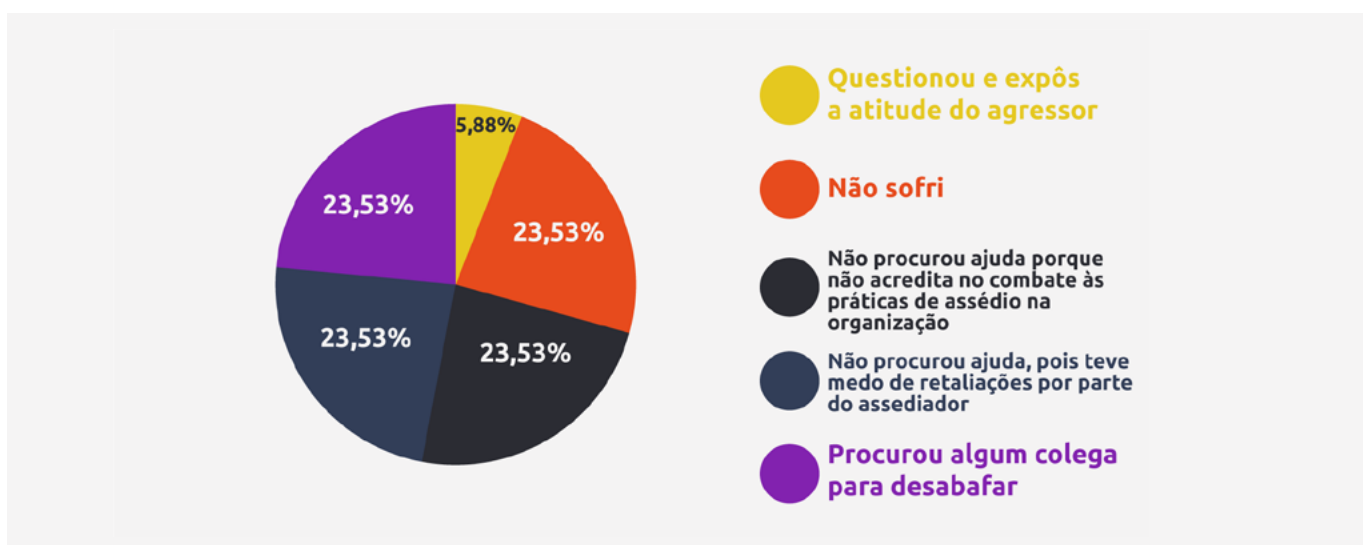


**Figura 13** – Direcionalidades de assédio apontadas pelas vítimas.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

O resultado do gráfico da Figura 13 comprova a colocação de Silva (2012), que aponta o assédio moral vertical descendente como o mais habitual, conhecido como *bossing*, caracterizado com ofensas feitas de formas constantes, reiterada e corriqueira ao relacionamento saudável. Em destaque também, aparece o assédio moral horizontal que é caracterizado pela disputa e agressões entre indivíduos que ocupam mesmo nível hierárquico, que reagem diante da dificuldade de suportar as diferenças. Nas organizações esse tipo de assédio aparece pela falta de ética, uso de atitudes incorretas individualistas que gera discriminações e vítimas.

Ao questionar sobre a posição da vítima e como reagiu após sofrer assédio moral em seu respectivo ambiente de trabalho. As reações mais citadas estão expostas na Figura 14.



**Figura 14** – Posicionamento da vítima após sofrer assédio moral.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

De acordo com resultados obtidos em relação as vítimas de assédios moral a reação foi a seguinte: somente 23,53% das vítimas de assédio procuraram algum colega para desabafar; 47,06% não procuraram ajuda e desses 23,53% teve como motivo o medo de retaliações por parte do assediador e 23,53% porque não acredita no combate às práticas de assédio na organização; 23,53% relata que não sofreu assédio moral; e finalmente apenas 5,88% questionou e expôs a atitude do agressor. Em concordância, Jacoby, Monteiro (2014) diz que algumas pessoas são vítimas de assédio moral, mas não relatam porque essa condição pode ser prejudicial para a sua permanência na organização, o que aconteceu com 23,53% dos respondentes da pesquisa.

Ainda sobre as agressões sofridas pelas pessoas, Costa et al (2015) argumenta que podem estar relacionadas a fatores como sociais, econômicos e pessoais, que tem um grande poder de emudecer as vítimas, tendo a reduzir a sua moral, o amor-próprio, causando doenças psicológicas e/ou fisiológicas como medo e outros sintomas.

Dentre as perguntas foi questionado sobre a atitude do espectador e/ou ouvinte em relação à vítima, após a mesma sofrer assédio moral no seu ambiente de trabalho. As atitudes mais citadas estão expostas na Tabela 1.

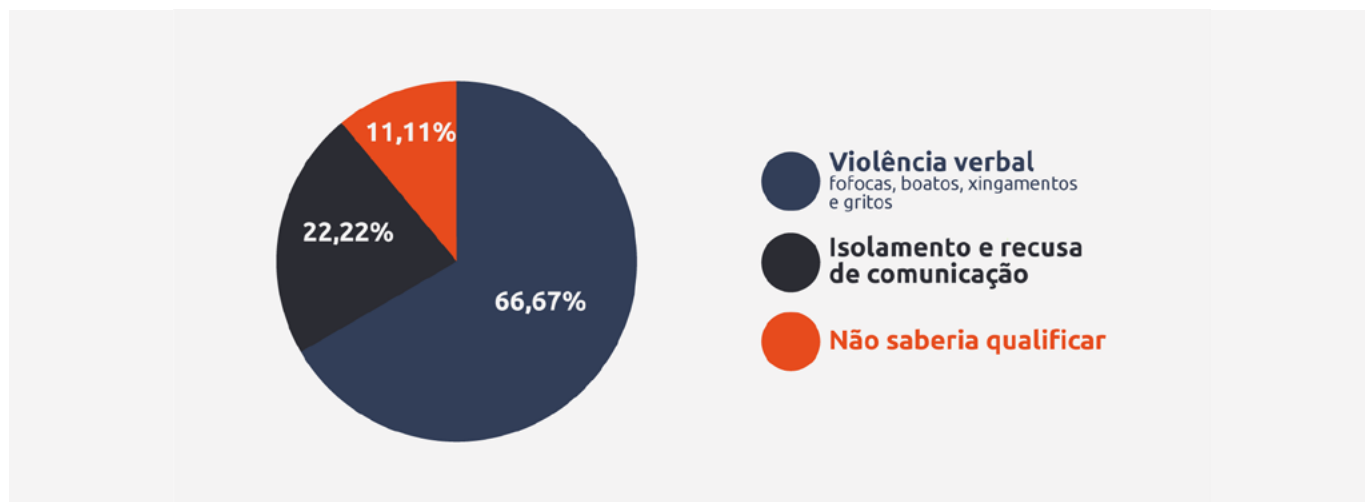
Quantidade de respondentes	Atitude em relação à vítima
29,4%	Acolheu a vítima e recomendou que ela procurasse ajuda.
23,5%	Acolheu a vítima e nada recomendou, pois teve medo de retaliações.
17,6%	Acolheu a vítima e nada recomendou, pois não acreditam no combate as práticas assédio na organização que trabalha.
11,8%	Acolheu a vítima e aconselhou que ela procurasse alguma ajuda especializada para desabafar.

**Tabela 1** – Posicionamento da espectador/ouvinte após relatos de assédio moral.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

Depois da análise dos resultados, foi possível inferir que a maioria dos respondentes não sabe como lidar e reagir às práticas de assédio moral e também pode-se destacar um número expressivo de respondentes que não acreditam no combate de práticas de assédio dentro das organizações em que trabalham, sendo que a maioria dessas organizações é pública.

Em seguida foi questionado a respeito das formas de assédio presentes nas organizações em que os discentes estagiam. Dentre as proposições, citadas são evidenciadas em gráfico ilustrado na Figura 15.

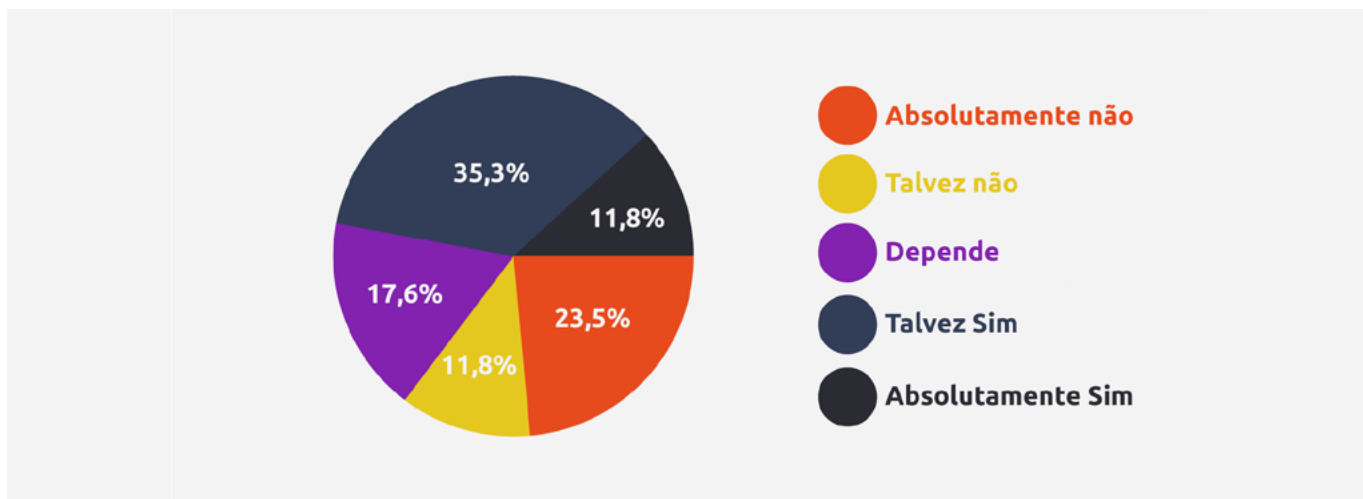


**Figura 15** – Gráfico das formas de assédio moral nas organizações.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

Os respondentes declararam que nas organizações em que trabalham a forma de assédio existente, de maioria expressiva 66,67%, é violência verbal como fofocas, boatos, xingamentos e gritos, que pode ser classificado como forma de atentado contra dignidade. Em conformidade, Hirigoyen (2002) mostra que o atentado contra a dignidade é mais conhecido e presenciado por todos e na maioria das vezes é atribuído a culpa as vítimas, que por sua vez não reagem por vergonha e medo. Em segundo lugar aparece o isolamento e recusa de comunicação com 22,22%. Segundo Hirigoyen (2002), refere-se a que dentre as principais formas de assédio, o isolamento e a recusa de comunicação são profundamente sentidos pelas vítimas e trivializada pelo agressor, com atitudes e pequenos gestos que quando repetidas vão machucando e minando o indivíduo agredido. Em terceiro, aparece com 11,11% os que não sabem qualificar. De acordo com Jacoby, Monteiro, (2014) a falta de informação sobre o que seria o assédio moral no local de trabalho é outro aspecto relevante, uma vez que muitos trabalhadores não sabem que alguns comportamentos sutis ou mesmo estratégias de gerenciamento são atos de violência psicológica no local de trabalho e assédio moral.

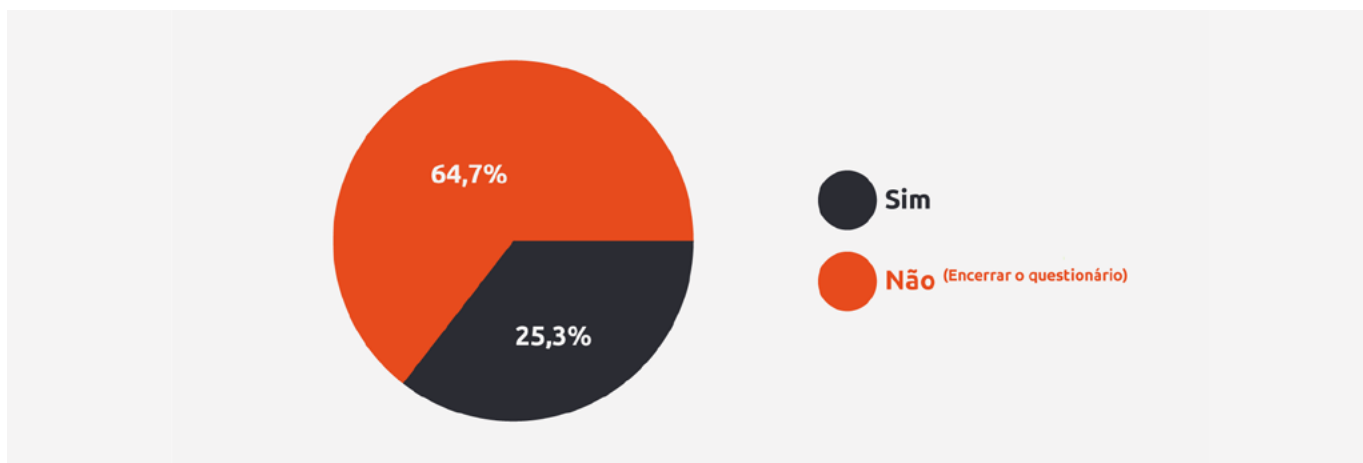
Em seguida, os participantes foram questionados a respeito dos impactos gerados como consequências do assédio moral em suas vidas. Nesse sentido, as percepções dos participantes apontam se houve ou não impactos e o que as consequências das práticas de assédio moral no ambiente de trabalho trouxeram para suas vidas, sendo que aproximadamente 35,3% afirmam que talvez sim tenham sofrido, presenciado ou ouvido falar de práticas assédio moral, para 23,5% absolutamente não tiveram impactos na sua vida, para 17,6% a resposta foi que depende e para 11,8% ficaram respectivamente no absolutamente sim e talvez não.



**Figura 16** – Consequências do contato do assédio apontadas pelas vítimas em sua vida.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

Ao questionar sobre o fato de vivenciar alguma prática de assédio moral, 64,75 dos discentes responderam que não foram diagnosticados com problemas de saúde, porém, 35,3% apresentaram alguma consequência de saúde relacionada ao assédio.

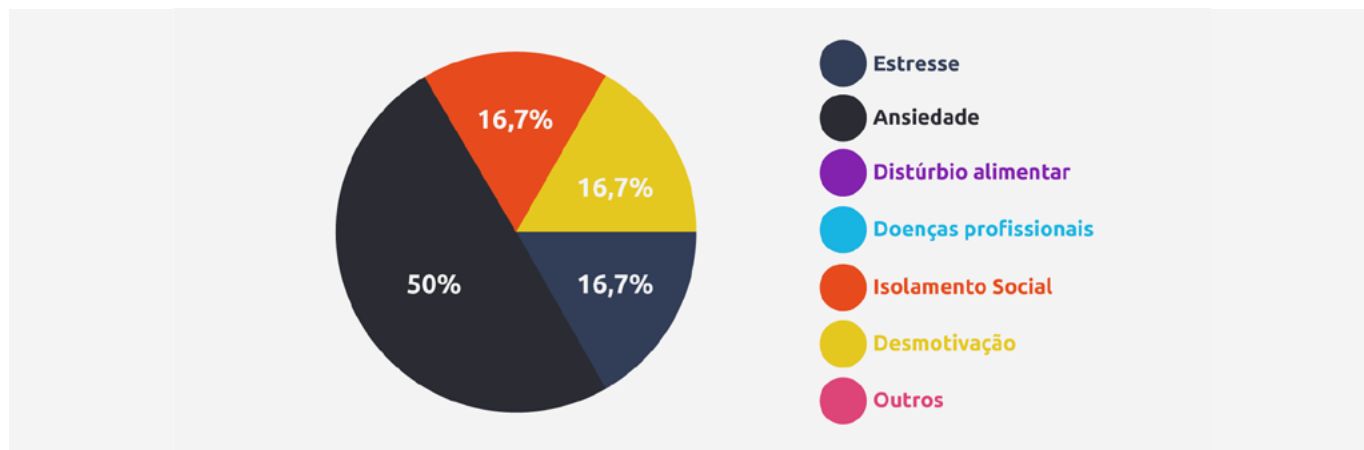


**Figura 17** – Diagnóstico de problemas de saúde relacionado com a prática de assédio moral.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

Em seguida, foi analisado no questionário sobre os sintomas relativo ao assédio moral que foram vivenciados pelos discentes em seu ambiente de trabalho. Nesta análise foi possível concluir que 50% desses discentes apresentaram sintomas de ansiedade, 16,7% desmotivação, 16,7% isolamento social, 16,7% estresse. Sendo que 63,3% desses discentes não tiveram necessidade de se afastar do trabalho e 16,7% apresentaram necessidade de se afastar do trabalho.





**Figura 18** – Diagnóstico de tipos de problemas de saúde relacionado com a prática de assédio moral.

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados coletados (2019).

Segundo a OMS, os sintomas podem ser psicopatológicos, psicossomáticos ou comportamentais (OMS, 2004). Incluem-se no rol dos psicopatológicos todos os sintomas ou síndromes de ansiedade, depressão (incluindo apatia, insônia, pensamento introvertido, problemas de concentração, humor depressivo, perda de interesse por coisas ou situações que antes lhe despertavam, introversão, insegurança, falta de iniciativa, melancolia, pesadelos etc.), mudanças de humor (ciclotimia), e irritabilidade (disritmia).

Nesse contexto vale ressaltar que as agressões psicológicas com os trabalhadores por parte do assediador desenvolvem nos assediados vários problemas de saúde como: dificuldade para pensar e angústia, desenvolvem um estado de ansiedade permanente e amnésias, que, na maior parte vezes, necessitam de medicamentos e tratamentos médicos. Os sintomas e as reações mais comuns no assediado, conforme Hirigoyen (2000), são estresse crônico (palpitações, falta de ar, fadiga, perturbações do sono e da fome, irritabilidade, dores de cabeça, perturbações digestivas, dores abdominais), perturbação ansiosa generalizada, estado de apreensão e antecipação constantes, ruminações, estado de tensão e hipervigilância permanente, isolamento social e medo. Em alguns assediados, a resposta é fisiológica como úlceras gástricas, doenças cardiovasculares, de pele, emagrecimento, fraqueza, chegando até a desnutrição. De acordo com a autora, as perturbações psicossomáticas não resultam da agressão propriamente dita, mas, da incapacidade de reagir do assediado. A capacidade de resistir leva o assediado a um esgotamento psíquico e perturbações duradouras. Alguns assediados podem ter hospitalização psiquiátrica e serem afastados do trabalho o que vem a gerar perda nas organizações também, porém, no local de trabalho, a licença para tratamento é, na maioria das vezes, negada (HIRIGOYEN, 2000). Os trabalhadores se sentem cansados, sem energia e passam a não mais conseguir pensar e reduzem a produtividade e a motivação. O assédio moral é um fenômeno que causa grave danos psicológicos aos indivíduos. Entre outras formas de sentimento causadas por ele, as mais referenciadas pelos pesquisadores (HIRIGOYEN, 2000, 2002; BARRETO, 2000) são a humilhação e a vergonha.

Essa colocação dos autores confirmaram as afirmações contidas no questionário, as vítimas muitas das vezes sentem vergonha, medo de se expressar de buscar enfrentamento por muitas vezes não acreditarem no combate as práticas nas organizações em que trabalham.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O material de estudo foi obtido a partir da seguinte questão norteadora: Como se operacionaliza o processo de assédio moral vivenciado pelos alunos da EAUFBA, em seu contexto profissional e quais as suas consequências? Essa questão permitiu verificar as ideias centrais norteadoras do trabalho como a exposição a situações humilhantes e vexatórias no ambiente do trabalho que pode ter sido praticada por pessoas hierarquicamente superior ou por colegas que não exercem nenhum tipo de hierarquia. Também pode ser verificada a repercussão desse ato para a saúde mental, física e psicológica do estudante na sua vivência laboral como estagiário. Essa exposição pode acarretar prejuízo no desempenho profissional ou no seu crescimento dentro da organização, que para o estagiário equivale a contratação em definitivo como trabalhador da organização.

A pesquisa demonstrou objetivamente o quantitativo de estudantes expostos de forma eventual ou frequente ao assédio moral no seu local de trabalho, por sua vez, subjetivamente foi possível saber quantos participantes sentiam-se expostos e envolvidos nesse tipo de violência perpetrado pelos assediadores. Os dados coletados nessa pesquisa confirmam a relevância de estudar o tema do assédio moral, primeiro, porque confirmam a existência de assédio moral nos respectivos ambientes de trabalho dos discentes da EAUFBA, segundo, porque estas situações constrangedoras e humilhantes constituem-se em eventos importantes na vida de cada um dos respondentes impactando de maneira negativa e podendo provocar danos irreparáveis quando expostas às vítimas durante muito tempo, principalmente danos de saúde.

Com os dados obtidos nesse trabalho, foi possível identificar pessoas que sofrem e sente-se desamparadas, com medo de retaliações, que não acreditam nas políticas de combate ao problema e também foi possível a confirmação da dificuldade em diagnosticar as práticas de assédio moral.

Independente da esfera, o estudo mostrou que o assédio ocorre tanto nas repartições públicas como privadas e que algumas pessoas relatam ter medo de denunciar por esse ato pode ter como consequência a perda de emprego.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, André Luiz Souza. **O assédio moral e a precarização das relações de trabalho**. 2015, 300 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/19001>>. Acesso em: 11 mar. 2019.

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral nas relações de emprego**. Curitiba/PR: Juruá Editora, 2005.

ANTUNES, José. Assédio moral no trabalho: revendo a evidência. **Psicologia, Saúde e Doenças**, Lisboa, v. 18, n. 3, p. 669-680, 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-00862017000300004](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-00862017000300004)>. Acesso em: 15 mar. 2019.

ARENAS, Marlene Valério dos Santos. **Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário: implicações psicossociais**. 2013. 341 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/78677/000900412.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhação**. 2000, 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Assédio moral: violência psicológica que põe em risco sua vida**. São Paulo: SINQUIMSP, n. 6, 2001 (Coleção Saúde do Trabalhador).

BELMONTE, Alexandre Agra. Assédio moral no trabalho. **Justiça & Cidadania**, n. 137, p. 40, jan. 2012. Rio de Janeiro: Editora JC. Disponível em: <<https://www.editorajc.com.br/assedio-moral-no-trabalho-2/>>. Acesso em: 7 mai. 2019.

BERGANTIN, Emileni Cristina da Silveira. O assédio moral e suas consequências para o assediado. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIX, n. 145, fev. 2016. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php/%3Fn\\_link%3Drevista\\_artigos\\_leitura%26artigo\\_id%3D12559%26revista\\_caderno%3D28?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=16833&revista\\_caderno=25](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php/%3Fn_link%3Drevista_artigos_leitura%26artigo_id%3D12559%26revista_caderno%3D28?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=16833&revista_caderno=25)>. Acesso em: 5 mai. 2019

BERNARDIM, Márcio Luiz. Estágio: da interface entre a escola e o mercado à configuração de uma relação de trabalho de novo tipo. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 10, n. 2, p. 479-499, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/913/1883>>. Acesso em: 5 mai. 2019.

BRASIL. **Lei nº. 11.788 de 25 de setembro de 2008 que dispõe sobre o estágio de estudantes**. Brasília: 2008.

BRASIL. Resolução CNE/CES 4/2005. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**, bacharelado.

COSTA, Isabelle Cristinne Pinto; COSTA, Solange Fátima Geraldo da; ANDRADE, Cristiani Garrido de; OLIVEIRA, Regina Célia de; ABRAÃO, Fátima Maria da Silva; SILVA, Carlos Roberto Lyra da. Produção científica acerca de assédio moral em dissertações e teses no cenário brasileiro. **Rev. Esc. Enferm. USP**, n. 49, v. 2, p. 267-276. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/reeusp/article/view/103196/101602>>. Acesso em: 9 mai. 2019.

COSTA, Paula Fernandes da. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. 2015, 62 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Bacharel em Direito) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande, 2015. Disponível em: <[http://www.repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/7249/paula%20fernandes%20da%20costa\\_4469686\\_assignsubmission\\_file\\_Trabalho%20de%20Conclus%C3%A3o%20de%20Curso%20-%20Paula%20Fernandes%20da%20Costa.pdf?sequence=1](http://www.repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/7249/paula%20fernandes%20da%20costa_4469686_assignsubmission_file_Trabalho%20de%20Conclus%C3%A3o%20de%20Curso%20-%20Paula%20Fernandes%20da%20Costa.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 9 mai. 2019.

FERREIRA; Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio moral nas relações de trabalho**. Campinas: Russel, 2004, p. 37.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. Atlas, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Carlos José. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Disponível em: <[http://www.sindsaudsjc.org.br/noticia/assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho\\_38](http://www.sindsaudsjc.org.br/noticia/assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho_38)>. Acesso em: 5 mai. 2019.

GOUVEIA, Eloise Maria de Lima; COSTA, Solange Fátima Geraldo da; LEITE, Alice Iana Tavares; SOUTO, Marcella Costa; CAHÚ, Graziela Pontes Ribeiro, FONSÊCA, Leila de Cássia Tavares da. Assédio moral: compreensão de estudantes de enfermagem. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 161-166, abr./jun. 2012. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/4014/2780>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

HELOANI, Roberto. Assédio Moral - um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 10, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2002.

JACOBY, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine Kieling. Mobbing of Working Students. **Paidéia**, v. 24, n. 57, p. 39-47, jan./abr. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v24n57/0103-863X-paideia-24-57-0039.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Antero Arantes; GALLIANO, Bárbara Borges. **Assédio moral no ambiente do trabalho**. Disponível em: <[http://www.lex.com.br/doutrina\\_27514327\\_ASSEDIO\\_MORAL\\_NO\\_AMBIENTE\\_DE\\_TRABALHO](http://www.lex.com.br/doutrina_27514327_ASSEDIO_MORAL_NO_AMBIENTE_DE_TRABALHO)>. Acesso em 10 mai. 2019.

MELO, Raul Henrique; MELO, Ruana Bezerra; ISAIÁS, Stéfani Linhares. **A evolução histórica do assédio moral nas relações de trabalho no Brasil e no mundo. 2017**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/57476/a-evolucao-historica-do-assedio-moral-nas-relacoes-de-trabalho-no-brasil-e-no-mundo>>. Acesso em: 5 mai. 2019.

MIKOS, Nádia Regina de Carvalho; BARACAT, Eduardo Milléo. Assédio moral: características e prevenção. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 90, jul. 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo\\_id=9791&n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=9791&n_link=revista_artigos_leitura)>. Acesso em: 9 mai. 2019.

OMS. **Sensibilizando sobre el Acoso psicológico en el trabajo**. Disponível em: <[http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4sp.pdf)>

PICONEZ, S. B. (coord.) **A prática de ensino e o estágio supervisionado**. 8ed. Campinas: Papirus, 1991.

SILVA, Cidália Santos. **Análise da figura do assédio moral: doença de trabalho ou acidente do trabalho?** 2012. 125 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Minho. 2012. Disponível em: <[https://www.academia.edu/3421560/An%C3%A1lise\\_da\\_figura\\_do\\_ass%C3%A9dio\\_moral\\_doen%C3%A7a\\_de\\_trabalho\\_ou\\_acidente\\_de\\_trabalho](https://www.academia.edu/3421560/An%C3%A1lise_da_figura_do_ass%C3%A9dio_moral_doen%C3%A7a_de_trabalho_ou_acidente_de_trabalho)>. Acesso em: 10 mai. 2019.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 824-851, art. 9, Rio de Janeiro, out./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n4/1679-3951-cebape-13-04-00821.pdf>>. Acesso em: 9 mai. 2019.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANETTI, Robson. **Assédio moral no trabalho**. Disponível em: <[https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/18893/Livro\\_Ass%C3%A9dio\\_Moral.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/18893/Livro_Ass%C3%A9dio_Moral.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2019.

**Thiago Miguez de Santana**  
thiagomdesantana@gmail.com

Graduado em Administração pela  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Faculdade Adventista da Bahia

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

Recebido em 10/08/2019

Aprovado em 15/10/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

## METODOLOGIA OKR: UM ESTUDO MULTICASO EM STARTUPS BAIANAS

### RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo central avaliar a implementação e gestão de quatro startups baianas por meio do OKR. Para isso foram realizadas revisões bibliográficas, a qual permitiu encontrar um pequeno número de materiais relacionados à metodologia, somente em inglês, além de alguns materiais relacionados ao histórico do desenvolvimento da Estratégia e do Planejamento Estratégico. Como forma de alcançar o objetivo geral e responder à pergunta sobre quais são os principais benefícios da aplicação da ferramenta, foram realizadas entrevistas com os principais gestores de cada uma das organizações, para uma maior profundidade nas informações adquiridas. Assim, foi possível realizar uma análise de cada um dos processos relacionados à metodologia, como o planejamento, desenvolvimento, criação e gestão. Para que assim, fosse possível discutir os benefícios e compreender o quanto a teoria estava alinhada a prática. Por fim, a pesquisa permitiu enxergar os principais benefícios, para cada nível de maturidade de implementação e de empresa, além das falhas e sucessos na execução de todo o processo.

### Palavras-chave:

Startups. Estratégia. Planejamento Estratégico.  
OKR. Objetivos e Resultados Chave. Processo de  
Implementação e Gestão do OKR.

SANTANA, Thiago Miguez de. **Metodologia OKR: Um Estudo Multicaso em Startups Baianas**. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 54 - 76, Dez, 2019.

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade tem mudado e essa mudança tem realizado um grande impacto na produção de conteúdo e na reação das empresas não somente frente aos concorrentes, como também aos clientes. Essa transformação tem como direcionador o Universo Digital, o qual, segundo pesquisas realizadas pela IDC (2014), deve crescer dez vezes até 2020. Ao igualar um byte de dado à um galão d'água (4,5 litros) é possível encher uma casa de porte médio em dez segundos, enquanto em 2020 o tempo necessário será de apenas dois segundos. (EMC CORPORATION, 2014)

Desse modo, teses são criadas e refutadas com frequência, o que aumenta a necessidade por informações construídas e pesquisadas com cautela. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2014), as três principais causas da mortalidade de empresas são planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor. Sobre o planejamento prévio pelo menos 46% não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo dos mesmos; e 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam. Ademais um dos comportamentos do empreendedor que mais faz as empresas se manterem estáveis é seguir os objetivos traçados, em que 72% definem planos de ação para atingir metas e objetivos e 85% estabelecem onde querem chegar.

O OKR é um modelo de gestão que surgiu no final dos anos 90. Esse modelo somente conseguiu ser disseminado a partir do crescimento do Google, reconhecidamente como a primeira empresa a utilizar a ferramenta. Seu ideal é claro e simples - garantir que as empresas tenham flexibilidade e análises mais constantes sobre o mercado, de modo que consigam um maior grau de competitividade. Para isso, apresenta um processo contínuo de implementação e gestão de seus objetivos e indicadores, para que todos da empresa participem, impactando diretamente nos resultados da organização.

Os três modelos anteriores ao OKR, que serão apresentados nessa pesquisa, não são flexíveis o suficiente para acompanhar as rápidas modificações dos novos mercados. O grau de volatilidade dos negócios está elevado e constantemente precisam de modificações, adaptações e incrementos à estratégia que não podem durar anos, por não querer perder mercado ou a modificação de um posicionamento para atingir um grupo de clientes novos.

As Startups, segundo a Associação Brasileira de Startups (2017), podem ser definidas como: “um momento na vida de uma empresa, onde uma equipe, busca desenvolver um produto/serviço inovador, de base tecnológica, que tenha um modelo de negócio facilmente replicado e possível de escalar sem aumento proporcional dos seus custos”. São, portanto, empresas que apresentam maior grau de volatilidade.

Para suprir a necessidade de uma estratégia mais aderentes às demandas dos colaboradores e garantir a presença de organizações mais ágeis, decidiu-se realizar o estudo da metodologia OKR implantada em Startups.

Com base nesse contexto, o presente trabalho de conclusão de curso (TCC) visa entender o processo de implementação e execução do OKR. Com o intuito de responder a seguinte pergunta: Quais os impactos da aplicação do OKR em quatro Startups Baianas?

A fim de responder à pergunta citada anteriormente, essa pesquisa definiu como objetivo geral avaliar a implementação e gestão do planejamento estratégico de quatro startups baianas por meio do OKR. Como objetivos específicos definiu-se: caracterizar as startups estudadas; avaliar os diferentes estágios de implementação da ferramenta OKR nas organizações estudadas; e identificar as contribuições da implementação da ferramenta nas empresas.

A relevância desse estudo se dá a partir de três principais aspectos. O primeiro deles é a utilização de ferramentas novas como forma de destacar organizações e ter a inovação como ponto central. Contudo a grande quantidade de literatura em inglês, não garante acessibilidade a esse tipo de informação e conseqüentemente um uso não tão deliberado da ferramenta. Desse modo, pode servir como contribuição para pesquisas futuras, já que segundo a pesquisa das seguintes palavras: Planejamento Estratégico e OKR em 22/05/2019, na ANPAD e na Scielo, não foi encontrada nenhuma referência de artigo que abordasse a metodologia. O segundo é a possibilidade de auxiliar os empreendedores e as Startups baianas, as quais são muito novas, tendo a chance de alavancar o ecossistema empreendedor local. Por fim, há uma contribuição pessoal, já que esse estudo permite discutir ferramentas mais atuais e disseminar as inovações, que estão sendo discutidas atualmente no mercado, em um contexto universitário de formação gestora.

Assim, para atingir os objetivos gerais e específicos, e por conseguinte responder a pergunta de partida, a metodologia utilizada será um estudo multicaso de caráter exploratório e de abordagem qualitativa, realizado, na fase de pesquisa de campo, por meio de entrevistas com os gestores das organizações selecionadas. Essa escolha foi proveniente da necessidade de um maior entendimento da aplicação da ferramenta em empresas que se encaixem no recorte específico da pesquisa.

Desse modo, o trabalho é dividido nas seguintes seções: introdução, aqui apresentada; apresentação das bases teóricas, desenvolvendo o que é estratégia, o histórico dos sistemas de gestão e as bases para implementação e gestão do OKR; em seguida apresenta-se o percurso metodológico, por meio da definição da metodologia e técnicas aplicadas. Por fim, nas duas últimas seções, são apresentadas as análises dos resultados e as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A fim de explicar os conceitos relacionados à estratégia, planejamento estratégico e sistemas de gestão de metas sob a ótica de diversos autores, o referencial teórico foi desenvolvido de maneira a embasar os leitores e as análises das práticas organizacionais de cada empresa estudada.



## 2.1 O QUE É ESTRATÉGIA?

Estratégia é um conceito que surgiu na Grécia Antiga, contudo o uso do termo nos negócios é datado somente a partir do século 20, sendo utilizada com o viés de análise competitiva ainda mais recente. Seus estudos são iniciados na Wharton School em 1881 e em Harvard a partir de 1912, onde era disseminado como “*Business Policy*” ou Políticas de Negócio (GHEMAWAT, 2002).

Segundo Mintzberg (xxxx), não existe uma definição única, universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas. Então, não determina um conceito específico para definição de estratégia, mas aborda estratégia sobre diferentes visões, mais conhecidas como os 5 Ps. O primeiro “P” da Estratégia é o “P” de Plano; funciona como “algum tipo de curso de ação *conscientemente pretendido*, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação” (p.24). A partir dessa visão é possível perceber duas características importantes: são criadas antes das ações as quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. Desse modo, elas variam entre gerais e específicas. Além disso, uma das vertentes da execução da estratégia como plano é utilizá-la como pretexto, ou seja, uma “manobra” com o objetivo específico de superar um oponente ou concorrente.

Por outro lado, existe a estratégia como padrão. A necessidade de desenvolver a estratégia desse modelo se alinha com o fato de que ser um plano não a torna realizada ou real. Assim, a definição como plano não seria suficiente, para que se contemple o comportamento resultante, surgindo a estratégia como padrão, a qual segundo Mintzberg (2006, Página 24) “é consistência no comportamento, pretendida ou não”. Vale ressaltar que estratégia como plano e padrão se apresentam como modelos independentes um do outro, já que como dito anteriormente planos podem não se concretizar e padrões não necessariamente são preconcebidos.

A quarta definição de estratégia, visa localizar a organização no ambiente competitivo. Desse modo, a estratégia é compatível com qualquer uma, ou todas as anteriores, já que pode ser pré-selecionada e desenvolvido um plano; ela pode ser encontrada ou alcançada por meio da execução. Uma das formas mais claras de definir esse modelo de estratégia, são as organizações que focam em nichos, o qual Mintzberg o considera um modo de se posicionar e conseqüentemente evitar competição.

Por fim, a quinta e última visão, desenvolve a estratégia como perspectiva, com o intuito de uma visão interna da organização, se utilizando dos estrategistas coletivos, com uma visão mais ampla. Dito isso, é possível perceber algumas diferenças quando comparada a anterior, como, não visualizar o ambiente externo ou posições concretas na competitividade, contudo, busca uma posição fixa de observar o ambiente como um todo.

Já segundo Quinn (2006), para que a estratégia seja formulada de maneira concisa, ela deve ajudar a organizar e alocar os recursos de uma organização de maneira viável, baseando-se em competências e deficiências internas, com o objetivo de se antecipar aos movimentos de mercado. Para isso, devem ser desenvolvidas metas, ou objetivos, para que se determine o que e quando

deve ser alcançado pela organização, contudo, sem estabelecer a maneira como se chega nesse resultado.

Assim, muitas vezes existe o conflito e separação do que é estratégia e o que seria tática. A diferença permeia a visão do líder. Sendo assim, as táticas podem ocorrer em qualquer nível da organização, com foco em curta duração e adaptáveis. Enquanto isso, a estratégia tem como objetivo definir as bases contínuas para ordenar as adaptações em prol da organização.

Diferente de Mintzberg e Quinn, Porter (1999) aborda a estratégia como algo muito próximo das atividades executadas pelas empresas, como forma de atingir determinado valor ao cliente. O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Para isso, tem que escolher um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores. A essência da estratégia está nas atividades - a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais.

Segundo Porter (1999), as posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e em geral se encontram imbricadas. Primeiro, o posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor, a qual se chama Posicionamento baseado na variedade, pois se fundamenta na escolha de variedades de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes. Sendo assim, faz sentido econômico quando a empresa é capaz de produzir determinados produtos ou serviços utilizando conjuntos de atividades diferenciadas.

Um segundo critério para o posicionamento é o de atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes, sendo essa modalidade definida como Posicionamento baseado nas necessidades, que está mais próximo do pensamento tradicional sobre a orientação para um determinado segmento de clientes como alvo. Esse posicionamento tende a surgir quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando um conjunto de atividades sob medida é capaz de satisfazer melhor a essas necessidades. Alguns grupos são mais sensíveis a preço, outros precisam de produtos com características diferentes e alguns necessitam de quantidades variáveis de informações, suporte e serviços. Em específico sobre esse posicionamento, vale ressaltar que as diferenças de necessidades não se refletirão em posicionamentos significativos, para isso, tem de ser compreendido o melhor conjunto de atividades para satisfazer-lhes. Com isso, é possível concluir que a mesma cadeia de valores é incapaz de satisfazer de forma rentável as demandas de grupos com necessidades diferentes (PORTER, 1999).

Por fim, o terceiro critério para o posicionamento é o da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Embora as necessidades sejam semelhantes às dos demais, a melhor configuração de atividades para o acesso a esses clientes é diferente. O acesso pode ser baseado na função geográfica ou do porte do cliente - ou qualquer coisa que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-lo, sendo essa modalidade definida como Posicionamento baseado no acesso (PORTER, 1999).

Para que determinada posição estratégica seja sustentável, é necessário que se exerçam as opções excludentes em relação às demais posições. As opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades, ou seja, mais de alguma coisa implica sempre menos de outra coisa (PORTER,

1999).

No entanto, as opções excludentes por vezes ainda são mais elementares. Em geral, destrói-se valor quando uma atividade é superdimensionada ou subdimensionada para o uso. Ao optar, com nitidez, pela competição de uma maneira e não de outra, os gerentes seniores tornam evidentes as prioridades da empresa. Sendo assim, elas criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir, deliberadamente, as ofertas da empresa. Para o rival, é mais difícil copiar um grupo de atividades conjuntas do que apenas imitar certa abordagem da força de vendas, igualar uma tecnologia de processo ou copiar o conjunto de características de um produto (PORTER, 1999).

A adaptação da organização à estratégia, por sua vez, facilita o desenvolvimento das complementaridades e contribui para sua sustentabilidade. A continuidade fomenta as melhorias nas atividades individuais e a compatibilidade entre as atividades, permitindo que a organização construa capacidades e habilidades exclusivas, moldadas com exatidão à estratégia, também reforça a identidade da empresa. Para isso, se evita os altos custos das mudanças frequentes no posicionamento, pois, além de exigirem que a empresa reconfigure as atividades individuais, também demandam o realinhamento de sistemas inteiros. Então, a versão definitiva de estratégia para Porter (1999, Página 73) é:

Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades - e não apenas de umas poucas - e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. A gerência se volta a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes e a eficácia operacional determina o desempenho relativo da empresa.

Para o alcance de uma estratégia, faz-se necessária a criação de sistemas de mensuração, é dessa necessidade que diferentes autores vão construir modelos e ferramentas que ajudem na gestão de objetivos e metas organizacionais, o que inclui o negócio, as diferentes áreas e os diferentes sujeitos implicados em seus processos internos.

## 2.2 HISTÓRICO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE METAS

O planejamento estratégico foi desenvolvido como uma maneira que o anseio das organizações seja alcançado de modo objetivo e direcionado. Para tornar o plano tangível, são criados os sistemas de gestão de metas, para que os objetivos consigam ser mensurados e garantir que foram alcançados. Desse modo, se iniciam os diversos estudos relacionados a planejamentos estratégico e sistemas de gestão de metas, como será mostrado ao longo dos próximos parágrafos.

Ao lançar o livro *The Practice of management*, em 1954, Peter Drucker aborda os principais problemas da gestão moderna. Um dos principais problemas que foi abordado durante o livro foi a falta de mensuração de performance como contribuição para as organizações, mas sim a partir do próprio critério de sucesso profissional. Além disso, enfatiza que o desenvolvimento tecnológico tende a tornar esse problema intensificado (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Com o intuito de solucionar a questão, introduziu em suas práticas, o *Management by Objectives* (MBO). Esse sistema tinha como foco tornar claro os objetivos de todos da empresa. Para isso, esses objetivos teriam de traçar o que a unidade gerencial tinha de produzir, as contribuições do gerente e de sua unidade para facilitar o alcance do objetivo de outras unidades e declarar quais eram as expectativas das outras unidades para o alcance de seu objetivo. Vale ressaltar que esses objetivos deveriam derivar dos objetivos da empresa (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Os autores deixavam claro que a necessidade de serem desenvolvidos objetivos tangíveis e intangíveis. Assim, deveriam criar objetivos relacionados também a desenvolvimento organizacional, performance de trabalho, atitude e responsabilidade pública. Mesmo com todo o desenvolvimento em 1954, foi preciso mais de três décadas para a inclusão formal de ativos intangíveis nos sistemas de gestão de metas (Kaplan e Norton, 1997).

A necessidade de objetivos intangíveis mensuráveis junto com a visão de que a contabilidade tradicional fazia as empresas olharem somente ao passado, fez com que o *Balanced Scorecard* (BSC) surgisse. No BSC, os objetivos são gerados através da visão e estratégia da empresa, com o suporte de quatro perspectivas como: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira.

Assim como o MBO, o *Balanced Scorecard* visa deixar claro as medidas financeiras e não-financeiras para todos os colaboradores da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997, Página 9):

Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso de longo prazo.". Desse modo, "há um equilíbrio entre as medidas de resultado - as consequências dos esforços do passado - e as medidas que determinam o desempenho futuro.

Para que isso fosse transformado em realidade, se pensou um processo que atingisse os processos gerenciais críticos, transformando em realidade a gestão e comunicação das metas. Com isso, para estabelecer o BSC deve-se utilizar quatro processos: Estabelecer e traduzir a visão e estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e por fim, melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Ainda acerca dos sistemas de medição, Falconi (1996) traz o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD), que tem como foco o desdobramento das metas. Este deve funcionar de modo que todos não somente se sintam parte da estratégia, mas executem e tracem melhorias às atividades no dia-a-dia e consiga alcançar os objetivos propostos.

Segundo Falconi (2013), o GPD deve ser utilizado como uma atividade focada em solução de problemas que estão relacionados à prioridade da organização. Para isso, são necessárias algumas condições vitais como liderança, focalização da emoção, reconhecer o ponto de partida, traçar um plano de longo prazo e assim conduzir o sistema de gestão.

A maneira de alcançar um sistema consolidado, além de cumprir os critérios vitais é a partir da utilização do método PDCA, o qual tem como atividade principal operacionalizar as diretrizes traçadas a partir do plano e da melhoria contínua. De maneira breve, o PDCA apresenta quatro fases: Planejamento, onde se estabelecem as diretrizes para toda a empresa; Execução, para colocar em prática as medidas prioritárias; Verificação para interpretação das informações e entendimento

do grau de avanço das medidas anteriormente citadas; e por fim, Reflexão, comparando as metas e os resultados alcançados, identificando causas para que sejam apresentadas contramedidas e assim se alcance o resultado esperado.

Nos Estados Unidos, nos anos 90, Andrew S. Grove aplicou os métodos do Sistema MBO e o transformou no modelo atualmente conhecido como OKR. Este sistema, foi disseminado por John Doerr ao convencer os fundadores do Google que deveria ser utilizado, em prol da simplicidade do sistema e do nível de maturidade da organização (DOERR, 2018).

## 2.3 OKR

Segundo Niven e Lamorte (2016) OKR é um modelo de trabalho de pensamento crítico e que necessita de disciplina em busca da colaboração entre funcionários, foco dos esforços para que se alcance contribuições mensuráveis em busca de alavancar os resultados das organizações. Além de aumentar a abrangência de entendimento, alcançando tanto as pessoas que têm mais facilidade com número quanto as que não tem.

O sistema de OKR é composto por três principais partes: 1) definir alvos mensuráveis e inspiradores; 2) ter certeza que você e seu time estão sempre progredindo para o estado desejado; e 3) criar uma cadência que faça todos do grupo se lembrarem o que se tenta alcançar

Toda organização deve criar OKR, e cada departamento deve determinar como seus OKRs levam ao sucesso de toda empresa. Um time pode dar suporte a um único OKR ou a todos eles. Contudo, vale ressaltar que todo indivíduo tem que criar OKRs que reflitam tanto em crescimento pessoal quanto em suporte aos resultados da companhia (Niven e Lamorte, 2016).

O OKR é dividido entre Objetivos e Resultados Chave. Segundo Niven e Lamorte (2016), o objetivo é uma frase concisa que determina qualitativamente o que deve levar a empresa para frente. Uma maneira mais prática de associar o objetivo é ao relacioná-lo com a pergunta: *O que queremos fazer?* Além disso, é importante que apresente três princípios: determinação de tempo, deve ser inspirador e deve capturar a imaginação compartilhada de todo o time. Enquanto os resultados chave são frases quantitativas de um determinado objetivo. A pergunta a se fazer nessa situação é: *Como vamos saber se alcançamos nosso objetivo?* Sendo o maior desafio, quantificar aquilo que normalmente acredita-se que seja vago.

Dito isso, os benefícios do OKR apesar de diversos, podem ser determinados em sete. A saber: comunicação, agilidade, foco, transparência, engajamento, pensamento visionário e *stretching*. Esses benefícios podem ser mais bem compreendidos na tabela abaixo.

<b>Benefícios</b>	<b>Descrição</b>
<b>Comunicação:</b> <i>OKRs são fáceis de entender</i>	Tudo devido a simplicidade da ferramenta, a qual já se inicia facilitando a disseminação do conhecimento pela própria taxonomia simples do OKR, desenvolvendo somente Objetivos e Indicadores Chave.
<b>Agilidade:</b> <i>Cadência curta para aumento da agilidade</i>	A possibilidade de customização e definição das prioridades de maneira frequente, torna essencial a busca por novas informações à serem capturadas, analisadas e transformadas em conhecimento, para que seja usada como potencializador da estratégia ou modificador do negócio. Além disso, esse aumento da agilidade causa uma maior disciplina para que as decisões não sejam postergadas.
<b>Foco:</b> <i>OKRs demandam foco no mais importante</i>	O mundo se tornou uma fonte intensa de produção e absorção de conteúdo. Com isso, a importância do OKR só aumenta, já que para tal deve estar focado sobre o que é mais importante para organização naquele exato momento. Assim, devem ser isoladas as prioridades fundamentais e focados as potenciais variáveis envolvidas em levar o negócio à frente.
<b>Transparência:</b> <i>Faz os OKRs se tornarem visíveis</i>	OKRs bem desenvolvidos fazem com que exista a necessidade de cooperação com outros times, de modo a incentivar não só o conhecimento do que é importante, mas também garantir que se gere a maior quantidade de inputs para o aumento da possibilidade de eficácia.
<b>Engajamento:</b> <i>Facilita reuniões focadas e direciona o engajamento</i>	Já que os OKRs devem ser traçados se utilizando tanto de estratégias Top-down quanto Bottom-up, é esperado que os colaboradores tenham falas legítimas dentro do processo, então se tem oportunidade para engajar com a estratégia durante a implementação, execução e análise para traçar planos de ação.
<b>Pensamento Visionário:</b> <i>Promove pensamento visionário</i>	O OKR tem o espírito de errar e aprender rápido, devido ao risco imbuído em suas estratégias, principalmente proveniente da busca por diferenciação de mercado.
<b>Stretching:</b> <i>Fazer as pessoas alcançarem objetivos inimagináveis</i>	Algo muito citado por John Doerr é a possibilidade de possuir objetivos de comprometimento e objetivos inspiracionais. Normalmente a habilidade de fazer alcançar objetivos nunca antes desenvolvidos ou idealizados está relacionado ao aspiracional, o que tende a transformá-lo em objetivos de alta intensidade. Para que esse tipo de objetivo consiga ir a frente, é importante que não pareça que se deseja fazer algo muito grande em um espaço de tempo muito curto, para que consiga ser mantido o nível de realidade. Assim, é de extrema importância o comprometimento dos líderes e dos colaboradores, demonstrando a importância da entrega e a crença da possibilidade de alcançar o resultado.

#### **Quadro 1 – Benefícios do OKR**

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Apesar dos diversos benefícios, para facilitar o processo de implementação do OKR, são determinados níveis hierárquicos, nos quais as chances de risco de falha são inferiores. Assim, pode-se começar somente para diretoria, através do desenvolvimento de objetivos de alto nível e demonstra comprometimento do time de executivos. Pode também ser iniciado pela Diretoria e Unidades de negócios, a qual é a abordagem mais ambiciosa e requer um desenvolvimento mais claro e com parâmetros específicos para consolidação do OKR. Contudo, o mais arriscado é a criação dos objetivos e indicadores chaves para a organização como um todo, maximizando a necessidade de alinhamento e falhas da ferramenta. Por fim, as duas melhores situações são a aplicação à projetos (facilitando a implementação e a gestão destes) ou Unidades de Negócios/Times, o qual provê provas do conceito da ferramenta, garantem vitórias rápidas (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Desse modo, para garantir a estrutura de criação do OKR é necessário planejar, colhendo

informações e analisando o meio ambiente interno como forma de garantir que o sistema atende à essas necessidades. Em seguida, deve-se iniciar a fase de desenvolvimento com o intuito de alinhar a estrutura organizacional e os colaboradores, para suportar e consolidar as bases para resultados cada vez maiores.

Assim como em diversos planejamentos estratégicos e como citado anteriormente, ele é composto pelas fases de planejamento e desenvolvimento. Contudo, será demonstrado abaixo que o OKR apresenta a necessidade de maior colaboração, entendimento da necessidade de uso da ferramenta, análise do ambiente interno e educação sobre a ferramenta.



**Figura 1** – Fases da Construção do OKR.

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Logo após o processo de desenvolvimento, se constrói o Processo de Implementação, o qual deve garantir a participação estratégica dos colaboradores, garantindo que a ferramenta seja usada legitimando a voz de todos da organização, como citado anteriormente. Para isso, este processo

se divide em cinco etapas que serão demonstradas e destrinchadas abaixo.

<b>Etapas do Processo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Criar:</b>	A situação ideal é garantir que um grupo maior de pessoas se envolvam num processo de respostas sobre quais seriam os objetivos e indicadores ideais. A partir disso, os grupos de brainstorming devem ser definidos entre 2 e 4 pessoas. Por fim, se deve chegar ao consenso de 2 a 3 objetivos, cada um com 3 indicadores chave, visando algo inspiracional.
<b>Refinar:</b>	O time menor terá feito o OKR e deve ser submetido à um time com maior quantidade de pessoas, para que seja analisado tudo que foi determinado. O propósito desse momento é fazer com que o time que recebeu os OKRs examine criticamente cada um dos objetivos e respectivos indicadores, estimule o debate e cheguem ao consenso dos OKRs à serem utilizados.
<b>Alinhar:</b>	Nesse momento o objetivo é disseminar os OKRs e comprometer os possíveis grupos de trabalho que impactem de algum modo no seu objetivo. Então devem ser buscados os líderes de cada uma dessas equipes de trabalho e apresentados como seu trabalho irá interferir nos resultados. Nesse momento, podem surgir breves modificações no OKR, devido ao conhecimento específico daquele líder.
<b>Finalizar:</b>	Deve-se buscar a autorização final para a utilização deste OKR, com justificativas plausíveis das mudanças realizadas e de quais times o alinhamento foi necessário, demonstrando os acordos de comprometimento realizados entre si.
<b>Transmitir:</b>	Existem dois passos muito importantes para essa etapa da implementação do OKR. O primeiro deles está relacionado com inserir o arquivo de monitoramento e controle do progresso dos indicadores chave por meio de algum sistema específico ou mais abrangente como Google Sheets e/ou Excel. Por fim, o segundo passo é a comunicação constante e frequente sobre o OKR em diversas mídias e momentos, desde um meio de comunicação interno quanto também em eventos de grande abrangência da empresa, onde estão todos os colaboradores.

**Quadro 2 – Processo de Implementação do OKR**

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Após implementado, o processo de gestão dos OKRs se resume em 3 fases, segundo Niven e Lamorte (2016), as quais são determinadas pela reunião de Compromisso das Segundas-feira, Conferências do Meio do Trimestre e Revisões Trimestrais. A partir dessa reunião se espera entender o progresso dos indicadores em relação a meta, identificar situações de risco antes que se tornem urgências e estabelecer um maior rigor no acompanhamento e comunicação do OKR para que ele seja incorporado à rotina. (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Durante a conferência é importante conferir se os status de progresso tem sido alcançado da maneira com a qual é comunicado, já que por ser uma ferramenta nova, pode conter erros de mensuração ou execução durante o processo. Além disso, essa conferência também serve como forma de calibrar as expectativas e balancear as ações com o objetivo de alcançar as metas determinadas. (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Por fim, a revisão serve como uma forma de consolidar os conhecimentos do trimestre, demonstrando o que funcionou, o que não funcionou, o que é possível de ser realizado. Mas também deve ser estabelecida a importância de conhecimento sobre quais foram as falhas da ferramenta e o que de fato leva o OKR a ter sucesso dentro da organização. (NIVEN e LAMORTE, 2016).



Já segundo Wodtke (2016), o ritmo para a execução do OKR deve possuir a reunião de Compromisso das Segundas-feiras e as Revisões Trimestrais, contudo em momento algum cita a Conferência do Meio do Trimestre como algo de extrema relevância.

Mesmo assim, vale ressaltar que acrescenta como relevante as Pequenas Vitórias das Sextas-feira, as quais servem para valorizar os times independente do montante de falhas que tiveram em busca dos seus objetivos. Então, cada um deve demonstrar algo que realizou e o fez chegar ainda mais próximo dos resultados esperados, compartilhando e consolidando conhecimentos durante o processo de execução do planejamento estratégico.

### **3. METODOLOGIA**

Com o objetivo de delinear a pesquisa quanto aos fins e aos meios, de modo que se entenda as motivações do tipo de trabalho, sua abordagem, modelo da pesquisa e o local que será analisado.

Diversos autores apresentam perspectivas diferentes sobre a definição das tipologias de delineamento de pesquisas com agrupamentos. Considerando a tipologia do delineamento quanto aos fins, é possível perceber a necessidade de uma pesquisa exploratória, decisão tomada proveniente da própria temática, que não apresenta tantas pesquisas. Desse modo, tem-se como ideal buscar conhecer com maior profundidade o assunto e torná-lo claro e acessível.

Segundo Gil (1999) destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Sendo a pesquisa exploratória, considerada por Raupp e Beuren (2008), como uma maneira de incorporar assuntos inéditos, buscando abordagens anteriormente desconhecidas. Assim, visa possibilitar a realização de outros tipos de pesquisa acerca do mesmo tema.

Ao determinar a pesquisa como exploratória e a necessidade de amplitude dos dados e das informações além de maior profundidade, foi definido que a abordagem do problema deveria ser qualitativa. Principalmente, pois segundo Richardson (1999, p.80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Demonstrando a fuga da superficialidade encontrada em determinados grupos de pesquisas quantitativas e objetivando análises profundas em relação ao fenômeno que será estudado.

Dito isso, quanto aos meios de realização da pesquisa, o primeiro procedimento de coleta foi a pesquisa bibliográfica, através de livros publicados e conteúdos nas plataformas digitais de artigos, como forma de levantar estudos sobre a metodologia OKR, o que foi parcialmente bem-

sucedido. Desse modo, foi determinada a necessidade de dados primários por meio da pesquisa de campo, optando pela entrevista como o instrumento de coleta de dados para a preparação do estudo de multicaso. Assim, foram realizadas quatro entrevistas com gestores da Sanar, 2B Educação, Cubos Tecnologia e Expers Club, sendo transcritas e com tempo de duração médio de trinta e cinco minutos, em busca de analisar características analíticas.

Segundo Gilberto de Andrade Martins (2006) a entrevista é uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações. Ressaltando também que este modelo de coleta pode oferecer elementos que corroborem evidências coletadas por outras fontes, possibilitando triangulação dos dados e garantindo maior confiabilidade da pesquisa.

Como citado em parágrafos anteriores, foi definido a tipologia quanto ao procedimento, ou seja, a maneira com a qual o estudo será conduzido, como estudo de multicaso. Esse procedimento tem como características estudo exaustivo de alguns objetos, para uma maior amplitude e profundidade dos conhecimentos (GIL, 1999).

Contudo, ressaltando a possibilidade do Estudo Multicaso, segundo Triviños (1987) os estudos multicascos diferem do estudo comparativo de casos pelo fato de proporcionarem ao pesquisador a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc., sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa. Os estudos multicaso permitem que seja formulado um número maior de perguntas em relação ao caso individual, levantando elementos que possam confirmar os encontrados.

Por fim, o local de estudo será nas Startups, empresa que pode ser definido segundo Eric Ries (2012), como uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Enquanto isso, a visão da Associação Brasileira de Startups acresce a frase anterior, a necessidade de um produto/serviço de base tecnológica e que seja replicável sem aumento proporcional dos custos.

Desse modo, pode-se perceber que essas organizações lidam com equipes de trabalhos mais objetivas, em prol da busca do modelo ideal, anterior ao crescimento exponencial de seus resultados. Isso pode ser demonstrado com empresas como Google, Facebook e LinkedIn.

É importante ressaltar que essas empresas apresentam pilares de desenvolvimento, os quais segundo Steve Blank (2015), em artigo para Endeavor Brasil, determinou estes como:

- Busca: a busca pelo modelo de negócio replicável e escalável.
- Construção: o número de clientes cresce superior ao número de colaboradores, mas já se estabelece cultura, treinamento e uma série de cargos para suporte à organização.
- Crescimento: nessa fase o negócio já atingiu liquidez e cresce por meio da reprodução de processos.

Para que se tenha um maior conhecimento sobre os locais estudados, as organizações serão caracterizadas no quadro a seguir.

Locais Estudados				
Nome:	2B Educação	Cubos	Expers Club	Sanar
Ano de fundação:	2015	2013	2017	2013
Quantidade de Sócios:	Sete Sócios	Cinco Sócios	Seis Sócios	Cinco Sócios
Membros:	Trinta	Cento e Vinte	Sete	Cento e Quarenta
Início da Aplicação da Metodologia:	2018	2015	2019	2016
Ciclos do OKR	Trimestral	Semestral	Trimestral	Trimestral
Tipo de Negócio:	E-commerce	Software	SaaS	E-commerce
Segmento:	Editora	Tecnologia	Serviço	Editora

**Quadro 3** – Locais Estudados

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

As empresas acima foram utilizadas na realização a pesquisa devido a conveniência devido à proximidade com pelo menos duas delas, assim como indicação dos próprios participantes, como forma de angariar ainda mais informações. Além disso, essas são algumas das poucas empresas que se têm utilizado da metodologia OKR em Salvador.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PLANEJAMENTO DA UTILIZAÇÃO DO OKR

Durante o processo anterior a implementação do OKR existe quatro principais etapas relacionadas ao comprometimento dos líderes; o entendimento do motivo da utilização da ferramenta e a necessidade desta no momento atual da organização; saber em qual parte da organização ela será implementada; e por fim, traçar um plano de implementação. Por meio das entrevistas com os gestores foi possível perceber se essas etapas do processo existiram e como elas foram executadas.

Encontrou-se em todas as empresas estudadas, o comprometimento com a liderança. A diferença nessa etapa é em qual momento existiu o comprometimento e em como o comprometimento foi realizado. Em relação ao momento foi perceptível que em pelo menos três das empresas ele surgiu durante o processo de implementação, o que não causou problemas latentes na execução da ferramenta, mas de maneira geral é necessário que ele funcione como ampliação do entendimento das lideranças sobre a metodologia, assim como forma de estabelecer um grupo

de líderes coesos, para que evitem ruídos na comunicação durante a implementação e falhas no processo.

No que tange ao motivo da implementação, duas das quatro empresas apresentaram que a motivação estava muito relacionada à necessidade de um modelo de gestão mais consolidado, garantindo um monitoramento dos resultados alcançados. Uma delas reconheceu a necessidade por meio de conversas com outros empreendedores, os quais possuíam resultados relevantes com a utilização da metodologia. Enquanto isso, a outra organização, foi incentivada a utilizar a ferramenta, por conta da aceleradora. A Sanar e a Cubos não se questionaram sobre o motivo de implementar naquele momento específico, aplicando a ferramenta de imediato. Enquanto isso, a Expers Club e a 2B Educação tiveram a possibilidade de aplicar um anteriormente, mas não enxergaram como algo relevante para o momento, por acreditar que estavam em um período inicial de empresa e necessitar de uma maior proximidade com os clientes.

A escolha de pôr qual parte da organização o OKR iria começar a ser utilizado foi natural e muito relacionado à cultura das empresas. No caso da Cubos e Expers Club, devido à inserção em um momento que a empresa tinha como funcionário todos os sócios, a metodologia foi aplicada para toda a organização. Em contrapartida, a Sanar e a 2B Educação já possuía 40 e 22 membros respectivamente, decidindo agir de maneira democrática e realizar a aplicação para toda a empresa. O que metodologicamente não é recomendado, já que estabelece como muito importante a implementação parcial para garantir a validação e expandir a compreensão de todos os membros da organização.

Para finalizar o processo de planejamento de utilização do OKR, nenhuma das empresas apresentou modelo de plano para a implementação. Desse modo, toda a implementação aconteceu sem foco, o que está muito relacionado ao não conhecimento aprofundado dos gestores sobre a ferramenta. Sendo assim, diversas dificuldades encontradas relacionadas ao engajamento, indicadores operacionais demais ou falhas relacionadas à escolha dos indicadores pode estar relacionada a não existência dessa etapa.

## 4.2 DESENVOLVIMENTO DO OKR NA ORGANIZAÇÃO

Logo após o processo anterior, existe o processo de desenvolvimento do OKR, o qual é determinado por seis principais etapas como: educação sobre a metodologia; desenvolvimento ou confirmação da missão, visão e valores; criação de objetivos e resultados chave; monitoramento; e comunicação dos resultados. Dito isso, os próximos parágrafos demonstrarão as falhas e os sucessos em cada uma dessas etapas, referentes as quatro startups.

O primeiro passo do processo de desenvolvimento do OKR é a educação de todos os membros da empresa. Nenhuma das empresas entrevistadas apresentou qualquer similaridade com essa etapa do processo, o que muitas vezes pode gerar funcionários sem o entendimento necessário

para criação dos Objetivos e Resultados Chave, mesmo com toda a simplicidade da ferramenta, assim como, levar os membros da organização a um menor conhecimento relacionado a estratégia da empresa. O que foi citado por muitos dos gestores é a simplicidade de aplicação e utilização da ferramenta, mas este é o grande gargalo na execução dessa etapa. Por se considerar uma metodologia simples, a importância de educar toda a organização é minada e começa a se tornar uma necessidade latente. Durante a educação dos colaboradores é importante fornecer os fundamentos da ferramenta, compartilhar casos de sucesso de outras organizações, o motivo de aplicação da metodologia e o que esperar durante a implementação.

Assim como em outras metodologias de planejamento estratégico, o entendimento interno da organização é importante, por ser quem define junto com as estratégias competitivas, quais serão os objetivos e resultados chave. Somente a Cubos apresentou essa etapa do processo, através de um evento chamado de Plan, o qual tem como objetivo definir anualmente quais são as rotas de negócio da empresa, o entendimento do que funcionou no ano anterior, além de trabalhar a percepção do mercado e das áreas da empresa. De certo modo, esses debates permeiam as discussões sobre Missão, Visão e Valores, fazendo a empresa consolidar constantemente o que é e o que almeja.

Já em relação as etapas de criação de objetivos e resultados chave e apresentação dos mesmos para toda a organização, todas as organizações realizam e será mais destrinchado durante a discussão sobre o processo de criação do OKR. Ademais, no que tange o monitoramento dos resultados, a Sanar e a 2B Educação realizam o acompanhamento através de planilhas compartilhadas no Google Drive. Enquanto isso, a Cubos e a Expers Club se utilizam de ferramentas de comunicação interna. Em ambas as situações os resultados são expressos de maneira frequente para todos os membros da empresa.

Para finalizar o processo de desenvolvimento, existe a comunicação dos resultados, que são realizados com base no tempo de ciclo de cada uma das organizações. De modo geral, todas realizam essas apresentações, não somente para comunicação dos resultados, mas também a definição do próximo ciclo.

#### 4.3 PROCESSO DE CRIAÇÃO DO OKR

O processo de criação do OKR provém de etapas sequenciais, com o objetivo de torna-lo participativo e criativo, assim como ampliar o comprometimento dos membros com a organização. Dito isso, o processo segue as cinco etapas apresentadas com base nos seus respectivos sub-processos.

Etapa de Criação	Descrição
<b>Definição de um grupo:</b>	A criação do grupo serve para amplificar a colaboração dos membros da empresa, durante a criação dos OKRs. Desse modo, devem se pensar em grupos multidisciplinares para expandir a criatividade e o entendimento sobre as necessidades do negócio.
<b>Criação de 1 a 3 Objetivos:</b>	Nessa etapa, o baixo nível de educação sobre a ferramenta do OKR já consegue se demonstrar latente, já que o Objetivo deve ser mais qualitativo.
<b>Criação dos Indicadores Chave:</b>	Assim como na etapa anterior, o baixo nível de educação pode se tornar um problema. Vale ressaltar a necessidade de desenvolver 3 indicadores chave para cada objetivo criado anteriormente.

**Quadro 4 – Etapa de Criação do OKR**

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Diante da etapa de criação, todas as organizações buscam realizar a criação de objetivos e indicadores chave. Vale ressaltar que a Expers Club possui como grande parte de sua equipe os próprios sócios, responsáveis pelas áreas que normalmente possuem objetivos relacionados. Já a 2B Educação e a Sanar desenvolvem os indicadores entre os sócios e responsáveis pela estratégia, e em seguida se reúnem com os líderes e analisam se o idealizado para o ciclo do OKR é similar com o que surge durante a reunião. Por fim, a empresa que possui maiores diferenciais sobre o processo de criação é a Cubos Tecnologia, que como citado anteriormente possui o evento Plan, o qual é realizado de maneira criativa através de brainstorming e quadros de desenho entre grupos de colaboradores.

Etapa de Refinamento	Descrição
<b>Entender o que surgiu na fase anterior</b>	Como os objetivos e indicadores são feitos por pequenos grupos da organização, deve-se analisar criticamente tudo que foi criado e determinar se é condizente com o momento atual da organização
<b>Selecionar o que deve ser utilizado</b>	Compreender o que deve ser utilizado, de modo que os Objetivos e Indicadores Chaves estejam coesos e consolidados para a próxima fase

**Quadro 5 – Etapa de Refinamento do OKR**

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

No que tange a etapa de refinamento, somente a Cubos Tecnologia, apresenta de maneira concreta essa etapa. Já que após o evento, o denominado Work Group, grupo que realiza toda a programação e construção do evento, analisa o que foi gerado pelas equipes, realizando a lapidação, reorganização e encaixe no modelo. Enquanto isso, como demonstrado anteriormente, a etapa de criação e refinamento das outras empresas acontece de maneira conjunta, visto que os líderes já participam da própria idealização dos objetivos e indicadores chave.

Etapa de Alinhamento	Descrição
<b>Comprometimento da Equipe com Impacto direto no Objetivo</b>	Demonstrar o que foi definido e comprometer as equipes que principalmente se relacionam com os objetivos, de modo, que sejam disseminadores da ferramenta.
<b>Realizar modificações</b>	Como este grupo possui os provedores de maior conhecimento da área ou do projeto em que o OKR se relaciona, podem surgir breves modificações sobre a métrica, semântica das palavras e etc.

**Quadro 6** – Etapa de Alinhamento do OKR

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Logo após o refinamento, deve se seguir para a etapa de alinhamento. Nesta, a Sanar é a única que possui o processo, já que a Cubos realiza um único processo para Refinamento e Alinhamento da equipe. O gestor apresenta os Objetivos e Indicadores para as Lideranças das equipes relacionadas ao OKR, com a expectativa de melhorias nas métricas e comprometimento dos mesmos. Além disso, os líderes são direcionados a se reunirem com os liderados para que desenvolvam OKRs individuais, de modo que a equipe consiga mensurar o andamento e se manter engajada com o objetivo.

Etapa de Finalização	Descrição
<b>Acordo de Comprometimento</b>	O acordo de comprometimento serve como uma maneira de demonstrar o que foi definido após a etapa de Alinhamento, com quem foi feito o alinhamento e quais as justificativas das mudanças feitas, caso existam as mudanças.

**Quadro 7** – Etapa de Finalização do OKR

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Somente a Cubos realiza algo próximo ao acordo de comprometimento, através da apresentação para toda a empresa, de quais foram as modificações realizadas desde o início do processo de criação dos OKRs. Nenhuma das demais Startups, possui essa etapa no processo, o que pode levar as empresas a diminuírem o comprometimento com as metas e flexibilizarem o que se almeja alcançar durante o ciclo do OKR.

Etapa de Transmissão	Descrição
<b>Planilha ou Sistema de Monitoramento</b>	Utilização de ferramentas que facilitem o controle e monitoramento dos resultados, demonstrando os resultados para toda a empresa.
<b>Comunicação Frequente</b>	Comunicar os resultados através das mídias internas da empresa e por meio de eventos internos que consigam disseminar a informação e colher feedbacks

**Quadro 8** – Etapa de Transmissão do OKR

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Por fim, a etapa de Transmissão é dividida em duas etapas: desenvolvimento de uma planilha ou

sistema de controle dos indicadores; assim como na comunicação interna dos resultados. No que tange ao monitoramento dos indicadores, todas as organizações apresentam planilhas compartilhadas no Google Drive ou se utilizam de sistemas de comunicação interna. Já em relação a comunicação interna através de mídias, somente a Expers Club e a Cubos Tecnologia se utilizam de suas ferramentas de comunicação como Asana e Slack, demonstrando o acompanhamento dos resultados. Enquanto isso, a 2B Educação e a Sanar se utilizam dos eventos internos para expor o andamento dos OKRs de maneira semanal e quinzenal, respectivamente.

## 5. GESTÃO DO OKR

A Gestão do OKR, segundo a teoria tem algumas reuniões e atividades específicas para aqueles que são responsáveis pelos Objetivos. Logo no início da semana se tem a reunião de alinhamento das expectativas do OKR, junto com o e-mail de report do andamento do mesmo. Por fim, no final da semana, é ideal que realize a apresentação dos resultados entregues até ali, de maneira a aproveitar as pequenas vitórias e manter a união da empresa. Esse momento é muito importante, pois o OKR tende a estressar muito todos os colaboradores, principalmente os responsáveis pelas metas, já que a expectativa de resultados tende a ser superior que os planejamentos estratégicos comuns. Ademais, existe a reunião de meio de ciclo, para ajuste da direção da empresa, determinando o que deve ser feito a partir do andamento do OKR até aquele momento. E por fim, é realizada a reunião de final de ciclo, para apresentar os resultados finais.

Em relação à reunião da Segunda-feira e o Report, tanto a 2B Educação, Expers Club e Sanar realizam. Contudo, no caso da 2B Educação, a reunião é realizada na Terça-feira, para que o Report seja lido e exista um questionamento mais consistente, com o objetivo de tornar as promessas mais coesas ao Objetivo e Indicadores Chave. Além disso, o gestor da Expers Club, citou de maneira contundente o quanto essa reunião tem sido importante para ele, principalmente por realizar a gestão de um time a distância, o que em muitas organizações é fora do comum, mas pode acontecer. Enquanto isso, a Cubos Tecnologia é a única empresa a realizar as reuniões na Sexta-feira, a que acaba possuindo um caráter de finalização da semana. Contudo, durante essa reunião não são realizadas comemorações das pequenas vitórias da semana.

Dito isso, a falta da reunião da segunda-feira, pode fazer com que a empresa dê menos importância à mensuração dos resultados e utilização da ferramenta como forma de gestão e plano da organização. Já a reunião de sexta-feira é muito importante para o engajamento de toda a empresa, para que se saiba que estão alcançando fatores importantes para a conclusão do objetivo traçado.

Nenhuma das empresas demonstrou realizar a reunião de meio de ciclo. O que leva a crer que não existe o reajuste da direção do OKR, possibilitando o não alcance de diversos indicadores, devido a falhas no planejamento ou na execução. Por fim, todas as organizações realizam suas reuniões de finalização do ciclo, para que toda a empresa consiga visualizar os resultados alcançados e



aqueles que deixaram a desejar, no intuito de melhorar no próximo ciclo.

## 5.1 BENEFÍCIOS DA METODOLOGIA

Como foi possível visualizar acima, todas as organizações apresentam maneiras diferentes de execução do processo, através das suas respectivas adaptações realizadas ao longo do tempo. Com isso, foi confirmado durante as entrevistas que os benefícios alcançados são diferentes uns dos outros.

No caso da 2B Educação acredita que o OKR garante uma maior disciplina durante a execução, o que é transmitida pelo foco relacionado ao que é prioritário ou não a ser executado. Ressalta a relevância do foco ser em ciclos mais curtos, permitindo uma maior agilidade. Ademais, determina a importância do entendimento do motivo de se fazer aquilo, possibilitando alcançar o engajamento dos colaboradores.

Enquanto isso, a Cubos acredita que a facilidade de criar e transmitir os OKRs é algo que eles têm alcançado como benefício da ferramenta, ou seja, melhora a comunicação da empresa sobre o que é importante. Acredita na importância de todos que possuem OKR conseguirem a visão de toda a organização, promovendo o pensamento visionário. Além disso, atribui a importância da agilidade proveniente da aplicação da metodologia, principalmente numa empresa que se utiliza de outras metodologias ágeis.

Já em relação a Expers Club, o gestor afirma que a ferramenta transmite uma maior facilidade de controle em períodos mais curtos, o que o fornece uma maior agilidade, principalmente numa empresa em validação de mercado. Também acredita que pela possibilidade de execução em curtos períodos como ciclos trimestrais, a ferramenta garante uma maior agilidade para a empresa.

Por fim, a Sanar acredita que é uma metodologia que facilita a comunicação da organização no que tange a consideração do que é importante para o momento que se vive na empresa. Tem um grande interesse de tornar o OKR ainda mais determinante no que de fato é prioritário para a execução do ciclo. Além disso, busca fazer com que os OKRs tenham o benefício do Stretching, levando a empresa a fazer um ano em três meses, como citado pelo gestor.

Abaixo, se tem o quadro resumindo os principais benefícios da metodologia e o que cada gestor considerou de mais importante enquanto benefício de aplicação da metodologia. Vale ressaltar a necessidade de adequação de algumas das falas aos benefícios, mas sem distorcer qualquer tipo de pensamento.

Benefícios do OKR	2B Educação	Cubos	Expers	Sanar
Comunicação		x		x
Agilidade	x	x	x	
Foco	x			x
Transparência				
Engajamento	x			
Pensamento Visionário		x	x	
Stretching				x

**Quadro 9** – Benefícios do OKR em cada Organização

Fonte: Elaboração própria (2019).

## 6. CONCLUSÃO

A pesquisa em questão teve como objetivo geral avaliar a implementação e gestão do planejamento estratégico de quatro startups baianas por meio do OKR. O objetivo em questão foi atingido, considerando cada uma das partes do processo que permeiam a aplicação da metodologia em empresas.

Ao longo do referencial teórico foi possível discutir as principais causas de morte das empresas brasileiras e evidenciar que uma delas é a falta de planejamento, reconhecendo assim a necessidade de implementação de ferramentas como a citada ao longo do trabalho. Além disso, foi apresentada o grande número de informações que são distribuídas ano após ano, facilitando ainda mais a velocidade na mudança do cenário em que as organizações se estabelecem.

Para reagir a essa velocidade de mudança, conceitos como o de estratégia e planejamento estratégico se tornam ainda mais importantes. Ressaltando que o primeiro conceito possui diversas definições, podendo ser relacionado à conjunto de processos que alcançam o diferencial das organizações, como também a maneira de visualizar a reação que se deve ter em diferentes cenários.

Apesar do objetivo do trabalho não ser comparar a aplicabilidade com outras ferramentas ou o nível de sucesso alcançado com cada uma delas. É possível notar uma preferência dos gestores pelo modelo, vide toda a situação anteriormente exposta no contexto tanto do mercado, quanto da organização.

Mesmo que o número de gestores entrevistados tenha sido pequeno, por ser uma pesquisa de abordagem qualitativa, foi possível angariar um grande número de informações. Por meio dos dados coletados, foi possível alcançar a resposta à pergunta apresentada na introdução: Quais são os impactos da aplicação da metodologia OKR em quatro Startups Baianas?

Dentre os sete benefícios da ferramenta, somente um deles não foi demonstrado de maneira

explícita pelas organizações, o de transparência. Essa decorrência pode ser proveniente da confusão entre o benefício de comunicação e transparência ou por executarem a transparência devido à cultura organizacional e não necessariamente por conta da ferramenta. Dito isso, no primeiro caso é possível visualizar que as empresas compartilham com seus colaboradores o desempenho que tem sido alcançado ao longo das semanas, umas mais que outras. Mas ainda é importante o desenvolvimento de maneiras ainda mais claras de alcançar a transparência da ferramenta para os colaboradores, principalmente porque isso geraria uma maior colaboração, alinhamento e execução da estratégia no dia-a-dia.

Além disso, é possível perceber que os benefícios são atingidos/visualizados de maneiras distintas dentro de cada empresa. Existindo três possíveis motivos: o primeiro deles é que cada um aplica a metodologia de maneira diferente um do outro, culturas organizacionais diferentes e também devido ao nível de maturidade na aplicação da ferramenta.

Desse modo, é perceptível o benefício da comunicação, agilidade, foco, engajamento, pensamento visionário e *stretching*. Assim, pode-se concluir que o OKR faz com que as organizações definam suas prioridades e as comunique para seus colaboradores, de maneira a engajá-los, em busca de resultados difíceis, numa velocidade alta, sem esquecer de visualizar o todo, enxergando à frente da competição.

Por fim, durante as entrevistas foi possível perceber que os gestores possuem pouco conhecimento sobre a ferramenta, o que gera diversas discrepâncias na implementação e de certo modo interfere no desenvolvimento da metodologia. Ademais, existiram diversas falhas no processo de aplicação desde fornecer remuneração variável para o alcance dos resultados, até não existir um plano de implementação do OKR na empresa. Vale ressaltar também a importância da educação dos membros da startup, como forma de capacitá-los a discussões mais profundas e um maior comprometimento para o funcionamento da ferramenta.

É importante destacar as dificuldades encontradas durante toda a pesquisa, desde a falta de materiais bibliográficos básicos na língua portuguesa, o qual veio a ser uma das motivações da pesquisa, e que somente durante a escrita do material houve a tradução de um dos livros presentes na bibliográfica. Também houve a dificuldade de encontrar empresas que se utilizem da metodologia em Salvador, o que advém do desconhecimento dos empreendedores baianos na implementação do OKR, onde as que realizam a implementação estão ligadas de alguma maneira a outras empresas que detinham parte do conhecimento para a aplicação.

Vale ressaltar que a pesquisa acabou despertando oportunidades para outras pesquisas, se existe evidência de um maior engajamento dos colaboradores proveniente da utilização da ferramenta; como o processo incentiva a colaboração dos membros das organizações que utilizam a ferramenta; e comparação entre BSC, GPD e OKR em relação ao nível de sucesso da aplicabilidade da ferramenta. A possibilidade de novos estudos, comprova a necessidade de produção de mais materiais com o objetivo de fortalecer o ecossistema empreendedor baiano e brasileiro, assim como as escolas de negócios por todo o país, formando gestores mais capacitados.

## REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS e ACCENTURE. **O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação. Brasil.** Outubro de 2017. Disponível em: <[http://www.assespropr.org.br/index.php?pre\\_dir\\_acc\\_61co625547=5b56512a5d3e9&custom\\_181191](http://www.assespropr.org.br/index.php?pre_dir_acc_61co625547=5b56512a5d3e9&custom_181191)> Acesso em: 14 de dez. de 2018.
- ANDRADE MARTINS, Gilberto. **Estudo de Caso: Uma estratégia de Pesquisa.** São Paulo. Atlas 2006.
- BLANK, Steve. **O que eu faço agora? O ciclo de vida da startup.** Setembro de 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/ciclo-vida-startup-crescimento/>> Acesso em: 14 de dez. de 2018.
- DOERR, John. **Measure what Matters: How Google, Bono and The Gates Foundation Rock the World with OKRs.** Portfolio, 2018.
- DRUCKER, Peter. **The Practice of Management.** New York. HarperBusiness, 2010.
- E. PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999.
- GHEMAWAT, Pankaj. **Competition and Business Strategy in Historical Perspective.** Business History Review. 2002.
- HOPKINTON, Massachusetts. **O universo digital das oportunidades: riquezas de dados e valor crescente da Internet das Coisas.** Abril de 2014. Disponível em: <<https://brazil.emc.com/about/news/press/2014/20140409-01.htm>> Acesso em: 20 de junho de 2019.
- LAMORTE, Ben; NIVEN, Paul. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs.** John Wiley & Sons, 2016.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian e GOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** São Paulo. Bookman, 2006.
- RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. Elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo. Atlas, 2008.
- SÃO PAULO, Sebrae. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.** Julho de 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)> Acesso em: 20 de junho de 2019.
- WODTKE, Christina. **Radical Focus: Achieving your most important goals with objectives and key results.** Cucina Media, 2016.

**Jéssica Nascimento De Oliveira**  
jessiica.oliveira3@gmail.com

Graduanda em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pesquisadora no campo de Segurança Pública. Membro do grupo de pesquisa Águas - UFBA Atuando no projeto Qualidade do Ambiente Urbano de Salvador - QUALISalvador Extensionista em Política e Estratégia, Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra, Delegacia da Bahia, ADESGBA. Funcionária do Núcleo de Registros Acadêmicos da Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UNEAD) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Faculdade Adventista da Bahia

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

*Recebido em 10/05/2019*  
*Aprovado em 10/10/2019*  
*Sistema de Avaliação: Double Blind Review*

## PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA (PLANESP) 2016 A 2025: UMA ANÁLISE DO USO DA FERRAMENTA BALANCED SCORE CARD (BSC) NA SUA ELABORAÇÃO

### RESUMO

O presente artigo, tem por objetivo geral analisar a contribuição da ferramenta BSC no desenvolvimento do PLANESP 2016 a 2025. Em relação ao percurso metodológico, foi realizado um estudo de caso, configurando uma pesquisa descritiva. Para realização do mesmo, partiu-se de uma pesquisa bibliográfica, juntamente com pesquisa documental para identificação do uso do BSC no planejamento estudado. Foi feita também uma entrevista utilizando roteiro estruturado com uma representante da Secretaria de Segurança Pública (SSP). Como principal conclusão, observou-se que o uso do BSC possibilitou à SSP revisão e aperfeiçoamento do seu planejamento. Todavia, tal conclusão encontra-se limitada a fase de elaboração do planejamento, visto que a fase de execução ainda está em andamento.

### Palavras-chave:

Balanced Score Card (BSC). Planejamento Estratégico. Segurança Pública.

OLIVEIRA, Jéssica Nascimento de. **Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública (Planesp) 2016 a 2025: Uma análise do uso da Ferramenta Balanced Score Card (Bsc) na sua elaboração.** Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 77 - 87, Dez, 2019.

## 1. INTRODUÇÃO

A Secretária de Segurança Pública do Estado da Bahia desenvolveu para os anos de 2016 a 2025 um planejamento que consolida as estratégias pensadas para o período. Tal planejamento está reunido no Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública (PLANESP) do Governo da Bahia – 2016 a 2025.

Considerando a importância do planejamento estratégico para o funcionamento eficaz e eficiente de uma instituição, somado à importância do trabalho da Secretaria de Segurança Pública, e seus órgãos, para garantia da sensação de segurança da população baiana, o presente estudo pretende analisar o uso da ferramenta *Balanced Score Card* na elaboração do Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública 2016 a 2025 (PLANESP - BA).

A temática é entendida como de extrema relevância na contemporaneidade dado à emergência posta de buscar garantir a sensação de segurança da população baiana, assim como da necessidade de aperfeiçoamento das ações dos órgãos que compõem o sistema de Segurança Pública na Bahia.

O presente artigo tem como objetivo geral analisar a contribuição da ferramenta BSC no desenvolvimento do PLANESP 2016 a 2025 com a finalidade de verificar as contribuições do mesmo para a efetividade da modelagem deste planejamento, buscando responder à seguinte questão de partida: Qual a contribuição do uso do BSC para a elaboração do PLANESP – 2016 a 2025?

Tem-se como hipótese que o uso da ferramenta BSC, experimentado na edição do plano 2012 a 2015, trouxe avanços na versão do plano 2016 a 2025 a respeito da identificação de quais necessidades devem ser atendidas pelos órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública baiano.

Para o atingimento do objetivo geral apresentado, teve-se como objetivos específicos: apresentar o histórico das edições do PLANESP; analisar o processo de elaboração do PLANESP 2016 a 2025, a partir do documento disponibilizado a sociedade e de entrevista feita com uma das participantes da edição do referido documento.

Este artigo está dividido em 5 seções, sendo a primeira intitulada introdução, aqui percorrida, apresentando os aspectos que delinearão esta pesquisa. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando o conceito de estratégia, planejamento estratégico e BSC. A terceira seção descreve o percurso metodológico utilizado, seguido da quarta seção que apresenta a triangulação dos resultados obtidos. Na quinta e última seção, são feitas as considerações finais.

## 2. ESTRATÉGIA

Do grego *estratego* deriva a palavra “estratégia”, que era utilizada em Atenas para nomear um cargo militar de comandante. (VOLTOLINI, 2004) Ao decorrer do tempo, a estratégia tem sido utilizada em diversos setores, deixando de se tornar algo comum apenas no meio militar.

A presente seção irá abordar a evolução da estratégia, seu uso como planejamento e por fim uma ferramenta que é utilizada para sua elaboração.

### 2.1 EVOLUÇÃO

Um dos registros mais antigos que faz uso do termo estratégia data de 500 a.C., também com referência ao meio militar, no clássico livro A Arte da Guerra (TZU, 2002). Nicolau Maquiavel, escritor da obra O Príncipe (1513) e Musashi, autor do livro “Cinco Anéis”, entretanto, estão entre as principais referências para pensar a estratégia como campo de estudo. Já no mundo dos negócios, a concepção de estratégia pode ser encontrada a partir do começo do século XX.

Quintella e Cabral (2007) resgatam alguns dos estudos feitos no começo dos anos 90 por Henry Mintzberg e Igor Ansoff, nos quais foram feitas relações dos estudos já existentes sobre estratégia nas organizações identificadas em escolas de pensamento estratégico, conforme quadro a seguir.

ESCOLA	PROCESSO DE ESTRATÉGIA
ESCOLA DO DESIGN	Formulação de estratégia como um processo de concepção
ESCOLA DO PLANEJAMENTO	Formulação de estratégia como um processo formal
ESCOLA DO POSICIONAMENTO	Formulação de estratégia como um processo analítico
ESCOLA EMPREENDEDORA	Formulação de estratégia como um processo visionário
ESCOLA COGNITIVA	Formulação de estratégia como um processo mental
ESCOLA DE APRENDIZADO	Formulação de estratégia como um processo emergente
ESCOLA DO PODER	Formulação de estratégia como um processo de negociação
ESCOLA CULTURAL	Formulação de estratégia como um processo coletivo
ESCOLA AMBIENTAL	Formulação de estratégia como um processo coletivo
ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO	Formulação de estratégia como um processo de transformação

**Figura 1** – Escolas de pensamento estratégica

**Fonte:** Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Com o desenvolvimento da área de gestão organizacional, os estudos de estratégia evoluíram e se popularizaram como prática no meio empresarial.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com a velocidade da produção das informações e os avanços na área de gestão, as empresas passaram, na década de 60, a utilizar o planejamento estratégico como meio de aperfeiçoar-se. A respeito disso, Ansoff e McDonnel (1993) afirmam que ocorreu no ambiente das organizações uma necessidade de respostas rápida das empresas.

Em 1990, as modificações constantes na economia fomentaram um avanço nas estratégias financeiras. Foi neste cenário que em 1996 a *BAIN E COMPANY* (empresa de pesquisa) aplicou em diversos países uma pesquisa que mostrou que o planejamento estratégico era a ferramenta de gestão mais utilizadas pelos gerentes.

Os métodos de aplicação do planejamento estratégico motivaram diversos autores a buscar conceituá-lo, a exemplo de Tenório (2006), que entende que o planejamento é “voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseado na análise do contexto”. Desta maneira, o planejamento estratégico pode ser entendido como um processo no qual a organização, após definir quais seus objetivos e finalidade, projeta o que fazer para concretizá-los e o que precisará para isso.

O planejamento estratégico continua sendo utilizado amplamente pelas empresas, sejam elas privadas ou instituições públicas (Câmara Legislativa do Brasil, alguns Ministérios Públicos Estaduais, dentre outras). No caso aqui estudado, foi formulado utilizando-se a ferramenta BSC, que será abordada a seguir.

### 2.2.1 A Ferramenta *Balanced Score Card* (BSC)

O PLANESP 2016 a 2025 usa como um dos seus métodos o *Balanced Score Card* (BSC). A referida ferramenta foi utilizada para apresentação das diretrizes estratégicas graficamente, através de um Mapa Estratégico composto por perspectivas, temas e objetivos estratégicos. A respeito da referida ferramenta Kaplan & Norton dizem que:

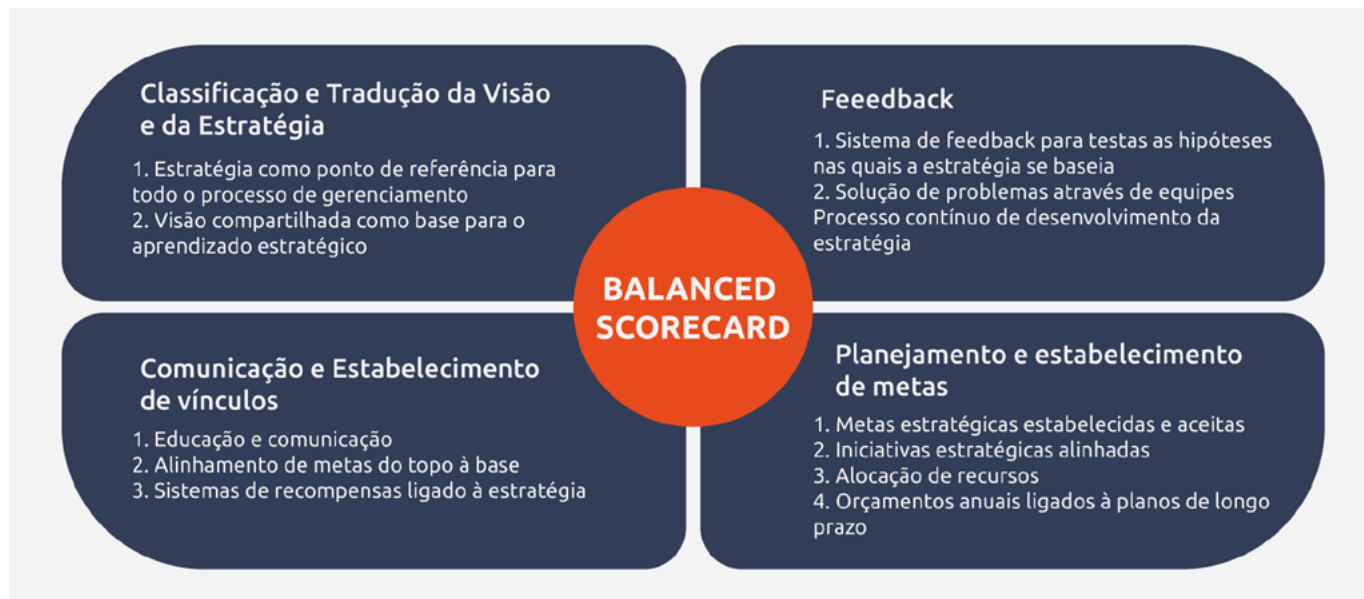
O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O ‘scorecard’ cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 25).

Formulado nos anos, 90 o *Balanced Score Card*, que em português significa Indicadores Balanceados de Desempenho, foi idealizado inicialmente como um sistema para medir o desempenho das empresas, porém com a sua aplicabilidade observou-se que a ferramenta tinha potencial para ser um método de gestão estratégica (KAPLAN E NORTON, 2000).



Embora o BSC tenha sido idealizado considerando os cenários das empresas privadas, é cada vez mais constante a sua utilização por instituições públicas sem fins lucrativos.

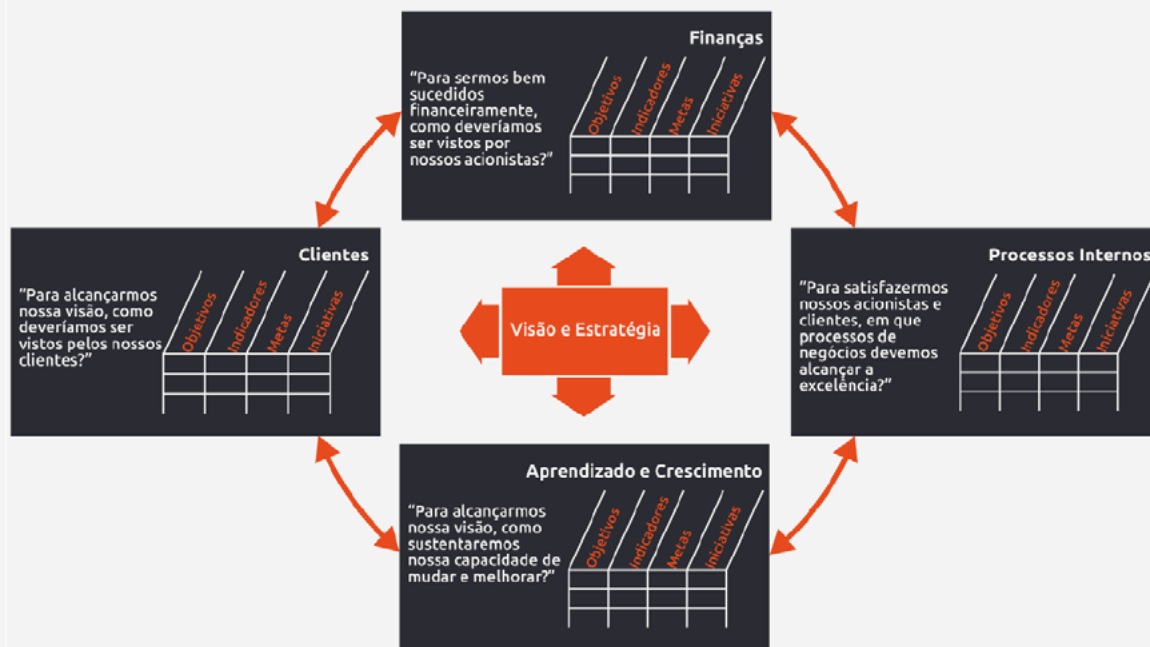
A síntese do que foi dito por Kaplan e Norton pode é observada na figura 2.



**Figura 2** – O *Balanced Scorecard* como *Estrutura para Ação Estratégica*  
**Fonte:** KAPLAN & NORTON, 1997, p. 12.

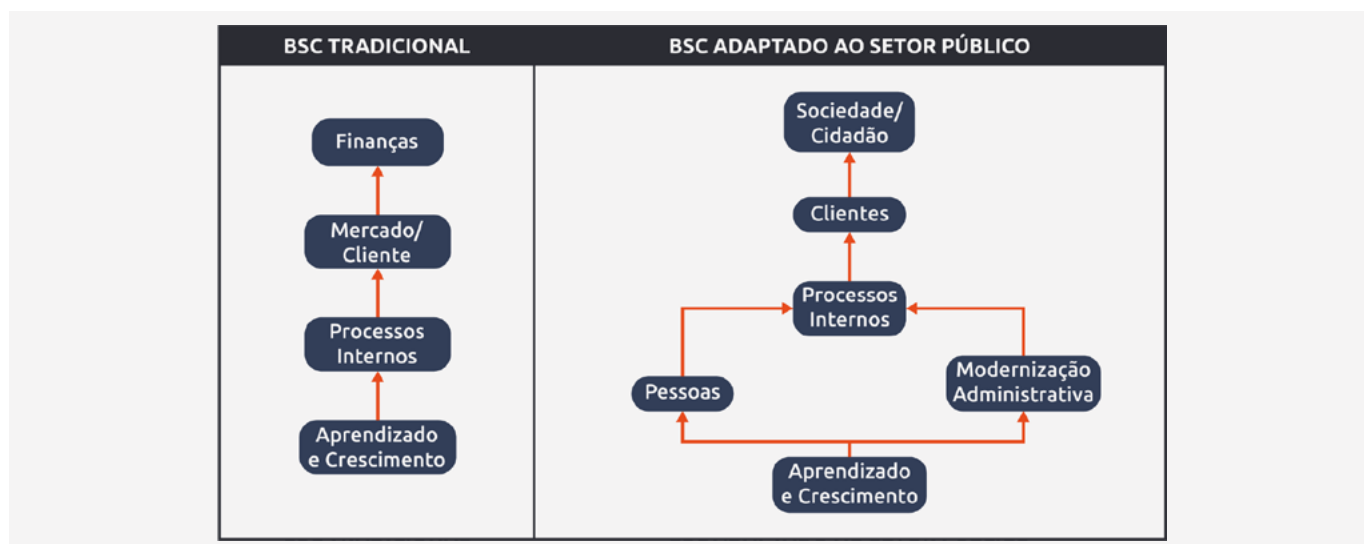
O uso do BSC pela SSP não é algo exclusivo do PLANESP 2016 a 2015. Ele também foi utilizado na versão anterior (2012 – 2015) do planejamento da Secretaria, o que, segundo o PLANESP (2017), permitiu uma maturação do uso de ferramentas de gestão de forma a garantir uma utilização mais eficaz nas versões posteriores.

As ações definidas através do BSC são norteadas por quatro perspectivas – Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, de forma que são trabalhadas pela estratégia considerando objetivos, medidas, metas e iniciativas, conforme figura a seguir. Entretanto, quando essa lógica é aplicada ao cenário das instituições públicas, segue uma ordenação diferente.



**Figura 3** – Estrutura do Balanced Scorecard para tradução da Estratégia em Termos operacionais  
**Fonte:** KAPLAN & NORTON, 1997, p. 12.

A SSP, que se caracteriza por ser responsável pela gestão das Polícias Militar e Civil, Corpo de Bombeiros e Departamento de Polícia Técnica, têm como perspectiva primeira os seus clientes, que são a sociedade e os usuários dos serviços de segurança pública em todo estado da Bahia.



**Figura 4** – O BSC tradicional e o aplicado ao setor público  
**Fonte:** GHELMAN e COSTA, 2006

Nesse sentido, cabe a comparação e definição das perspectivas do BSC na sua forma tradicional e quando utilizada pelo setor público, através do esquema da figura 4, que mostra a inversão dos polos que alocam a parte financeira do processo de planejamento.

### 3. METODOLOGIA

A estratégia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo de caso de uma organização pública, utilizando a avaliação qualitativa através de uma investigação empírica em que foram definidas tipologias quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, admite-se a pesquisa descritiva, pois este estudo buscou descrever o processo de elaboração do PLANESP 2012 a 2015, dando destaque à ferramenta do BSC na elaboração do mesmo.

Para construção do estudo de caso único do PLANESP 2016 a 2025, foram estabelecidos os seguintes processos: a identificação do caso a ser estudado; a pesquisa documental, com objetivo de conhecer o documento de tal estudo; o delineamento da pesquisa com definição da questão de partida, objetivos, justificativa, entre outros; a construção da plataforma teórica; o planejamento da pesquisa; a coleta de dados primários, através de entrevista com representante da SSP; a triangulação dos dados; a construção da dissertação.

A revisão bibliográfica foi realizada consultando sobre a ferramenta BSC e sobre a sua aplicabilidade no setor público, bem como sobre estratégia. Em relação às referências utilizadas, merecem destaque os manuais da Escola Superior de Guerra e os livros dos idealizadores do BSC Kaplan e Norton.

Após a construção do referencial, foi realizada a pesquisa de campo, em que foi utilizado roteiro de entrevista semiestruturada, no dia 20 de setembro de 2017, com integrante da elaboração do plano como representante da Secretaria de Segurança Pública e membro da Superintendência de Gestão Integrada da Ação Policial (SIAP), aqui chamada de “entrevistada”.

Por fim, foi realizada a triangulação dos dados e a construção da análise de dados que consta neste artigo por meio da avaliação das informações levantadas com análise de conteúdo e análise de expressão, frase e parágrafo.

### 4. O *BALANCED SCORE CARD* (BSC) NA ELABORAÇÃO PLANESP 2016 A 2025

A ferramenta BSC juntamente com o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) foram as metodologias utilizadas na elaboração do PLANESP 2016 a 2025, tendo sido os meios responsáveis por “desenvolver, comunicar e executar as estratégias que norteiam a nova Visão de Futuro e a incorporação de novas metodologias” (PLANESP, 2017. Pag. 20).

O Mapa Estratégico construído para o PLANESP 2016 a 2015 com aplicação da metodologia BSC tem como visão da Segurança Pública do Estado da Bahia “Ser reconhecida nacionalmente, até 2025, pela excelência da qualidade dos serviços de segurança pública cidadã e pela efetiva contribuição para a redução dos índices de criminalidade.” (PLANESP 2017, p. 41) e como missão “Ser reconhecida nacionalmente, até 2025, pela excelência da qualidade dos serviços de Segurança

Pública cidadã e pela efetiva contribuição para a redução dos índices de criminalidade” (PLANESP, 2017. Pag. 29).

Com a entrevista feita com representante do órgão responsável pela elaboração do plano, obteve-se a informação de que a SSP sempre trabalhou com planejamento tendo com comprovação um documento histórico no campo, mais bem estruturado, datado da década de 70 e que pode ser encontrado em formato de livro na biblioteca da Academia de Polícia Civil. Porém foi apenas no planejamento de 2012 - 2015 que se iniciou o uso da ferramenta BSC.

A referida entrevistada relatou que o uso do BSC no planejamento de 2012 permitiu a percepção de que o período de quatro anos para uma política de Segurança Pública, que é o utilizado para planejamento de governo, é insuficiente para que planejamento em segurança seja feito de forma eficiente. Tal descoberta foi o que permitiu um avanço e amadurecimento para a elaboração do planejamento 2016 – 2025.

Foi percebida também uma grande dificuldade do desdobramento do planejamento estratégico (segunda fase do planejamento, posterior a elaboração, a execução) por falta de corpo técnico e estrutura gerencial capaz de fazer acontecer o desdobramento do planejamento não só da estratégia, mas também dos projetos que a sustentam e os próprios processos. Tal descoberta permitiu a criação dos escritórios de projetos e processos no âmbito da Secretaria (em 2012 – 2015), o que viabilizou um grande avanço no planejamento aqui estudado.

A escolha da ferramenta BSC para elaboração do PLANESP é justificada pela entrevistada como fruto do amadurecimento na área de planejamento da SSP, ocorrida durante a gestão do Secretário Mauricio Teles Barbosa. Passou-se a estudar as escolas de planejamentos, não adotando apenas um modelo, como é feito pela administração pública, normalmente, com a escola de planejamento que é mais formal.

A grande velocidade de mudança que a sociedade e conseqüentemente dos crimes e suas práticas foram, segundo a entrevistada, catalisadores na adoção de outras metodologias além da escola de planejamento. Foi estudada então a escola de poder, do aprendizado e a escola de Porter, que trabalha com a ideia de segmentação de mercado e estratégias genéricas.

Com a junção do que foi identificado como mais importante das referidas escolas, realizou-se o projeto para elaboração do planejamento. Foi estabelecido um gerente de projetos e um subprojeto para fazer o gerenciamento da execução do projeto matriz. Após o último produto do projeto de elaboração, livro formal, foi assinado um termo de encerramento do mesmo.

A respeito da elaboração do planejamento estudado é afirmado que:

foi pensada pelos órgãos de Segurança Pública com a preocupação de propiciar resultados efetivos à Sociedade, detalhando a Estratégia desde a gestão qualificada dos recursos organizacionais à atuação efetiva e próxima ao cidadão, traduzindo-se na qualidade dos serviços e no reconhecimento pela contribuição para a redução dos índices de criminalidade, em conformidade com a Visão de Futuro. (PLANESP, 2017. Pag. 62).

Com o encerramento da elaboração, iniciou-se o processo de implantação do sistema de gestão estratégica, que prevê a execução do plano através da concretização dos seus 17 objetivos que

“retratam os desafios pretendidos pela Segurança Pública com vistas ao cumprimento de sua Missão e a concretização de sua Visão de Futuro” (PLANESP, 2017. Pag. 29).

Um destes objetivos pode ser observado na figura 5.

Objetivo Estratégico	Descrição	Órgão
Perspectiva: <b>SOCIEDADE</b>		
Tema: <b>PROMOÇÃO DA PAZ SOCIAL</b>		
OE.o2	<b>DEFINIÇÃO</b>	GASEC
Eleva credibilidade dos órgãos da Segurança Pública	Ampliar a confiança da Sociedade em relação aos órgãos da Segurança Pública, elevando a credibilidade de modo a estabelecer uma relação salutar de mútua cooperação	
	<b>FATORES CRÍTICOS</b>	
	Disponibilizar à Sociedade informações sobre os atos e ações dos órgãos da Segurança Pública de forma célere e transparente	
	Controle social com foco na eficiência, eficácia e efetividade das ações de Segurança Pública	
	Guiar-se de acordo aos Valores Institucionais	
	Criar canais de interlocução com a Sociedade	
	Estimular a colaboração social com os órgãos de Segurança	
	Fortalecer os serviços de Ouvidoria e Corregedoria	

**Figura 5** – Objetivo Estratégico 2 da Perspectiva Sociedade  
**Fonte:** PLANESP (2017)

No objetivo dois mostrado da figura acima é evidenciado a adaptação do uso do BSC pela instituição que a elaborou de forma que é dito qual o objetivo, o que ele significa os fatores que o levaram a tornar-se um objetivo e o setor da SSP responsável pela fiscalização do órgão que irá executá-lo.

Os indicadores desse objetivo e dos demais encontra-se no plano apresentado em uma tabela específica juntamente com os órgãos responsáveis pela execução dos mesmos. No caso do objetivo aqui exemplificado os indicadores são credibilidade e confiabilidade e o órgão responsável é a Ouvidoria.

## 5. CONCLUSÃO

Os idealizadores do BSC defendem que essa ferramenta é útil para mensurar o desempenho de uma organização e identificar onde ela deve atuar a fim de ser eficaz no seu campo de atuação, respondendo às necessidades do seu campo de atuação e exigências dos seus clientes, sendo, no caso específico da organização estudada, a população baiana.

O crescimento dos índices de criminalidade torna ainda mais urgente a necessidade da SSP aperfeiçoar o seu planejamento para concretização da sua missão e 17 objetivos estratégicos

estabelecidos. Neste sentido, a análise realizada no presente trabalho permitiu identificar que o uso da ferramenta BSC contribuiu para o amadurecimento do planejamento estratégico – PLANESP 2016 – 2025, uma vez que através dele foi possível a identificação da necessidade de ampliação do período de planejamento para o campo.

O PLANESP 2016 a 2025 pode ser numerado como quarto planejamento estratégico estruturado e documentado pela SSP, conforme o relatado pela participante na elaboração entrevistada, e o segundo que utiliza o BSC como ferramenta.

O uso do BSC pode ser considerado positivo visto que se mostra eficaz em desdobrar a estratégia em objetivos específicos nas distintas perspectivas adotadas pela SSP, e ainda definir qual órgão da estrutura da Secretaria é diretamente responsável pela execução de tal objetivo e foi escolhido devido a facilidade que oferece para suprir a necessidade de uma maior comunicação da estratégia, sendo essa sua maior utilização no PLANESP 2016 a 2025 – comunicar qual é a ação a ser realizada, por quem e por qual motivo.

Por fim, obtém-se a resposta da pergunta de partida - Qual a contribuição do uso do BSC para a elaboração do PLANESP – 2016 a 2025? – com a identificação do uso do BSC como ferramenta de comunicação da estratégia que irá garantir a busca do atingimento da missão e visão da SSP na presente década, e confirma-se a hipótese de que a ferramenta auxilia na identificação de quais necessidades devem ser atendidas pelos órgãos que compõem a Segurança Pública baiana e identificando ainda como tais necessidades são delegadas a órgãos específicos.

A principal limitação deste trabalho encontra-se na ausência de conhecimento detalhado de todas etapas do planejamento e o curto tempo de atuação que ele tem (impactando na mensuração da sua execução), porém de forma que não prejudicou o seu objetivo primordial de analisar as contribuições do uso do BSC na elaboração do planejamento.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. **Planesp: Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública**. Salvador: EGBA, 2017. Acesso em: < <http://www.ssp.ba.gov.br/arquivos/File/Projetos/PLANESP.pdf> >. Acesso em: 12 de Ago. de 2017.

BARROS, Marcelo. **Políticas públicas de segurança no Brasil: mito ou realidade?** In: RATTON, José Luiz, BARROS, Marcelo (Orgs.). *Polícia, democracia e sociedade*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

GHELMAN, Sílvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. In: SEGeT - III Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia, 2006, Resende. Anais do III SEGeT, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

QUINTELLA, R. H.; CABRAL, Sandro. **Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 41, p. 1165-1188, 2007.

TENÓRIO, Fernando G.. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: planejamento & gestão**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2004.

**Társis Dantas dos Santos Braga**  
tarsisdantas1000@gmail.com

Graduado em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

**Regina Celi Machado Pires**  
rpires@uneb.br

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Educação pela Universidade Federal da Bahia. Bacharel em administração pela Universidade Católica do Salvador. Coordenadora e membro da Comissão de TCC do curso de Administração. Integrante do Grupo de Pesquisa "Acompanhamento e Avaliação de Políticas Públicas", junto ao Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE), do Departamento de Ciências Humanas do Campus I (DCH-I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), onde é coordenadora de pesquisa sobre a formação e prática do Administrador. É Professora Titular do DCH-I, com Dedicção Exclusiva (DE). Tem experiência em Administração e Educação Superior, atuando, principalmente, nos seguintes temas: Iniciação Científica; Avaliação de Egressos; Universidade; Formação e Prática do Professor/Pesquisador; Formação e Prática do Administrador; e Gestão em Educação.

Faculdade Adventista da Bahia

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

Recebido em 10/01/2019

Aprovado em 07/10/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

## A IMPORTÂNCIA DA GAMIFICAÇÃO E DO DESIGN THINKING COMO FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

### RESUMO

O presente artigo foi elaborado como requisito para conclusão do curso de Administração na Universidade do Estado da Bahia (UNEB). O objetivo foi descrever a aplicação da gamificação e do *design thinking* na aprendizagem organizacional dos colaboradores de uma organização. Para isto, realizou-se um estudo de caso no Instituto Euvaldo Lodi (IEL), por possuir ação direta no desenvolvimento da tecnologia do Jogo da Inovação (JOIN). A abordagem foi qualitativa de caráter descritivo. Os dados primários da pesquisa foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada, enquanto os dados secundários foram análise documental (cartilhas utilizadas pelas empresas participantes da Partida JOIN) e revisão de literatura. Como categorias de análise foram estabelecidas gamificação e *design thinking*. Os resultados apontaram que ambas as ferramentas contribuem, de forma significativa, para o aprendizado dos indivíduos, inseridos neste processo, além de identificar problemas e oportunidades, envolvendo, não só, o público interno, mas também, o público externo da instituição. Demonstrando-se a importância da ferramenta para as organizações que se preocupam com a otimização de processos e competitividade e, além disso, com a satisfação de seus *stakeholders*.

### Palavras-chave:

Aprendizagem organizacional. Design thinking.  
Gamificação. Partida JOIN.

BRAGA, Társis Dantas dos Santos; BENEVIDES, Tânia Moura; PIRES, Regina Celi Machado. A Importância da Gamificação e do *Design Thinking* como ferramentas de Aprendizagem Organizacional. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira – Bahia, v. 12, n. 8, p. 88 - 113, Dez, 2019.



# 1. INTRODUÇÃO

Os clientes têm ditado as regras e exigido as características singulares que desejam em um produto/serviço, em relação a épocas passadas. Pinheiro e Alt (2011) afirmam que os consumidores estão cada vez mais exigentes e por estarem, na maioria das vezes, inseridos em mercados sucumbidos de opções, detêm da prerrogativa de criarem valor para si, no que diz respeito ao produto/serviço, determinando o que, do seu ponto de vista, possui relevância. Com a ascensão da tecnologia e a rápida proliferação das informações, os gestores têm percebido que, se desejam obter maior competitividade no mercado, a flexibilidade deve estar na base da organização, principalmente nos relacionamentos interpessoais (PORTER, 2009).

Um modelo emergente que tem sido aplicado com muito sucesso por diversas companhias e consultorias especializadas é o *design thinking* (DT), que busca o desenvolvimento de inovações no modo de pensar e conceber soluções de *designer*. O DT baseia-se em identificar e compreender o que o produto significa para o cliente, bem como, os problemas enfrentados por este, e, desta forma, projetar melhores ofertas para o tal, ressignificando o valor acerca do produto que ele tem em mente. (PINHEIRO; ALT, 2011).

Dentre as diversas ferramentas usadas pelo DT para propor soluções sistemáticas à empresa, a tecnologia é de suma importância para alcançar os objetivos anelados pela organização. Com base nisso, Schlemmer e Lopes (2016) ressaltam a importância da gamificação como um motivante instrumento/estratégia de ensino e aprendizagem nas organizações, em que o colaborador sente-se mais integrado ao ambiente organizacional e, desta forma, passa a ter uma maior produtividade, crescendo não apenas no âmbito corporativo, mas também individualmente.

Na mesma linha, Abbad *et al* (2011) afirmam que as empresas são comunidades nas quais o conhecimento é difundido e compreendido em uma linguagem comum, todavia, existem pequenos grupos que detêm um conhecimento individualizado, logo, cabe à organização codificar e simplificar esse conhecimento para que seja transmitido ao todo corporativo. Com a finalidade de propagar esse conhecimento a um nível macro, Sartori *et. al.* (2014) afirmam que a gamificação tem relação direta com o conhecimento, pois permite a participação, no processo de aprendizagem, de forma mais ativa ou por meio das vivências que ela pode proporcionar através de práticas interativas que motivam e envolvem as pessoas, mostrando uma excelente porta de entrada para novas práticas de aprendizado por meio da aplicação dos games e do *feedback*.

A tecnologia JOIN é uma ferramenta de gestão da inovação desenvolvida pelo Instituto Euvaldo Lodi/Bahia (IEL/BA) e visa ajudar empresas a agregar valor ao(s) seu(s) produto(s) ou serviço(s) por meio de um formato que instiga a inovação por parte dos colaboradores, articulando temas como a inovação aberta, *design thinking*, modelagem de negócios e mentalidade *lean*. (JOIN, 2013). Vale ressaltar que a Partida JOIN usa, tanto fisicamente quanto virtualmente, a imagem de um campo de futebol e nele expõe todas as etapas do *design thinking* à luz da realidade da empresa estudada, proporcionando um aprendizado divertido de forma lúdica.

Assim, este trabalho parte da seguinte questão de investigação: de que forma a aplicação da

gamificação e do *design thinking* auxilia na aprendizagem dos colaboradores do Jogo da Inovação (JOIN)?

A fim de responder tal questionamento, esta pesquisa tem por objetivo geral descrever a aplicação da gamificação e do *design thinking* na aprendizagem organizacional dos colaboradores participantes da Partida JOIN.

Os objetivos específicos deste trabalho são: (a) Conceituar a gamificação e o *design thinking* como instrumentos de aprendizagem organizacional. (b) apontar as possibilidades de aplicação dessas ferramentas no desenvolvimento e engajamento dos usuários da Partida JOIN. (c) conhecer os diferentes tipos de inovação promovidos pelos colaboradores da Partida JOIN e relacioná-las com a gamificação e o *design thinking*. (d) identificar os impactos da *gamificação* e do *design thinking* no ambiente organizacional das empresas participantes da Partida JOIN.

Este trabalho justifica-se por: (a) Levar à reflexão as dimensões e aplicabilidade no âmbito da Administração a fim de contribuir para a análise e ampliação deste conhecimento; (b) Trazer para o centro das discussões o conceito de gamificação e *design thinking* e mostrar como essas ferramentas podem impactar diretamente no aprendizado e inovação organizacionais; (c) Pode criar a possibilidade de enriquecer as disciplinas que fazem parte da grade do curso de Administração, contribuindo diretamente na didática e dinâmica das aulas.

Estruturalmente, além dessa introdução, que discorre sobre a apresentação do contexto do problema e dos objetivos da pesquisa, este artigo possui quatro seções. A segunda seção abriga o referencial teórico alicerçados nos conceitos-chaves sobre a aprendizagem e inovação organizacionais, gamificação e *design thinking*, respectivamente; a terceira seção traz o percurso metodológico utilizado para a elaboração da pesquisa e em seguida, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, as considerações correspondentes aos principais resultados e a discussão sobre as possíveis formas de continuidade ao artigo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca apresentar o referencial teórico que ampara esse estudo versando as temáticas: Inovação e aprendizagem organizacionais, gamificação e a abordagem *design thinking* e suas etapas.

## 2.1 INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS

É evidente que o ambiente laboral encontra-se em processo de mudança, desta forma, há uma clara necessidade de adaptação, principalmente por parte das organizações, no sentido de adequarem-se aos avanços tecnológicos. Vale ressaltar a importância das organizações promoverem oportunidades de aprendizado para os colaboradores, a fim de que alcancem ou mantenham vantagem competitiva no mercado (ASSIS, 2018).

Apesar das diversas ferramentas de aprendizagem organizacional criadas nos últimos anos, existe ainda uma dificuldade de assimilação e aprendizagem nas organizações. Nesta linha de pensamento, Abbad *et. al.* (2006, p.497), afirmam que “dificuldades de aprendizagem não são novas nas escolas, no trabalho e na vida em geral. O dado novo é o crescimento acentuado dessas dificuldades ou, pelo menos, a sua maior visibilidade de uns tempos para cá”.

A grande quantidade de informações que estão sendo disseminadas, bem como a celeridade com que se propagam nos diversos meios de comunicação, obrigam o trabalhador a estar cada vez mais atualizado sobre as profundas transformações que acontecem em todo o tempo, a fim de que esteja preparado para as novas vivências que esse ambiente transformador propõe. Atualmente, as organizações não atentam apenas ao aprendizado formal do colaborador, pois em um contexto de constantes mudanças aquele que está disposto a “aprender a aprender” assume posição de destaque no mundo do trabalho. Por isso, investir em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) é de grande valia, não apenas para o indivíduo em si, mas para toda a organização. Esta, em contrapartida, procura investir em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), visando proporcionar um maior engajamento do colaborador, planejando, estruturando e facilitando a aprendizagem e, por conseguinte, o desenvolvimentos de CHAs (ABBAD *et al.* 2006).

As empresas estão, cada vez mais, buscando valorizar o capital intelectual, isto é notório. O que impulsiona tal fenômeno é o fato de o cliente estar buscando produtos/serviços diferenciados no mercado, aliando preço e qualidade, diferentes de algumas décadas atrás (PORTER, 2009). Aliado a isto Bukowitz e Williams (2002) definem que qualquer atributo que esteja nas pessoas e seja valorizado pela organização e sua cultura, é considerado como Capital Intelectual, entretanto, é um conhecimento que não está sujeito à organização, este, por sua vez, pode ser alugado ou comprado. Afirmam ainda que “a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar valor para o cliente” (2002, p.18).

No âmbito corporativo, uma das maneiras que uma organização pode criar valor é fazendo com que cada colaborador possua uma visão sistêmica e fazendo-o compreender como o seu trabalho impacta, direta e indiretamente, os demais funcionários. Senge (1990) defende cinco instrumentos que devem ser adotados pelas organizações; quando estes instrumentos se convergem, surge então um ambiente propício para novos experimentos e desenvolvimentos. São eles: (a) Domínio pessoal: esclarece as coisas que são realmente importantes para o indivíduo, levando-o a viver de acordo com as suas mais altas aspirações. (b) Modelos mentais: ideias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes do indivíduo. (c) Objetivo comum: acontece quando existe um objetivo concreto e

legítimo, as pessoas dão tudo de si e aprendem, não por obrigação, mas por espontânea vontade. (d) Aprendizado em grupo: quando as equipes estão, de fato, aprendendo, além de produzindo resultados extraordinários em conjunto. Baseia-se no diálogo como forma de entender o que contribui e o que não contribui para a organização. (e) Raciocínio sistêmico: quando todas as disciplinas convergem, formam uma onda de experimentos e desenvolvimentos; os indivíduos, desta forma, vêem a si mesmo de forma diferente, bem como ao trabalho e ao mundo.

Senge (1990) define Organização de aprendizagem da seguinte forma:

Organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para ela, não basta apenas sobreviver- ela precisa de “aprendizagem de sobrevivência”, mais conhecida por “aprendizagem de adaptação”, que estimula a capacidade criativa. (SENGE, 1990, p. 23).

Partindo de um conceito um pouco mais amplo, Robbins (2005) afirma que a aprendizagem acontece quando há uma mudança de caráter permanente nas ações do indivíduo e o seu comportamento, frente aos demais, sofre significativa alteração. Ainda segundo esse autor, para que haja o aprendizado, é necessária a experiência e esta só vem por meio da observação e prática de algo ou algum acontecimento. Por isso, Abbad *et al* (2006) defendem que, para haver uma gestão da aprendizagem eficiente e eficaz é imprescindível a autoavaliação, a autodisciplina e o automonitoramento por parte dos colaboradores, isso aliado a uma cultura de *feedback* na organização, que, para Senge (1990), pode ser tanto de reforço, ou seja, funciona como propulsor do crescimento, quanto de balanceamento, que funciona como um estabilizador na atuação da organização, quando necessário.

Conforme mencionado anteriormente o contexto no qual se vive atualmente é caracterizado pelas constantes mudanças, especialmente no âmbito organizacional. Warr e Allan (1998), *apud* Abbad(2006) afirmam que nesse contexto, é fundamental estratégias de aprendizagem que atendam melhor às demandas; essas estratégias consistem nas capacidades assimiladas pelo indivíduo ao decorrer da vida, como por exemplo: a atenção, aquisição, generalização e transferência. Estas podem ser lapidadas pela organização para que se adequem ao todo e aumentem a efetividade de aprendizagem. Com base nisso, eles especificaram as estratégias de aprendizagem dividindo-as em três categorias: estratégias cognitivas, comportamentais e autorregulatórias, como pode ser visualizada no quadro 1.

## Especificação das Estratégias de Aprendizagem

Estratégia de Aprendizagem	Tipo/descrição
Cognitivas	<p><b>Repetição:</b> Consiste na repetição mental da informação pelo aprendiz na forma em que ela lhe foi apresentada.</p> <p><b>Organização:</b> Identificação de ideias centrais contidas em materiais e criação de esquemas mentais que agrupam e relacionam elementos que foram coletados.</p> <p><b>Elaboração:</b> Reflexões sobre implicações e conexões possíveis entre o material apreendido e os conhecimentos já existentes.</p>
Comportamentais	<p><b>Busca de ajuda interpessoal:</b> Procura de auxílio de outras pessoas. Comportamento proativo do indivíduo.</p> <p><b>Busca de ajuda em material escrito:</b> Busca de informações escritas, sejam elas físicas ou virtuais, envolve qualquer fonte que não envolva o contato social.</p> <p><b>Aplicação prática:</b> Aplicação do conhecimento recém-adquirido por meio da aplicação prática.</p>
Autorregulatórias	<p><b>Controle da emoção:</b> Controle da ansiedade e prevenção de sentimentos que venham a intervir no processo de aprendizagem.</p> <p><b>Controle da motivação:</b> Controle da motivação e da atenção, em situações onde há pouco interesse do indivíduo no momento de aprendizagem.</p> <p><b>Monitoramento da compreensão:</b> Autoavaliação do processo de aquisição de aprendizagem do comportamento e modificação quando necessária.</p>

**Quadro 01** – Especificação das estratégias de aprendizagem

**Fonte:** Elaboração própria com base em War e Allan (1998) apud Abbad (2006)

De acordo com Porter (2009), a vantagem ou a desvantagem competitiva de uma empresa consiste na otimização de todas as áreas de uma empresa e não em apenas algumas áreas. Ele afirma que os gestores, a fim de melhorarem a eficácia operacional, investem em questões como melhoria contínua, capacitação de pessoas, gestão de mudança e organização que aprendem, desta forma, o gestor diminuirá, ou eliminará, as ineficiências, aumentará a satisfação do cliente (interno e externo) e terá melhores resultados financeiros.

Senge (1990) afirma que nesse tipo de organização que aprende, a aquisição do conhecimento tem três dimensões fundamentais: (a) Análise, com discernimento, das questões complexas, canalizando o potencial das mentes a fim de que a inteligência macro seja maior e melhor que a individual; (b) Necessidade de tomar ações inovadoras coordenadas. Entretanto esses *insights* só virão após diálogos e discussões organizacionais. (c) Uma equipe ajuda outras equipes com base nos conhecimentos adquiridos por meio do aprendizado em grupo.

Nos dias de hoje, é fundamental que uma empresa promova ações de inovação que agreguem valor tanto ao cliente interno como ao cliente externo. O manual de Oslo (OCDE, 2005, p.55) define inovação como a “implementação de um produto, novo ou significativamente melhorado, podendo ser um processo, um novo método de *marketing* ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

O manual de Oslo (2005) ainda destaca os tipos de inovação em uma organização, como se pode ver no quadro 2:

Descrição dos tipos de inovação	
Tipos de inovação	Descrição
Inovação de Processo	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Inovação de Produto	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais
Inovação de Marketing	É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovação Organizacional	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

**Quadro 02** – Descrição dos tipos de inovação

**Fonte:** Elaboração própria com base no manual de Oslo (2005)

Em estudo realizado entre empresas japonesas e empresas brasileiras, Fleury (1990) afirma que uma notável característica acerca da estratégia das empresas japonesas é a elaboração e operacionalização de programas de longo prazo, com vistas à capacitação tecnológica dos colaboradores.

Ele afirma que essa estratégia, voltada para inovações incrementais, isto é, quando se busca uma maior eficiência e qualidade dos produtos com base nos conhecimentos adquiridos (OCDE, 2005), a um prazo maior, resultou num aumento de capacitação tecnológica que permitiu às empresas japonesas terem um crescimento financeiro e, com isso, apresentarem ao mercado novos produtos a partir de capacitação própria. Em contrapartida, a contribuição das empresas transnacionais brasileiras para a criação de capacitação tecnológica local é, de acordo com o autor, limitada. Precisando posicionar-se frente a um mercado internacional extremamente competitivo, tais empresas estão procurando reconsiderar a questão da tecnologia em suas estratégias. Todavia, vale ressaltar que tanto as empresas brasileiras quanto as japonesas apresentaram dificuldades de integração interdepartamental e interinstitucional.

Bitencourt e Azevedo (2006 p. 3) expressam que, por conta das múltiplas interpretações de abordagem, “a aprendizagem organizacional vem destacar que as aparentes contradições ou respostas únicas são apenas uma forma restrita de enxergar a realidade”. Desta forma, é válido trazer à voga a importância de ferramentas tecnológicas que ajudem na integração corporativa, como a gamificação, e abordagens que promovam uma visão sistêmica a cada colaborador na organização, como por exemplo, o *design thinking*.

## 2.2 GAMIFICAÇÃO

Nos últimos 30 anos os *games* têm marcado presença no mercado, pois com a ascensão de uma geração tecnológica, híbrida e multimodal que traz consigo uma nova concepção de cultura e sociedade, o ambiente torna-se propício para a propagação dessa nova modalidade no mercado de trabalho (SCHLEMMER; LOPES, 2016). De acordo com fontes do Sebrae (2017), em 2016 o setor de *games* no Brasil faturou US\$ 1,6 bilhão, 25% a mais que o ano de 2014, no qual houve, nesse mesmo segmento, um faturamento em torno de US\$ 1,28 bilhão. Todas essas mudanças fazem com que o mercado, nesse segmento, seja cada vez mais complexo e desafiador.

Atualmente, o termo Gamificação tem sido mal interpretado, pois não se refere apenas a criar jogos e brinquedos, mas sim a uma metodologia na qual são aplicados mecanismos de jogos aos problemas reais e, desta forma, desenvolver novos comportamentos com a finalidade de solucionar os problemas reais do ambiente em questão (VIANNA, *et al*, 2013).

Em meio a esse cenário de tamanha complexidade e constantes mudanças, a Gamificação surge não apenas com o intuito de jogar, mas também de promover a aprendizagem do colaborador em âmbito organizacional e fazer com que este sintam-se, de fato, motivado. A Gamificação tem uma relação direta com o conhecimento, pois permite que haja uma mais eficiente e eficaz aprendizagem através da associação entre teoria e prática, fazendo com que o colaborador fique cada vez mais engajado (SARTORI, *et al*, 2014). Senge (1990) afirma que estar engajado significa não apenas participar de algum objetivo, mas sentir-se responsável pelo cumprimento, ou não, deste. Ele ainda afirma que a pessoa engajada traz uma empolgação tão forte dentro de si que não seria possível ter esse sentimento se fosse apenas obediente. Zichermann e Cunningham (2011) detalham que engajamento é o período de tempo em que se tem uma grande conexão com uma pessoa, lugar, coisa ou ideia. sendo composto por uma série de métricas potencialmente inter-relacionadas que se combinam para formar um todo. Essas métricas são: a) recência; b) frequência; c) duração; d) viralidade; e) classificações.

Karl (2017) define um *game* como um evento de aprendizagem autônomo que tem um início e um fim muito claros. Ele define gamificação como o uso de elementos de jogo em um ambiente não-jogo ou para engajar alguém em uma atividade. Ele ainda divide a gamificação em dois tipos: (a) Estrutural - usando uma estrutura em torno do conteúdo, mas sem alterar o conteúdo (esta é usada na maioria das vezes pelas organizações). (b) Conteúdo - alterar o conteúdo para torná-lo mais semelhante a um *game*. Afirma, ainda, que a proliferação de plataformas e as diferentes tomadas nas plataformas vão realmente permitir que organizações e associações personalizem a solução de gamificação que melhor se adapta ao seu público. Por outro lado, mais opções significam mais trabalho porque é necessário descobrir qual é a melhor plataforma de gamificação para o que a organização deseja alcançar.

De acordo com Cook (2013) a gamificação é mais do que um treinamento inovador, ela engaja funcionários com conhecimento que estimula a competição entre colegas e concede recompensas públicas e reconhecimento àqueles que se destacam. A gamificação pode otimizar praticamente qualquer tópico: melhorando as operações, cortando custos de logística e desafiando funcionários para entender como suas funções contribuem para o sucesso da empresa, promovendo então uma visão sistêmica nas organizações.

Os *games* popularizam-se por sua capacidade de promover a ação e instigar um maior envolvimento por parte dos jogadores. Frente a isso, Schlemmer e Lopes (2016, p.187) afirmam:

A gamificação se justifica de uma perspectiva sociocultural, uma vez que pressupõe a utilização de elementos tradicionalmente encontrados nos *games*, como narrativa, sistema de feedbacks, sistemas de recompensas, conflitos, cooperação, competição, objetivos e regras claras, níveis, tentativa e erro, diversão, interação, interatividade, entre outros. (SCHLEMMER; LOPES, 2016, p.187).

É correto afirmar que a Gamificação, como *digital game-based learning* (DGBL) – aprendizagem baseada em jogos – é de suma importância para o desenvolvimento, contudo, se mal aplicada, resultará em prejuízos tanto para a pessoa, quanto para a empresa, por isso, faz-se necessário conhecer as motivações do ser humano, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas (SCHLEMMER; LOPES, 2016). A motivação intrínseca, conforme Vianna *et al* (2013) é quando um sujeito realiza uma atividade por sua própria vontade, pois sente que esta é prazerosa, tenha ela recompensa ou não, já a motivação extrínseca, segundo ele, acontece quando um indivíduo envolve-se em uma determinada atividade a fim de obter recompensas externas como, por exemplo, bens materiais, reconhecimento pelo sucesso alcançado, entre outros.

Convém ressaltar que existem ferramentas, nos *games*, que contribuem significativamente na motivação e aprendizado do indivíduo. São as chamadas “mecânicas dos games”, estas, segundo Schlemmer e Lopes (2016), são responsáveis pelo funcionamento dos componentes do *game*, permitindo ao jogador ter um controle dos níveis e nortear suas ações. Zichermann e Cunningham (2011) e Vianna *et al* (2013) afirmam que a mecânica de um sistema gamificado é composta de uma série de ferramentas que, quando usadas corretamente, podem fornecer uma resposta significativa aos jogadores e potencializar os seus benefícios.

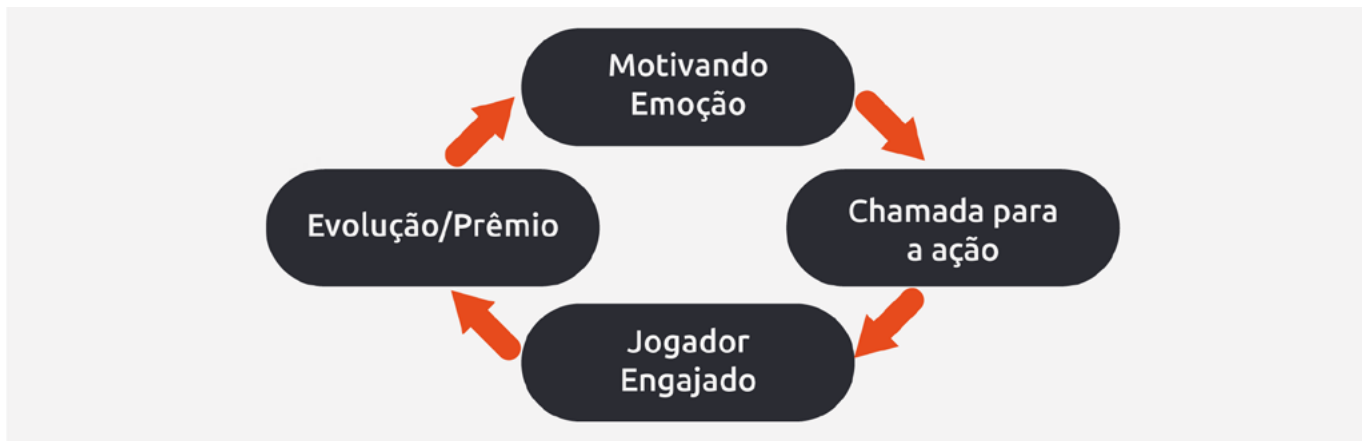


Descrição das mecânicas de games	
Categoria	Descrição
Feedback instantâneo	Os <i>feedbacks</i> positivos reforçam bons comportamentos e os negativos permitem que haja ajustes comportamentais.
Pontos	Os pontos são importantes independentemente de sua acumulação ser compartilhada entre jogadores, ou mesmo entre o <i>designer</i> e o jogador. Consiste em pontos de bônus concedidos aos jogadores por completar com sucesso tarefas especiais dentro de um jogo. São uma exigência absoluta para todos os sistemas gamificados.
Níveis	Na maioria dos jogos, os níveis indicam progresso. Níveis servem como um marcador para os jogadores saberem onde eles estão em uma experiência de jogo ao longo do tempo.
Tabelas de classificação	O objetivo de uma tabela de classificação é fazer comparações simples. Sem surpresa, a maioria as pessoas não precisam de nenhuma explicação quando encontram um placar. Por padrão, o jogador vê uma lista ordenada com uma pontuação ao lado de cada nome e entende quem ele é olhando para um sistema de <i>ranking</i> .
Emblemas	São uma excelente maneira de incentivar a promoção social de seus produtos e serviços. Os emblemas também marcam a conclusão das metas e os progresso constante de jogo dentro do sistema.
Desafios/missões	Desafios e missões dão aos jogadores a direção do que fazer no mundo da experiência gamificada. Mesmo que um desafio não esteja na frente e no centro da experiência, usando desafios como uma opção em algum lugar no corpo do sistema pode adicionar profundidade e significado para o jogador.
Onboarding (integração)	A integração é o ato de trazer um novato para o sistema. Lições do mercado de jogos casuais mostraram que no primeiro minuto um jogador se envolve com um sistema são os mais importantes, porque é quando a maioria das decisões dos jogadores são tomadas.
Engajamento	Um designer não deve apenas ver a maneira como um jogador se envolve com o sistema, mas também como ele o deixa e - talvez ainda mais importante - o que o traz de volta. Em um ciclo de engajamento social, uma emoção motivadora leva ao reengajamento do jogador, que leva a uma chamada social à ação, que flui para o progresso visível e/ou recompensas, que volta para uma emoção motivadora.
Aprender fazendo	Consiste na atuação mais participativa do colaborador e aprendizado deste durante o momento de trabalho.

**Quadro 03** – Descrição da mecânica dos games

**Fonte:** Elaboração própria (2018) com base em Zichermann e Cunningham (2011)

Todas essas ferramentas citadas no quadro 3 têm por principal objetivo proporcionar o aprendizado através do *feedback* de reforço. De acordo com Senge (1990) o *feedback* de reforço (ou amplificação) são os propulsores do crescimento, pois todas as vezes que houver um crescimento no aprendizado, o *feedback* de reforço estará em ação, atuando como um ciclo e promovendo um reforço na direção desejada. Entretanto, esse retorno precisa ser de maneira constante e não uma vez ao ano, como acontece em grande parte das organizações, a fim de que o jogador reconheça o sucesso ou a falta dele e, desta forma, possa tomar decisões importantes no processo de aprendizado. (VIANNA, 2013). Em um ciclo de engajamento social, uma emoção motivadora leva ao reengajamento do jogador, que leva a um chamado social à ação, que flui para o progresso visível e /ou recompensas, que volta para uma emoção motivadora (ZICHERMANN;CUNNINGHAM, 2011).



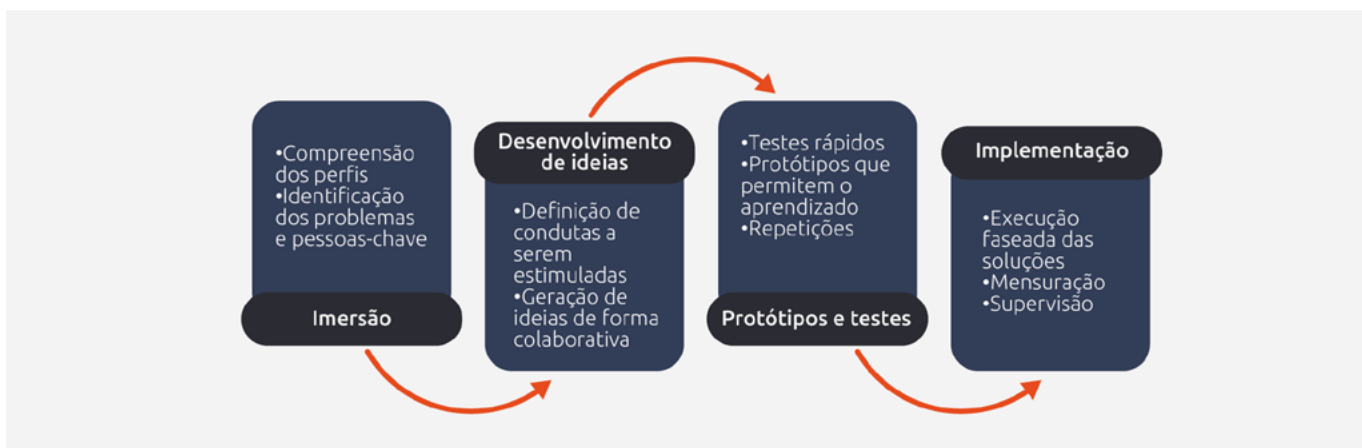
**Figura 01** – Ciclo engajamento/motivação

**Fonte:** Elaboração própria (2018) com base em Zichermann; Cunningham (2011)

Uma forma de obter engajamento e vantagem competitiva em uma organização é otimizando o relacionamento interpessoal, ainda que em ambiente de cultura organizacional baseada na gamificação. Como se percebe na figura 01, o engajamento do colaborador está diretamente ligado com o prêmio recebido por ele e a motivação gerada devido à valorização das ideias e senso de pertencimento que são proporcionados.

Desta forma, com o objetivo de alcançar tais atributos, o *crowdsourcing* (contribuição colaborativa) surge como uma forma abreviada de terceirizar um emprego para o público. Significa convidar um grande grupo de pessoas, geralmente na Internet, para cooperar com um grande projeto; a *Wikipedia* é um exemplo disso. O *crowdsourcing* é uma maneira de fazer coletivamente, mais rápido, melhor e mais barato o que de outra forma seria impossível para um única organização fazer sozinha (MCGONIAL, 2011). Ações como esta promovem a empatia, colaboração e experimentação, características basilares no *design thinking* (PINHEIRO; ALT, 2011).

Aplicar o *crowdsourcing* implica em ter um conhecimento macro acerca do público estudado. Vianna (2013) afirma que a aplicação de um projeto de gamificação envolve quatro fases determinantes para o sucesso da implementação, são elas: imersão, desenvolvimento de ideias, protótipos e testes e a implementação.



**Figura 02** – Etapas de um projeto de gamificação

**Fonte:** Elaboração própria (2018) com base em Vianna (2013)

Para que a implementação do projeto tenha sucesso, é necessário conhecer, *a priori*, as características dos jogadores, isso vale tanto para quando o alvo do projeto for o cliente interno (colaboradores), quanto para o cliente externo. Zichermann e Cunningham (2011) apontam quatro tipos de jogadores: (a) exploradores (*explorers*): gostam de sair para o ambiente à sua volta e trazer as coisas novas à sua comunidade, a fim de que vejam que ele descobriu algo interessante. (b) conquistadores (*achievers*): as pessoas que gostam de conquistar são parte integrante de qualquer jogo competitivo. Eles dirigem uma grande quantidade de projetos, serviços e marcas, todavia, perdem o interesse se perdem o jogo. (c) predadores (*killers*): ao contrário dos empreendedores, vencer não é suficiente para eles. Eles devem vencer e outra pessoa deve perder, a fim de que alcancem admiração/respeito. (d) socializadores (*socializers*): jogam por mera interação social.

A gamificação é um instrumento que pode ser usado em diversos âmbitos, inclusive no âmbito corporativo. Na próxima subseção será estudada de forma mais profunda o *design thinking*, como importante ferramenta na ressignificação de valor do produto, tendo por base as reais necessidades e desejos do cliente.

## 2.3 DESIGN THINKING

Nas últimas décadas a sociedade tem passado por significativas mudanças. Nesse contexto, o considerável avanço da tecnologia e aumento no volume de informação disponível ao público têm promovido alterações culturais e processuais tanto no indivíduo quanto nas organizações, estas, no intuito de se diferenciarem no ambiente mercadológico, buscam implementar ferramentas de gestão que motivem o colaborador a desenvolver novas soluções sistematicamente. Nesse cenário, o *design* surge como uma forma de ter uma visão além do produto, visando a resolução de problemas do cliente, desenvolvendo inovações focadas no usuário e em suas necessidades (BONINI; SBRAGIA, 2011).

Visando a aplicação desse conceito nas estratégias das organizações, surge então o *design thinking* (DT). De acordo com Pinheiro e Alt (2011) o DT é uma abordagem multidisciplinar que tem por finalidade colocar as pessoas no centro do empreendimento a fim de construir valor com elas e para elas e, por conseguinte, aplicar tais valores na estratégia do negócio, fomentando uma produção sistêmica do produto final e impactando direta e positivamente o cliente, bem como visa causar impacto aos colaboradores.

Vianna *et al* (2011) afirmam que o DT é uma abordagem focada no ser humano, vendo na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios, introduzindo, desta maneira, um novo significado para os produtos, serviços e/ou processos.

Porter (2009) afirma que existem dois critérios de compra utilizados pelo cliente: o critério de uso

e os critérios de sinalização. Os critérios de uso englobam o que cria, de fato, valor para o cliente em um produto e isso geralmente é imperceptível, pelo fato de envolver a logística interna da organização. O segundo critério é o de sinalização, que envolve a publicidade, atratividade das instalações, etc., ou seja, algo mais visual, mas que, de certa forma, agregará valor percebido ao cliente no que tange ao produto. Com isso, Pinheiro e Alt (2011) afirmam que o DT busca compreender o comportamento das pessoas que usam o produto diariamente, a fim de adequar a organização, por meio de um comportamento de integração entre os setores, tanto internos quanto externos, alcançando, desta forma, os resultados para a empresa, para os colaboradores e para os clientes, fazendo com que o valor do produto seja maior do que o preço em si.

De acordo com Brown (2008) e Vianna et al (2011) o processo de *design thinking* se baseia em torno de três fases: imersão (inspiração), ideação e implementação (prototipação). “Durante essas fases, os problemas são questionados, as ideias são geradas e as respostas obtidas” (BONINI; SBRAGIA, 2011, p. 10). Elas não têm uma relação linear, pois possuem uma continuidade.

Na etapa da imersão, busca-se compreender quais os problemas e as oportunidades existentes na organização, compreendendo o que as pessoas fazem, como elas pensam e o que elas precisam e querem (BROWN, 2008). Corroborando esse pensamento, Vianna et al (2011) divide a imersão em duas etapas: preliminar e em profundidade. A primeira tem como objetivo o reenquadramento e a compreensão primária do problema, enquanto a segunda identifica as necessidades e oportunidades que nortearão as futuras soluções, identificando comportamentos extremos (*Best and worst case* – melhor e pior caso (PINHEIRO; ALT, 2011)) e mapeando padrões e necessidades latentes.

Na etapa preliminar, conforme Vianna *et al*, (2011), ocorrem os seguintes passos: a) Reenquadramento: é examinar problemas não resolvidos em uma empresa sob diferentes perspectivas, permitindo a desconstrução de crenças e suposições, bem como a quebra de padrões de pensamento. b) Pesquisa Exploratória: é a pesquisa de campo preliminar que auxilia a equipe no entendimento do contexto a ser trabalhado e fornece insumos para a definição dos perfis de usuários, atores e ambientes ou momentos do ciclo de vida do produto/serviço que serão explorados na imersão em profundidade. c) Pesquisa *Desk*: é uma busca de informações sobre o tema do projeto em fontes diversas (*websites*, livros, revistas, *blogs*, artigos, entre outros). Com isso, é usada para obter informações de outros locais que não os usuários e os atores envolvidos diretamente com o projeto.

Essa primeira fase é caracterizada principalmente pela promoção da empatia, que nada mais é do que a capacidade que o ser humano tem de se colocar no lugar do outro, compreendendo e vivenciando os sentimentos das outras pessoas. O olhar empático do DT permite analisar, com base em análises aprofundadas que promovam um contato com o cliente, problemas enfrentados pelas empresas e utilizar novos pontos de vista a fim de compreender a mente do cliente final, dispondo de soluções que outrora não tinham em mente e, desta forma, antecipar barreiras de uso e adoção que possam comprometer o sucesso do projeto/produto. (PINHEIRO; ALT, 2011).

A etapa da ideação consiste em fazer muitos esboços em cenários diferentes para, desta forma, construir estruturas criativas que facilitarão na criação de um pensamento integrado (BROWN;

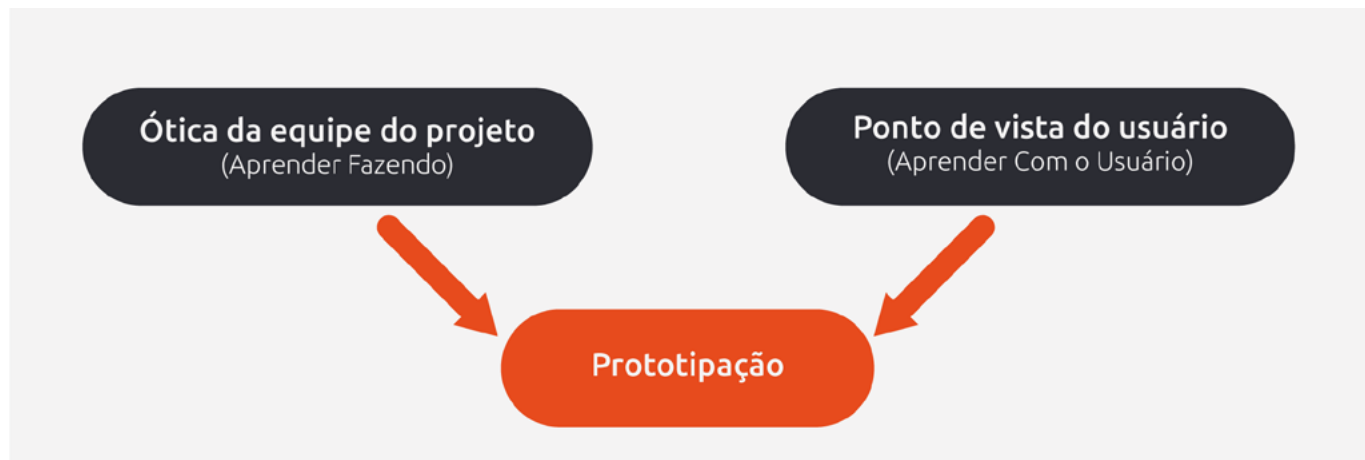
2008). Para Pinheiro e Alt (2011), antes de ir a campo, convém que a equipe utilize uma base sólida de conhecimento, a fim de evitar as perdas e melhorar o foco. Na maioria das vezes, os melhores *insights* saem de situações de improviso, contudo, até para improvisar é necessário que haja um conhecimento prévio. Com isso, faz-se necessária a geração de ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utilizam-se as ferramentas de síntese para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado (VIANNA *et. al* 2011), tendo o cliente como o centro de tudo e descrevendo os seus pensamentos. extrema importância a utilização de espaços compartilhados (*sharedspaces*); são locais Nesse ambiente é de como paredes imantadas, quadros brancos, entre outros, onde as informações do projeto encontram-se disponíveis a qualquer um, permitindo que a equipe navegue sem perder a linha de raciocínio (PINHEIRO; ALT, 2011). O Canvas é um exemplo de *sharedspace* em ascensão nas empresas, hoje em dia. Esses ambientes proporcionam diversos *brainstormings* (tempestade de ideias) ao redor do tema a ser explorado. As ideias geradas são validadas e demonstradas em forma de protótipos, no qual é feita a experimentação. Todavia, além do *brainstorming*, existem diversas outras ferramentas que podem ser utilizadas na geração eficiente de ideias (VIANNA *et al*, 2011). À medida que o estágio de ideação progride, ficará claro se há deficiências na fase de definição e se as pesquisas realizadas são, de fato, suficientes. Por isso, a fim de manter a retroalimentação do sistema, o feedback pode ser buscado em todo o processo de DT, com o intuito de esclarecer pontos de dúvida com o cliente e abordar aspectos que foram mal interpretados durante a fase de definição (AMBROSE; HARRIS, 2010).

Já a prototipação é definida por Vianna *et al* (2011, p.192) como a “tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. É um instrumento de aprendizado sob dois aspectos): 1) Da ótica da equipe de projeto: ao dar forma à ideia é preciso elaborá-la com mais detalhes, aumentando os níveis de fidelidade da solução ao longo do processo. 2) Do ponto de vista do usuário: ao interagir com o modelo criado, em diferentes níveis de contextualidade, o usuário pode avaliá-lo e fornecer insumos para sua evolução e aperfeiçoamento.

Esses ambientes proporcionam diversos *brainstormings* (tempestade de ideias) ao redor do tema a ser explorado. As ideias geradas são validadas e demonstradas em forma de protótipos, no qual é feita a experimentação. Todavia, além do *brainstorming*, existem diversas outras ferramentas que podem ser utilizadas na geração eficiente de ideias (VIANNA *et al*, 2011). À medida que o estágio de ideação progride, ficará claro se há deficiências na fase de definição e se as pesquisas realizadas são, de fato, suficientes. Por isso, a fim de manter a retroalimentação do sistema, o *feedback* pode ser buscado em todo o processo de DT, com o intuito de esclarecer pontos de dúvida com o cliente e abordar aspectos que foram mal interpretados durante a fase de definição (AMBROSE; HARRIS, 2010).

Já a prototipação é definida por Vianna *et al* (2011, p.192) como a “tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. É um instrumento de aprendizado sob dois aspectos): 1) Da ótica da equipe de projeto: ao dar forma à ideia é preciso elaborá-la com mais detalhes, aumentando os níveis de fidelidade da solução ao longo do processo. 2) Do ponto de vista do usuário: ao interagir com

o modelo criado, em diferentes níveis de contextualidade, o usuário pode avaliá-lo e fornecer insumos para sua evolução e aperfeiçoamento.



**Figura 03** – Aspectos na elaboração da prototipação  
**Fonte:** Elaboração própria (2018) com base em Vianna *et al* (2011)

Como a figura 3 aponta, a prototipação é fruto da junção entre a ótica da equipe acerca do que se pretende fazer e a ótica do usuário, pois este indica quais as reais necessidades e problemas, apontando de que forma o produto pode sanar as lacunas existentes. Um protótipo dá à equipe de projeto e ao cliente a capacidade de visualizar e manipular um conceito de *design*, para ter uma noção de sua presença física e qualidades, promovendo, portanto, novas ideias e também potenciais soluções (AMBROSE; HARRIS, 2010). Pinheiro e Alt (2011) afirmam que a prototipação do DT permite falhar antes do lançamento, dando pequenos passos e identificando assim os pontos fortes e os pontos de melhoria do protótipo, refinando-o de tal forma que, *a posteriori*, se adeque às variabilidades na execução do projeto, bem como às reais necessidades e desejos do cliente. Para que de fato haja uma melhoria contínua nos produtos, Brown (2008) afirma que o protótipo deve ser testado até que alcance ou exceda às expectativas do cliente, por isso é fundamental a repetição. Portanto, de acordo com Vianna *et al* (2011), quanto mais testes e mais cedo se inicia o processo, maior o aprendizado e as chances de sucesso da solução final, bem como minimiza gargalos e problemas de processo.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa que, de acordo com Gil (2002), pode ser definida como um processo que envolve uma sequencia de atividades, redução dos dados, categorização destes, interpretação e redação do relatório; sendo menos formal frente à quantitativa. Deste modo, a pesquisa qualitativa foi utilizada neste trabalho, com o intuito de compreender a visão dos colaboradores do Jogo da inovação (JOIN) do Instituto Eivaldo Lodi

(IEL). A iniciativa JOIN foi escolhida por sua relevância no mercado e por ser referência para as pequenas e médias empresas que desejam otimizar os seus processos por meio da valorização das pessoas.

Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva, que, segundo Gil (2002), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Ele ainda afirma que as características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como a entrevista e a observação sistemática. Como utilizou-se de uma entrevista para obter uma aprofundada compreensão acerca da aplicação destas ferramentas, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, quanto aos seus objetivos.

Esse estudo buscou compreender de que forma a aplicação da gamificação e do *design thinking* auxilia na aprendizagem dos colaboradores do JOIN, por isso foi realizada uma revisão de literatura, a fim de obter uma bagagem teórica e categorias de análise, caracterizando-se como uma pesquisa bibliográfica.

Foi realizada ainda, para levantamento de dados secundários, uma análise documental. Neste caso, foram consultadas algumas cartilhas da própria Partida JOIN. Cada cartilha descreve de forma detalhada os passos que devem ser seguidos, pela empresa participante, com base no Canvas JOIN, que por sua vez, tem os seus alicerces nas etapas do *design thinking*, onde cada etapa é realizada de forma lúdica, remetendo, desta forma, à gamificação.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, é desenvolvida com base em material já elaborado, constituindo-se, principalmente, de livros e artigos científicos. Já a pesquisa documental é constituída por materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa e possui uma fonte diversificada (GIL, 2002). Desta maneira, pode-se inferir que esta pesquisa é bibliográfica, pois foram consultados materiais já elaborados, como livros e artigos que versam sobre o tema, e é documental, pois foram usados livros e artigos científicos.

A entrevista, no que lhe concerne, é um exemplo de instrumento de coleta de dados primários e que possibilita a troca de informações a partir do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, partindo de um assunto ou problema (PRODANOV; FREITAS, 2013). Foi realizada uma entrevista semi-estruturada e com um roteiro que abordava as categorias de análises estudadas e a forma de como estas ferramentas impactam nos procedimentos internos foi realizada em junho de 2018 com a consultora parceira do IEL e, com autorização desta, foi realizada uma gravação a fim de coletar as informações que porventura não fosse possível registrar no momento. A consultora, *a priori*, atuou como bolsista na fase de concepção e desenvolvimento da tecnologia JOIN enquanto projeto. Como detinha o conhecimento de todo o processo, ganhou o *status* de consultora parceira e hoje atua diretamente nas revisões que a tecnologia JOIN exige. Os dados foram analisados com a técnica da análise de conteúdo, que, como afirma Gil (2002), possibilita a descrição do conteúdo manifesto de forma implícita nas comunicações.

## 4. RESULTADOS OBTIDOS

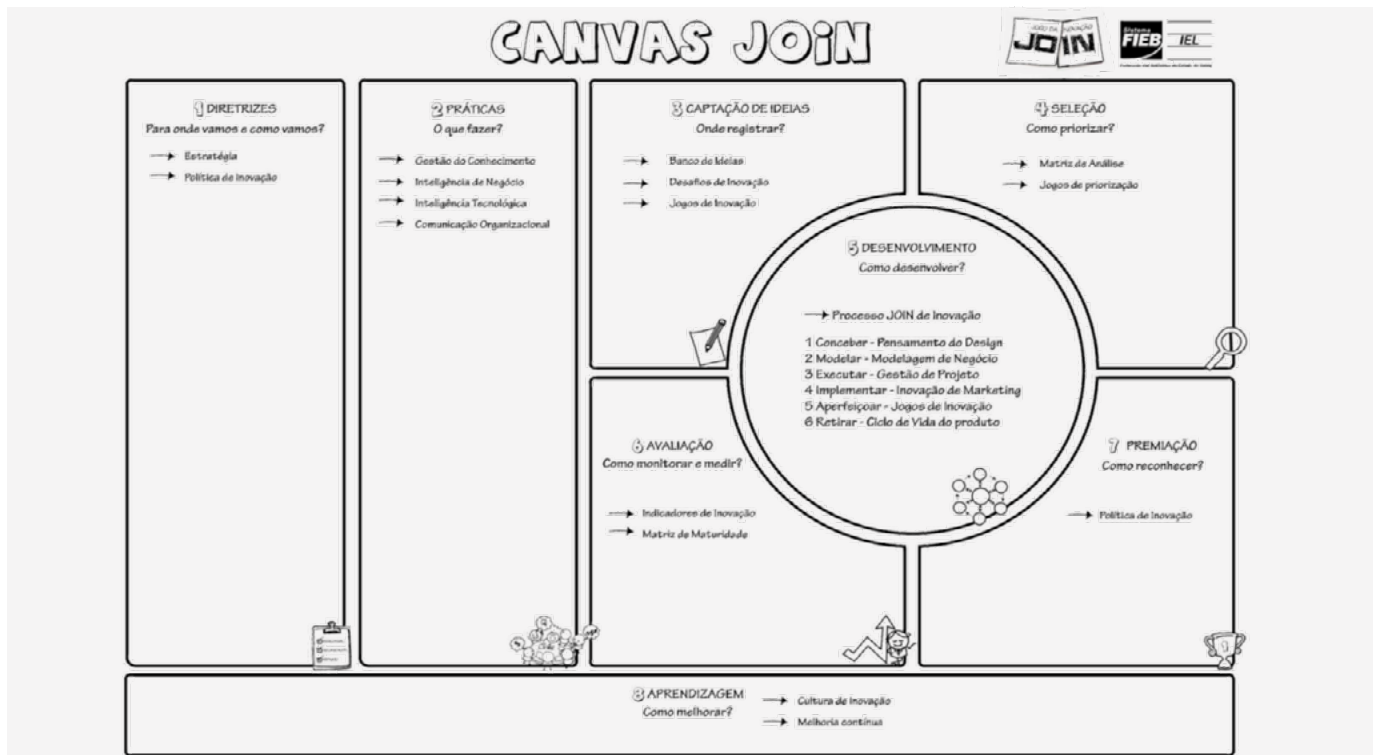
Essa seção tem por objetivo apresentar os resultados da entrevista realizada com a consultora, configurando-se da seguinte forma: inicialmente o JOIN é caracterizado como uma tecnologia, pois sistematiza o processo de inovação na empresa e facilita os procedimentos da organização. Logo após, destaca-se a Partida JOIN como subproduto do Jogo da Inovação, fazendo uma breve alusão ao *design thinking* e à gamificação considerando a importância de ambas as ferramentas no contexto organizacional das empresas participantes da Partida.

### 4.4 CARACTERIZANDO A TECNOLOGIA E A PARTIDA JOIN

A tecnologia JOIN é uma ferramenta de gestão da inovação desenvolvida pelo Instituto Euvaldo Lodi/Bahia (IEL/BA) e visa ajudar empresas a agregar valor ao(s) seu(s) produto(s) ou serviço(s) por meio de um formato que instiga a inovação por parte dos colaboradores. Essa tecnologia busca articular temas como a inovação aberta, *design thinking*, modelagem de negócios e mentalidade *lean*. (JOIN, 2013).

A tecnologia JOIN foi uma iniciativa alinhada com o esforço do Sistema Nacional de Inovação pela difusão da inovação entre as empresas brasileiras. A história do JOIN tem início em junho de 2010, quando, motivado pela possibilidade de captação dos recursos disponibilizados pela Chamada Pública MCT/FINEP/ Ação Transversal PRÓ-INOVA – Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação – 11/2010, o Instituto Euvaldo Lodi – IEL/BA, tendo como principal parceiro o SEBRAE/BA. O JOIN alcança não apenas a capital baiana, mas também macrorregiões como Feira de Santana e Ilhéus, tendo como um dos principais objetivos a expansão da tecnologia para outros Estados da Federação (PIRES, 2014). A lógica de funcionamento do planejamento é o Canvas JOIN; dentro deste, a parte 5 refere-se ao processo de inovação, que consiste em gerar algo novo ou significativamente melhorado. A parte 5, subdivide-se em 6 fases referentes ao processo JOIN de inovação. Convém ressaltar que a Partida JOIN, objeto de estudo dessa pesquisa, está contida na fase “Conceber”, como vê-se na figura 4:





**Figura 4 – Canvas JOIN**  
**Fonte:** JOIN (2015)

A tecnologia JOIN possui um portfólio composto por: (a) Portal JOIN: Ambiente virtual de apoio à gestão; (b) Oficinas de inovação JOIN: refere-se à capacitação de pessoal; (c) Caderno JOIN: conteúdo, ferramentas e jogos de inovação; (d) JOIN na empresa: acessoria *in company*; (e) SisJOIN: *software* de apoio à gestão da inovação; (f) Partida JOIN: jogo empresarial (JOIN, 2015).

#### 4.2 PARTIDA JOIN À LUZ DO *DESIGN THINKING*

Para compreender qualquer situação com maior profundidade é necessário observar fatores como o contexto e o comportamento das pessoas analisadas. É necessário assimilar quais as reais necessidades e desejos dos *stakeholders*, bem como os problemas vividos por tais pessoas e, desta forma, promover uma solução precisa e eficiente (CAVALCANTI; FILATRO, 2016).

Fazendo alusão a um jogo de futebol, a Partida JOIN usa, tanto fisicamente quanto virtualmente, a imagem de um campo de futebol e nele expõe todas as etapas do *design thinking*, proporcionando um aprendizado divertido e de forma lúdica. A Partida JOIN dá a possibilidade de resgatar a ideia na mente dos indivíduos em uma sociedade da propagação do conhecimento. Enquanto jogo, materializa o conhecimento de uma forma acessível, investir na questão do treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), visando proporcionar um maior engajamento do colaborador, planejando, estruturando e facilitando a aprendizagem e, por conseguinte, o desenvolvimentos de CHAs (ABBAD *et al.* 2006). Gera um ambiente igual, por meio das regras que cada um precisa

seguir. Pessoas de diferentes perfis e diferentes departamentos podem participar de forma igualitária. A Partida precisa gerar um resultado concreto e isso é medido pela organização ao final do jogo.

A Partida JOIN vem sendo utilizada em dois contextos distintos: em eventos de sensibilização de empresários e gestores para a importância do investimento em gestão da inovação e no ambiente organizacional, diretamente ligado à atividade de inovação da empresa, como ferramenta de geração de ideias criativas para problemas reais. O tempo do jogo é de aproximadamente 90 minutos e as equipes devem reunir entre cinco e sete jogadores; cada equipe é conduzida por um *focalizador*, que é responsável por fazer toda a intermediação entre as equipes. Três artefatos são utilizados durante a atividade: o campo do jogo (figura 5); papéis adesivos de várias cores tipo *Post-it*, para registro das ideias e pequenos círculos coloridos adesivos, que funcionam como instrumento de votação (PIRES, 2014)



**Figura 5** – Processo JOIN de inovação

**Fonte:** (FLICKR, 2014)

Na primeira etapa (empatia), a Partida reúne uma equipe multidisciplinar, com diferentes pontos de vista, para buscar compreender o universo a ser estudado, definindo as perspectivas e fronteiras e, como resultado, tentar compreender o que os clientes sabem, acreditam, desejam, esperam e fazem, no que diz respeito ao produto, serviço ou processo que se deseja otimizar ou extinguir o problema. O olhar empático do DT permite analisar, com base em análises aprofundadas que promovam um contato com o cliente, problemas enfrentados pelas empresas e utilizar novos pontos de vista, a fim de compreender a mente do cliente final (PINHEIRO E ALT, 2011).

Para conseguir esse objetivo, os jogadores da Partida JOIN realizam uma observação simples, que consiste em ir à campo tentar compreender as origens e consequências do problema a ser

estudado. Com isso, compreendem um pouco mais os problemas, e realizam questionários, entrevistas simples e/ou entrevista no contexto. Dentro da fase de empatia, há uma busca por conhecer melhor as oportunidades de melhoria e de inovação, para que se chegue à inovação, de fato. Quanto mais empatia se tem, mais rápido se consegue solucionar tais desafios. Surge então, ainda dentro da fase, a imersão, que consiste em colocar-se no lugar do outro por meio de ferramentas como observação-participante, auto-documentação e “um dia na vida”, compreendendo as reais necessidades e desejos do cliente (interno ou externo). O focalizador, por sua vez, transfere para o Banco de Oportunidades, os problemas que a equipe não trabalhará na Partida (JOIN, 2015; PIRES, 2014).

A ideação é o segundo passo, que segundo Cavalcanti e Filatro (2016), consiste na identificação dos problemas e exploração de soluções, perspectivas e pontos fortes de cada um dos membros. A geração de novas ideias se dá pela tempestade de ideias (*Brainstorming*). Na Partida JOIN, essa fase se baseia no que eles chamam de pensamento lateral, ou seja, explorar outros lugares e abordagens em busca de diferentes percepções, fugindo, desta forma, da lógica convencional, que é o pensamento vertical (JOIN, 2015).

De acordo com Brown (2008), a etapa da ideação consiste em fazer muitos esboços em cenários diferentes para, desta forma, construir estruturas criativas que facilitarão na criação de um pensamento integrado, desta forma, o focalizador leva a equipe a pensar o impensável; logo após, cada jogador escreve o seu pensamento na área apropriada do campo. Com o fim da ideação, o focalizador solicita que os jogadores identifiquem os principais valores que a solução deve entregar aos usuários. Os jogadores, então, são convidados a dar dois votos nas categorias ou ideias que julgam mais criativas e inusitadas, levando em consideração os valores a serem entregues (PIRES, 2014). Nessa fase, o *brainstorming* protege as pessoas na reunião, ou seja, não existem ideias mirabolantes, todas são de grande relevância na busca pela solução dos problemas e identificação das oportunidades (PIRES, 2014). De acordo com a entrevistada, as pessoas ficam muito animadas pelo fato de ser um jogo e todos serem ouvidos. Todavia, na hora do *brainstorming*, a priorização é uma fase complicada, pois é necessário escolher as ideias que, de alguma forma, se adequam às categorias estabelecidas *a priori*. Isso pode levar a pensar que as soluções sempre são tomadas considerando a opinião do departamento em questão, por conta do seu *background*, entretanto, na Partida JOIN não há uma tendência pra esse tipo de pensamento.

Já a prototipação, segundo Pires (2014), é percebida no momento de sintetizar a solução da equipe a partir das categorias ou ideias mais votadas. A prototipação é definida por Vianna *et al* (2011) como a “tangibilização de uma ideia”, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. Nesse momento, o focalizador motiva os jogadores a tentar identificar novas possibilidades de combinação e pode recorrer à técnica do pensamento lateral para provocar associações não convencionais. Os jogadores detalham a solução que geraram de forma cooperativa e, se possível, apresentam-na em de forma concreta. O focalizador convida os jogadores a identificar potenciais parceiros para a realização da proposta, exibindo-os na área apropriada do campo.

Ao término da elaboração dos protótipos de cada equipe, cada uma apresenta sua respectiva proposta de inovação. Alguns participantes são convidados a participar, ressaltando tanto o que

seja de relevância para o produto, quanto as características que sejam irrelevantes. Ao final, é definido se o produto já estará pronto para ser utilizado pelo cliente, se ainda precisa de alguns ajustes, que serão realizados a partir do recomeço do processo ou se as ideias serão descartadas (banco de ideias).

De acordo com a entrevistada, apesar de a Partida JOIN promover um ambiente lúdico e criativo, em certas ocasiões, no momento de falar aspectos positivos e negativos, o colaborador ainda se sente um pouco receoso pelo fato de estar discutindo temas estratégicos diante do gestor e, muitas vezes, a solução de algum problema consiste na mudança de posicionamento por parte do gestor, isso é um tanto quanto sensível para o colaborador, como resultado as respostas ficam comprometidas, bem como o processo de identificação dos problemas e oportunidades.

Em um sentido macro, sabe-se que a economia lida com recursos limitados com necessidades ilimitadas. A Partida JOIN, de acordo com a entrevistada, lida com os recursos ilimitados (conhecimentos) a fim de que estes possam substituir os recursos limitados (dinheiro). A matéria-prima da Partida são os conhecimentos, as ideias e as informações. Contudo, vale ressaltar que a tecnologia JOIN não apenas incentiva o capital intelectual, mas também o capital financeiro por meio das formas de financiamento viáveis que viabilizem a inovação, a fim de que as ideias saiam do papel, essas formas de captação de recursos encontram-se no site do JOIN.

#### 4.3 PARTIDA JOIN À LUZ DA GAMIFICAÇÃO

A gamificação é uma ferramenta de suma importância, pois surge não apenas com o intuito de jogar, mas também de promover a aprendizagem do colaborador em âmbito organizacional e fazer com que este se sinta, de fato, motivado. Possui uma relação direta com o conhecimento, permitindo que haja uma mais eficiente e eficaz aprendizagem por meio da associação entre teoria e prática, fazendo com que o colaborador fique cada vez mais engajado. (SARTORI, *et al*, 2014).

Na Partida JOIN, de acordo com a entrevistada, a gamificação se realiza na materialização do divertido por meio de um jogo. Pessoas são ouvidas e premiadas por terem participado. O fato de todo mundo ter que seguir uma regra específica gera um ambiente igual com oportunidades iguais. Pessoas de diferentes perfis podem participar livremente, pois a multidisciplinaridade é basilar para que haja eficiência no processo. Essa pluralidade de perfis e de pensamentos é típica de organizações, esta, por sua vez, necessita gerar um resultado concreto, que é o que a organização quer e mede no final. A gamificação faz com que as pessoas enxerguem o sentido do trabalho ali realizado. Quando se gamifica, reconhece-se quem faz mais e quem faz menos, promovendo um senso de justiça. Karl (2017) define um *game* como um evento de aprendizagem autônomo que tem início e fim muito claros. Ele define gamificação como o uso de elementos de jogo em um ambiente não-jogo ou para engajar alguém em uma atividade.

De acordo com a entrevistada, as pessoas possuem perfis completamente diferentes, por isso, ter um traquejo com a diversidade e pluralidade de ideias é basilar e de suma importância para o desenvolvimento, contudo, com afirma Schlemmer e Lopes (2016), se mal aplicada, resultará em prejuízos tanto para a pessoa, quanto para a empresa, por isso, faz-se necessário conhecer as motivações do ser humano, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas, pensando em formas de como premiar e como gamificar de maneira igualitária, começando com o fornecimento de um *feedback* eficiente. Entretanto, um dos maiores desafios, segundo a entrevistada, encontra-se em fazer com que haja disciplina por parte dos colaboradores mesmo depois de o consultor ter ido embora. Abbad *et al* (2006) defendem que, para haver uma gestão da aprendizagem eficiente e eficaz é imprescindível a autoavaliação, a autodisciplina e o automonitoramento por parte dos colaboradores, alguns não possuem essa autodisciplina, portanto, o aprendizado torna-se um tanto quanto comprometido.

Dentre as diversas formas de promover o aprendizado por meio da gamificação, destaca-se o “WorldCafé”, que é uma dinâmica de ideação visando o enriquecimento de ideias por meio de conversas colaborativas, assemelha-se a uma conversa de bar e, por meio da argumentação de cada participante, busca confrontar pontos de vista e promover *insights* dentro desse espaço lúdico. O focalizador, nesse caso, atua a fim de definir os objetivos e coordenar 9 passos seguintes, são eles: (1) Definição dos objetivos: nesse momento define-se o motivo para a realização da atividade; (2) Preparação do ambiente: criar um ambiente acolhedor é fundamental; (3) Eleição do anfitrião da mesa: o anfitrião eleito divulgará para todos as ideias do grupo; (4) Conversação: momento em que o grupo conversa livremente; (5) Registro de ideias: o grupo escreve os seus insights; (6) Troca de mesa: alguns participantes trocam de mesa, a fim de que seja incentivada novas ideias; (7) Nova troca de mesa; (8) Compartilhamento dos resultados: o anfitrião de cada mesa divulga, para todos, os resultados obtidos; (9) Conclusão: o focalizador faz uma revisão e aborda acerca das eventuais lacunas e erros percebidos (JOIN, 2015).

De acordo com Cook (2013), a gamificação é mais do que um treinamento inovador. Ela engaja funcionários com conhecimento que estimula a competição entre colegas e concede recompensas públicas e reconhecimento àqueles que se destacam. A gamificação pode otimizar praticamente qualquer tópico, mas um dos principais objetivos é a promoção de uma visão sistêmica. Seguindo essa linha de pensamento, Senge (1990) afirma que estar engajado significa não apenas participar de algum objetivo, mas sentir-se responsável pelo cumprimento, ou não, deste, e a Partida JOIN faz com que cada colaborador de fato mergulhe no ambiente organizacional e adquira uma considerável sensação de pertencimento na organização em que atua.

Vale ressaltar que esses jogos não excluem a seriedade, muito pelo contrário, por meio da ludicidade os jogos de inovação buscam revelar à empresa, as opiniões, expectativas, desejos e necessidades de um público alvo específico, alcançando, assim, um aprendizado organizacional através de conhecimento mais aprofundado das pessoas e fazer com que o conhecimento individual alcance proporções organizacionais (PIRES, 2014). Percebe-se claramente todos os tipos de estratégias de aprendizagem organizacional proporcionadas pela Partida JOIN (comportamentais, cognitivas e autor-regulatórias) pois incentivam a atenção, aquisição, generalização e transferência no que diz respeito às relações interpessoais e ao conhecimento.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes e ascendentes transformações sociais, políticas e econômicas têm afetado o mundo do trabalho nos dias atuais, isso afeta diretamente à forma de relacionamento e aprendizado no meio organizacional. Desta forma, o desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise do *design thinking* e da gamificação no que tange a otimizar os procedimentos internos da organização, focando no aprendizado de cada colaborador independente de raça, sexo, classe social ou do nível no qual se encontra na empresa; bem como, pôde-se perceber os benefícios dessas ferramentas e os desafios encontrados ao se trabalhar com cada uma delas. Desta forma, esta pesquisa tem por objetivo geral descrever a aplicação da gamificação e do *design thinking* na aprendizagem organizacional dos colaboradores participantes da Partida JOIN. Com esse objetivo, a realização desse artigo, buscou conceituar a gamificação e o *design thinking* como instrumento de aprendizagem organizacional. Nesse percurso verificou-se que ambas as ferramentas visam promover um maior engajamento do colaborador e fazer com que haja um aprendizado por meio da ludicidade e da assimilação de uma visão sistêmica por parte de cada indivíduo que compõe a organização.

Ao buscar apontar as possibilidades de aplicação dessas ferramentas no desenvolvimento e engajamento dos usuários da Partida JOIN, destaca-se que estratégia de gamificação e *design thinking* tornaram a Partida JOIN como um lugar singular onde todos os níveis de uma organização (estratégico, tático e operacional) se encontram para discutir ações estratégicas da empresa, bem como contribuem para incentivar a retroalimentação de informações por meio do *feedback*.

Foi ainda objetivo deste trabalho conhecer os diferentes tipos de inovação promovidos pelos colaboradores da Partida JOIN e relacioná-las com a gamificação e o *design thinking*. É possível relacionar a Partida JOIN, que inclui a estratégia de gamificação e *design thinking*, com inovação até porque este é o propósito do jogo, entretanto, não foi possível apontar tipologias de inovações promovidas pelos colaboradores. Tal limitação deveu-se, principalmente, à metodologia adotada, ou seja, entrevista com uma co-criadora do jogo. Vale ressaltar que tais resultados seriam de extrema relevância para explicitar a importância da gamificação e do *design thinking* como estratégias de aprendizagem, sendo assim, cabem novos estudos que incluam este objetivo no seu escopo.

Sabe-se também que ambas as ferramentas agregam positivamente ao ambiente organizacional das empresas participantes da Partida JOIN, todavia, não foi possível fazer uma pesquisa *in loco* para se compreender melhor sobre o ambiente organizacional da empresa que adota a tecnologia do jogo da inovação. Portanto, o fato de a coleta de dados primários ter sido realizada com uma co-criadora do jogo e com cartilhas referentes à Partida, limitou os resultados obtidos, porém, cabe destacar que estudos futuros poderão aprofundar-se, nesse aspecto, com coleta de dados primários no local onde se realiza a Partida JOIN.

Por fim, ao buscar descrever a aplicação da gamificação e do *design thinking* na aprendizagem organizacional dos colaboradores participantes da Partida JOIN, foi possível compreender a dinâmica estabelecida no jogo (Partida JOIN) e os benefícios advindos da utilização da gamificação

e *design thinking* na estruturação deste instrumento de articulação de equipes para a promoção da inovação. Foi ainda possível verificar que este jogo tem enorme potencial para o processo de aprendizagem organizacional dos colaboradores participantes, entretanto, não foi possível apresentar indicadores de efetividade.

Este estudo traz como limitação o fato de não ter entrevistado outras pessoas, bem como o tempo de realização. Todavia, vale frisar que tal pesquisa pode ser considerada a primeira etapa para outras pesquisas que abordem o tema, tendo, por situação a ser considerada, a disciplina, por parte dos gestores, após consultoria, ressaltando em como manter colaboradores e gestores engajados, mesmo após o término da Partida JOIN.

## REFERÊNCIAS

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. Design thinking: the act or practice of using your mind to consider design. 1.ed. London: AVA Publishing, 2010

ASSIS, R. M. **Aplicações da metodologia lego serious play no desenvolvimento de pessoas: uma análise da visão dos facilitadores da empresa smart play**. 2018. 41f. Trabalho de conclusão de curso – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. p. 9-17

AZEVEDO, D.; BITENCOURT, C. C.; O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de administração de empresas**, Belo Horizonte, v. 46, 2006.

BONINI, L. A. & Sbragia, R. O Modelo de Design Thinking como Indutor da Inovação nas Empresas: Um Estudo Empírico. *Revista de Gestão e Projetos*, 2, 1, 2011. Acesso em: 02 mai. 2018. p. 3-25

BROWN, Tim. Design thinking: How to deliver a great plan. Disponível em: <file:///C:/Users/Win7/Dropbox/TCC%20-%20DESIGN%20THINKING/brown.pdf>. 2008. Acesso em: 05 mai. 2018

BUKOWITZ, Wendi; Williams, Ruth. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2. ed. São Paulo: Cengage learning, 2011.

CAVALCANTI, Carolina; FILATRO, Andrea. **Design thinking: na educação presencial, a distância e corporativa**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

COOK, Whitney. **5 reasons You can't ignore gamification**. Disponível em: <http://www.incentivemag.com/Strategy/Non-Sales/5-Reasons-You-Can-t-Ignore-Gamification/>. 2013. Acesso em: 04 mai. 2018

FLEURY, Afonso. Capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 30, n. 4, out./dez. 1990

FLICKR. **Partida JOIN em evento realizado pelo PROCOMPI - IEL/BA – FIEB**. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/jogodainovacao/14331395246>. 2014. Acesso em: 17 jun. 2018

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPP, Karl. Exploring Gamification and Learning with Karl Kapp. Disponível em: <https://www.leadinglearning.com/episode-65-gamification-learning-karl-kapp/>. 2017. Acesso em: 13 mai 2018.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J.S.; BASTOS, A.V.B. **Aprendizagem em organizações**: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre -RS, v. 1, cap. 6, p. 114-136, 2006.

MCGONIGAL, Jane. **Reality is broken**: why games make us better and how they can change the world. New York. Penguin Press, 2011.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Traduzido pela FINP- Financiadora de Estudos e Projetos, 2005, 184 p.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. Design thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 1- 125

PIRES, Ana. **O poder do jogo como mediador da atividade de inovação em micro, pequenas e médias empresas**. 215f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2014.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 38-62

PROJETO JOGO DA INOVAÇÃO – JOIN. **Tecnologia de gestão da inovação**: Jogo da inovação – JOIN cartas e ferramentas de gestão. Salvador: Sistema FIEB, 2015.

PRODANOV, Cléber; DE FREITAS, Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.



ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHLEMMER, e.; LOPES, d. Q. **Avaliação da aprendizagem em processos gamificados**: desafios para apropriação do método cartográfico. In: ALVES, Lynn; COUTINHO, Isa de Jesus. (org.). Jogos digitais e aprendizagem. 1 ed. Campinas: Papirus editora, 2016, v. 1, p. 179-208.

SEBRAE. **Canvas: como estruturar seu modelo de negócio**. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio>. Acesso em: 15 jul. 2018

SEBRAE. **Quer entrar no Mercado de games?** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/noticias/quer-entrar-no-mercado-de-games,79c19730e378e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 mai. 2018

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 4.ed. São Paulo: Best seller, 1990. p. 11-87.

SILVA, A.R.L; SARTORI; Viviane; CATAPAN, A.H. **Gamificação**: uma proposta de engajamento na educação corporativa. Inc: FADEL, Luciane Faria *et al* (Org.). *Gamificação na educação*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. P. 192-202.

TECNOLOGIA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO. **Join: inovador no conteúdo, no modo de aplicação e na linguagem**. Disponível em: <http://www.jogodainovacao.com.br/portal/>. Acesso em: 31 mai. 2018

VIANNA, Maurício et al. **Design thinking**: Inovação em negócios. 1.ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2011. P.13-123.

VIANNA, Ysmar. **Gamification**, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos. 1. Ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013. P. 27-55.

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. **Gamification by Design**: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. 1 ed. Sebastopol:O'Reilly Media, Inc, 2011. p. 15-67.

**Almerinda Andréa Pontes Silva Gomes**  
almerindagomes@yahoo.com.br

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Possui Mestrado em Economia pela Universidade Federal da Bahia e graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Bahia. Participou de projetos de pesquisa na UFBA. Exerceu cargos de Assessoria Técnica na Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI) e na Secretaria de Planejamento (SEPLAN), no Governo do Estado da Bahia, e no Centro de Planejamento Municipal (CPM), bem como, na Prefeitura Municipal de Salvador. Atuou, entre 1991 e 2016, como docente do ensino superior privado, tendo lecionando disciplinas da área de Economia, na Faculdade Olga Mettig, Universidade Salvador - UNIFACS, Faculdade Ruy Barbosa, Faculdade Hélio Rocha e Unime Lauro de Freitas. Desde julho de 2000 é Professora Assistente da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Atualmente, é Coordenadora Geral da Especialização Interdisciplinar em Estudos Sociais e Humanidades, curso de pós-graduação EaD da UNEB.

**Faculdade Adventista da Bahia**

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

Recebido em 10/01/2019

Aprovado em 07/10/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

## POLÍTICAS PÚBLICAS DE EXPANSÃO DA OFERTA DE CURSOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS DO EIXO DE GESTÃO E NEGÓCIOS: UMA DISCUSSÃO NO CONTEXTO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR\*\*

\*\*Este artigo é parte do anteprojeto apresentado ao no processo seletivo para ingresso em 2019.1 do NPGA / UFBA, com o título: "A efetividade das políticas públicas de expansão da oferta de cursos superiores tecnológicos: uma avaliação acerca dos cursos do eixo de gestão e negócios na região metropolitana de salvador no período de 2006 A 2020".

### RESUMO

Este texto que é parte de uma proposta de pesquisa de doutoramento refere-se a um campo de estudo relacionado com a análise das políticas públicas direcionadas à formação de um tipo específico de profissional, o tecnólogo, egresso dos cursos superiores de tecnologia, estando, portanto, circunscrito em diferentes campos da ciência, entre os quais destacam-se a Educação, Economia e Sociologia do Trabalho, mas, que se constituem em pano de fundo para o estudo de um objeto – a efetividade de políticas públicas – que pertence, eminentemente, ao campo da Administração Pública. O imbricamento dessas diversas áreas do conhecimento, na análise da temática aqui proposta, só evidencia a natureza multidisciplinar desta pesquisa. As graduações tecnológicas de nível superior têm sua origem e composição inseridas no processo de estruturação do ensino profissionalizante brasileiro, assim como os cursos técnicos de nível médio. Esse tipo de graduação foi concebido e moldado a partir de demandas impostas pelo mundo do trabalho, surgidas em consequência das transformações pelas quais passou a economia brasileira em sua estrutura produtiva, sobretudo a partir da década de 1930, quando o segmento industrial tornou-se o centro motor do processo de acumulação de capital no Brasil, após a falência do modelo agroexportador. Essas transformações na ordem econômica nacional impactaram sobremaneira o mundo do trabalho, gerando novas necessidades do ponto de vista da qualificação da mão de obra.

### Palavras-chave:

Aprendizagem organizacional. Design thinking.  
Gamificação. Partida JOIN.

GOMES, Almerinda Andréa Pontes Silva. **Políticas Públicas de Expansão da Oferta de Cursos Superiores Tecnológicos do Eixo de Gestão e Negócios: Uma Discussão no Contexto da Região Metropolitana de Salvador.** Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 114 - 126, Dez, 2019.

## 1. INTRODUÇÃO

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

Com uma oferta restrita, inicialmente, aos Centros de Educação Tecnológica, mais tarde denominados Institutos Federais (IF), o número de cursos superiores tecnológicos cresceu significativamente nos últimos dezesseis anos (2002 a 2018). Conforme Rossetti (2011), no ano de 1999, o Censo da Educação Superior registrou 16 instituições que ofereciam graduação tecnológica, sendo todas elas públicas. Em 2002, apenas três anos depois, este número chegou a 53 e, em 2004, a 144. Tais números indicam um crescimento de 800% em apenas os primeiros cinco desses dezesseis anos.

Segundo Prado (2004), este significativo crescimento resultou, sobretudo, da adoção, pelo governo federal, de uma política de estímulo à expansão da oferta de tais cursos, que pode ser entendida, em sua opinião, como uma das principais respostas da política pública educacional às necessidades e demandas dos setores produtivos do país, uma vez que as inovações tecnológicas causaram profundas mudanças no modo de produção e nos perfis dos postos e da força de trabalho. Estes cursos foram, na visão deste autor, criados para responder à demanda por preparação, formação e aprimoramento educacional e profissional, de forma mais rápida e específica, quando nem o mercado pode esperar muito tempo por profissionais qualificados, nem estes querem despende quatro anos ou mais cursando o que ele chama de “graduação convencional”, referindo-se aos bacharelados.

De fato, em 2002, os cursos superiores tecnológicos passaram por uma nova regulamentação, através da Resolução CNE/CP 3, de 18 de dezembro de 2002, que definiu o seu objetivo como sendo o de “garantir aos cidadãos o direito à aquisição de competências profissionais que os tornem aptos para a inserção em setores profissionais nos quais haja utilização de tecnologias” (BRASIL, 2002, p.1).

No processo de regulamentação, planejamento e organização desse tipo específico de curso de formação superior, o Ministério da Educação definiu critérios que confirmam o completo alinhamento da política pública de criação e expansão dos mesmos aos requisitos do mercado de trabalho. Conforme Brasil (2002, p.1), estão elencados entre os critérios utilizados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) para o planejamento e a organização dos cursos superiores de tecnologia, entre outros, o atendimento às demandas do mercado de trabalho e da sociedade e a sintonia com as políticas de promoção do desenvolvimento sustentável do país.

Para dar direcionamento e garantir o atingimento de tais objetivos e critérios, o Instituto Nacional

de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) criou, através da Portaria MEC nº 10, de 26 de julho de 2006, o catálogo de Cursos Superiores Tecnológicos que apresentou, em 2006, 98 cursos, agrupados em dez diferentes eixos tecnológicos, ampliando-os, em 2010, para 108 cursos e doze eixos, e, em 2016, para 134 cursos, distribuídos em treze eixos tecnológicos, a saber: Ambiente e Saúde; Controle e Processos Industriais; Desenvolvimento Educacional e Social; Gestão e Negócios; Informação e Comunicação; Infraestrutura; Militar; Produção Alimentícia; Produção Cultural e Design; Produção Industrial; Recursos Naturais; Segurança; e Turismo, Hospitalidade e Lazer.

O eixo denominado de “Gestão e Negócios” contempla, por sua vez, treze cursos: Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior; em Comunicação Institucional; em Gestão Comercial; em Gestão da Qualidade; em Gestão de Cooperativas; em Gestão de Recursos Humanos; em Gestão Financeira; em Gestão Pública; em Logística; em Marketing; em Negócios Imobiliários; em Processo Gerenciais; e em Secretariado. A opção por contemplar na pesquisa tais cursos deve-se ao fato dos mesmos formarem profissionais com habilidades específicas, que, no seu conjunto, são contempladas pelo bacharelado de Administração, entre as quais estão as áreas Comercial, de Finanças, Logística, Produção, Marketing e Recursos Humanos, conforme determinam as Diretrizes Curriculares Nacionais do referido curso (BRASIL, 2005), entretanto, num prazo de tempo menor, e, conseqüentemente, a um custo mais baixo. Isto fica evidente não só na denominação dada a estes cursos, mas, sobretudo, no perfil profissiográfico de seus egressos e do seu campo de atuação, definidos pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2016). É como se Bacharelado em Administração tivesse sido seccionado em diversas partes, com o objetivo de formar, num prazo mais célere, profissionais aptos a desempenhar, no mundo do trabalho, funções específicas do campo da gestão, em detrimento de obterem uma formação mais completa e generalista.

O número de matrículas nos cursos superiores tecnológicos ofertados em todo o país quase triplicaram entre os anos de 2006 e 2016, crescendo 190,3% neste período. A Região Nordeste foi a que registrou o maior crescimento de matrículas no país (220,3%) e, dentro dela, o estado da Bahia é o que teve maior representatividade neste crescimento. O contingente de alunos matriculados em cursos superiores tecnológicos ofertados por instituições de ensino superior localizadas no estado da Bahia aumentou mais de 230% no período.

No estado da Bahia, do total de instituições que ofertavam cursos superiores tecnológicos no ano de 2016, a maior parte delas estava localizada em municípios da Região Metropolitana de Salvador, que concentrava, neste mesmo ano, mais de 60% do total de alunos matriculados neste tipo de curso em todo o estado. Estes números demonstram a importância e representatividade que a RMS tem na formação desse tipo de profissional, não só dentro do estado da Bahia e da Região Nordeste, mas em nível nacional.

É importante ainda destacar a participação das instituições de ensino superior públicas e privadas nesse processo de ampliação da oferta de cursos superiores tecnológicos. Em 2016, enquanto as instituições públicas nacionais concentraram apenas 16,6% das matrículas desses cursos, as instituições privadas ficaram com os 83,4% restantes. Esses dados denotam a transferência, pelo Estado, da responsabilidade de formação de tecnólogos para a esfera privada.

Questões como estas, e diversas outras, evidenciam a circunscrição multidisciplinar e a complexidade do objeto proposto. Além disso, motiva a voltar o olhar para o campo das políticas públicas voltadas para a formação de tecnólogos, buscando trazer contribuições e proposições, dentro do recorte da pesquisa proposta.

## **2. DESDOBRAMENTOS DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O EIXO GESTÃO E NEGÓCIOS**

O crescimento da oferta de cursos superiores tecnológicos em todo o país, evidenciada, sobretudo, nos últimos doze anos, não só através da criação de diversos novos cursos, mas também por meio do significativo aumento do número de matrículas neste tipo de formação superior, chama a atenção para este fenômeno, demandando a realização de estudos a respeito do tema. Sendo assim, a proposta de desenvolver uma investigação sobre essa temática justifica-se na medida em que busca produzir análises que se constituem em novas e inéditas perspectivas contributivas teóricas e metodológicas acerca da mesma.

De forma mais específica, a realização desta pesquisa se justifica ainda pela relevância que os resultados podem trazer para discussão sobre o papel do Estado e a efetividade das políticas públicas voltadas para a formação de profissionais com competências e habilidades específicas, proporcionadas pelos cursos superiores tecnológicos do eixo de Gestão e Negócios, determinadas pelas Diretrizes Curriculares definidas para tais cursos. Entende-se que, dado o esforço do Estado no sentido de incentivar a geração de um grande contingente de mão de obra com formação tecnológica, cabe avaliar se este programa de qualificação profissional vem contribuindo, de fato, para que os egressos de tais cursos se insiram no mercado de trabalho, em suas respectivas áreas de formação. Esta proposta de pesquisa propõe-se, portanto, a desenvolver observações e avaliações, de maneira crítica e analítica, acerca da inserção produtiva de um significativo volume de indivíduos que, num prazo de dois anos, passam a formar um contingente de mão de obra com aptidão para resolver questões técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento.

Compreende-se ainda que as discussões e os resultados obtidos, decorrentes do desenvolvimento desta pesquisa, poderão trazer contribuições teóricas que podem ser utilizados para explicar fenômenos similares ao seu objeto e estimular o desenvolvimento de estudos complementares.

Em razão do objeto do anteprojeto articular um tema em evidência na dinâmica acadêmica do ensino superior do país, a preocupação inicial esteve voltada para a realização de um mapeamento de trabalhos relacionados à temática proposta com o objetivo de identificar o estado da arte da discussão ora proposta, bem como os resultados e contribuições das pesquisas realizadas nos últimos anos.

Dentre os periódicos nacionais selecionados para esta pesquisa estão: a Revista de Administração

Pública (RAP), a Revista de Administração de Empresas (RAE), a Revista de Administração Contemporânea (RAC), a Revista Organização & Sociedade (O&S), a Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Cadernos EBAPE e Cadernos Gestão Pública e Cidadania. Entre os eventos, foi selecionado apenas o Encontro Nacional de Pesquisa em Administração (ENANPAD), por ser o de maior relevância nacional para a área de Administração e que reúne a publicação dos principais estudos e pesquisas em desenvolvimento, principalmente no Brasil. Já para realizar a busca entre as publicações internacionais, foram pesquisados os seguintes periódicos: Academy of Management Review (AMR), Academy of Management Journal (AMJ), Organization Science Journal, o Journal of Public Administration Research and Theory (JPART). Além dos periódicos, foram feitas buscas nas teses e dissertações disponibilizadas na Plataforma Sucupira e nos principais programas de pós-graduação do país.

Após a identificação dos periódicos, sites e plataformas que seriam investigados, foram definidas as palavras-chave que seriam utilizadas nas referidas pesquisas: Políticas Públicas; Efetividade das Políticas Públicas; Curso Superior Tecnológico. Para os periódicos nacionais, a pesquisa foi realizada buscando os trabalhos relacionados com as palavras-chave anteriormente definidas nos períodos de 2008 a 2018. Quanto aos periódicos internacionais, a pesquisa foi realizada de forma combinada com as palavras-chave: “*Public Policy*”, “*Technological Course*” e “*Technologist*” dentro do mesmo período.

Com o objetivo de refinar a pesquisa, os trabalhos cujos títulos apontavam para um viés diferente do aqui proposto foram excluídos. Em seguida, realizou-se a leitura dos resumos e, com o mesmo encaminhamento, os que direcionavam à discussão para outras áreas de conhecimento ou analisavam a temática com outra perspectiva também foram excluídos. Após a realização destas etapas do trabalho, foram identificados nos periódicos nacionais e internacionais artigos que foram revisados por pares. Com a identificação dos trabalhos pelos títulos, foram selecionados os artigos para leitura dos resumos. Por fim, os trabalhos selecionados resultaram num conjunto de artigos que contribuíram efetivamente com a construção da teorização e a exposição de evidências empíricas relacionadas mais diretamente com o objeto desta pesquisa.

É importante pontuar que, nesta vasta pesquisa realizada, buscando-se identificar o aparecimento das palavras-chaves anteriormente citadas em resumos, títulos ou palavras-chave, não foram encontrados trabalhos científicos – artigos, dissertações ou teses – com a abordagem do tema aqui proposta. A maior parte das contribuições encontradas acerca da temática “ *cursos superiores tecnológicos*”, quando não estavam circunscritas a uma abordagem pedagógica e de análise curricular, concentravam seus esforços em analisar as questões relacionadas ao processo de expansão de tais cursos numa perspectiva *ex ante*, ou seja, focada na identificação dos fatores determinantes do aumento da oferta de cursos superiores tecnológicos, a partir das transformações estruturais ocorridas na economia regional e/ou nacional que incentivaram a formação desse tipo de mão de obra. Entretanto, em nenhuma delas foi desenvolvida uma análise *ex post*, ou seja, que se propusesse a avaliar o que ocorreu após este processo de expansão. Por exemplo, se estes profissionais estão, de fato, conseguindo se inserir no mercado de trabalho em suas respectivas áreas de formação, entre outros aspectos, possibilitando, desta forma, avaliar os resultados das políticas públicas que proporcionaram a expansão da oferta de tais cursos.

### 3. A FORMAÇÃO PARA O TRABALHO

Tomando como base a filosofia bergsoniana, Saviani (2007) afirma que o trabalho humano decorre da natural necessidade dos indivíduos produzirem bens com o intuito de atenderem às suas necessidades materiais. Ou seja, é através do trabalho que o homem garante a sua sobrevivência e a perpetuação da espécie. E, mesmo depois que desenvolve e domina as técnicas de produção, as novas gerações não nascem sabendo, necessitando, portanto, de que essas técnicas sejam disseminadas. E é aí que, segundo Saviani (2007, p. 3), origina-se o processo de educação para o trabalho, elementos que, em sua opinião, possuem uma relação de identidade:

Portanto, a produção do homem é, ao mesmo tempo, a formação do homem, isto é, um processo educativo. A origem da educação coincide, então, com a origem do homem mesmo. Diríamos, pois, que no ponto de partida, a relação entre trabalho e educação é uma relação de identidade.

Ontologicamente, o ser humano precisa, portanto, aprender a produzir sua própria existência, o que nos leva a concluir que a produção do homem é, ao mesmo tempo, a formação do homem; isto é, um processo educativo. A origem da educação coincide, então, com a origem do próprio homem. Mas esse aprendizado se modifica juntamente com as mudanças pelas quais passam de trabalho, de produção da existência, de sorte que a relação entre o trabalho e a educação é tanto ontológica quanto histórica (RAMOS, 2010, p.98).

O surgimento, consolidação e desenvolvimento do modo de produção capitalista, com a sua peculiar lógica de reprodução, caracterizada pela divisão e especialização do trabalho, passou a demandar um grande contingente de trabalhadores com qualificações específicas, provocando significativas mudanças na dinâmica educacional. A sociedade é, portanto, um organismo complexo, baseado no trabalho, e é nesse mundo que o homem constrói suas relações. É esta realidade que irá ditar as regras e as diretrizes da educação. Portanto, é indissociável a relação histórica entre trabalho e educação. O trabalho é essencial ao ser humano, já que através deste o homem se transforma, transforma a natureza, se relaciona e humaniza-se. Sobre isso, Antunes (2011, p. 70) afirma que:

é, então, em função destas características constitutivas do complexo do trabalho – tanto como aquilo que desencadeia o processo de humanização, como aquilo que garante e assegura a continuidade e complexificação deste processo por meio da transmissão de suas aquisições históricas – que o processo formativo “educacional” do ser humano não pode do trabalho ser separado: ou seja, existe uma relação inelimitável, ontológica, entre as esferas do “trabalho” e da “educação”.

Torna-se, assim, importante discutir qual seria o papel do Estado em todo esse processo. Partindo-se do entendimento de que o Estado é a instituição que, acima de todas as outras, tem como função implementar políticas públicas que visem a promoção do desenvolvimento socioeconômico, ele passa a ter uma posição central e protagonista no processo de viabilização da formação de mão-de-obra destinada a desempenhar funções específicas no mundo do trabalho. A fim de atender a esse objetivo, surge, então, a ideia de ensino público, universal, gratuito e obrigatório.

É neste contexto que surge a Educação Profissional – técnica e tecnológica, formação que deve garantir ao trabalhador o acesso às novas tecnologias de produção, buscando atender às

exigências do mercado de trabalho, proporcionando a inserção e permanência deste trabalhador no mundo do trabalho.

Estado brasileiro irá, desta forma, criar um conjunto de medidas de políticas públicas educacionais voltadas para a formação de mão-de-obra com o intuito de atender às demandas do mercado de trabalho.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PLANEJADOS**

Em relação à metodologia, pretende-se neste trabalho construir uma pesquisa descritiva. Segundo Richardson (1999), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo, portanto, o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, dentre as quais destacam-se a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação a observação sistemática. Ela assume, em geral, a forma de levantamento. Busca-se avaliar a realidade do ensino superior tecnológico ofertado na Região Metropolitana de Salvador, neste tipo de trabalho o foco central é descrever a realidade com a preocupação de identificação das variáveis que determinam ou influenciam a existência do fenômeno em estudo, a fim de torná-lo inteligível, aprofundando o entendimento sobre a realidade estudada. Pretende-se, após as etapas de coleta e análise dos dados, que os resultados encontrados sejam utilizados na descrição e comparação do objeto de estudo aqui proposto.

Para a realização da pesquisa proposta, serão utilizados dados secundários, obtidos através da adoção de duas modalidades de pesquisa: bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica será realizada para a construção do marco teórico, buscando explicar o problema a partir das referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses sobre o tema. Nesse caso, é importante destacar que, através de uma vasta pesquisa nas principais bases de dados de trabalhos científicos produzidos no país, a exemplo do Scielo, Google Acadêmico, Periódicos Capes, Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, da Plataforma Sucupira e de programas de pós-graduação nacionais das áreas de Administração e Educação, entre outros, verificou-se que existem poucas contribuições a respeito do tema, sobretudo no que diz respeito, especificamente, ao eixo de Gestão e Negócios e à Região Metropolitana de Salvador (RMS), que se constituirá como delimitação geográfica do estudo proposto.

A pesquisa documental, que será utilizada para levantamento de dados mais específicos, que não são de domínio público, será realizada diretamente junto às IES e aos empregadores dessa mão-de-obra nos diferentes segmentos econômicos locais. Gil (1999) destaca a semelhança entre as pesquisas documental e bibliográfica, diferenciando-as apenas pela natureza das fontes consultadas.

Para a coleta de dados primários, optar-se-á pela entrevista semi-estruturada ou entrevista em profundidade a ser realizada junto aos egressos dos Cursos Superiores Tecnológicos de gestão da



RMS e junto aos atores dos segmentos econômicos locais (indústria, comércio e serviços), empregadores potenciais da dessa mão-de-obra. Este método permite extrair dos participantes respostas que expressem opiniões mais aprofundadas sobre as questões e o problema investigado (CRESWELL, 2007).

Pretende-se realizar tais entrevistas utilizando-se o critério de acessibilidade, ou seja, consultando diferentes atores para os quais será apresentado o objetivo da pesquisa. Aqueles que, conhecendo o objetivo da mesma, aceitarem participar, constituirão a amostra desse estudo. Para uma melhor condução das entrevistas, por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, será elaborado um roteiro a fim de garantir que sejam abordados todos os aspectos relevantes à compreensão do problema pesquisado. Se autorizado pelo entrevistado, tais relatos serão gravados para sua posterior transcrição e utilização dos dados de forma mais precisa por parte do pesquisador.

Em relação ao levantamento das informações junto aos egressos, será utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário. A população objeto dessa pesquisa será constituída pelo total de egressos dos Cursos Superiores Tecnológicos ofertados pelas IES da RMS entre os anos de 2006 e 2020. Para definição de tal população, levou-se em consideração dois aspectos: a significativa expansão da oferta desses cursos a partir de 2006 e o fato de sua integralização se dar no prazo mínimo de dois anos. A amostra estudada deverá ter características homogêneas, optando-se, dessa forma, por uma amostragem aleatória simples ou probabilística, ou seja, aquela em que todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de pertencer à amostra.

Para a análise dos dados coletados será utilizado o método de análise de conteúdo que consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN, 1977, p.42). Esta técnica permite a identificação e melhor compreensão do que está sendo dito em relação à temática, a partir do tratamento formal dos dados.

## **5. EM SÍNTESE: O QUE PRETENDEMOS COM O PROJETO QUE ANALISARÁ AS POLÍTICAS PÚBLICAS E SUA EFETIVIDADE**

Abordar o contexto de adoção e efetividade das políticas públicas de expansão da educação tecnológica exige, fundamentalmente, retomar a noção basilar de políticas públicas. Conforme Celina Souza (2006), a política pública, enquanto área de conhecimento, nasce nos Estados Unidos, e os pressupostos analítico que regeram a constituição e consolidação dos estudos sobre seus sustentam-se na ideia de que, em democracias estáveis, aquilo que o governo faz ou deixa de fazer é passível de ser formulado cientificamente e analisado por pesquisadores independentes. A autora afirma ainda:

A trajetória da disciplina, que nasce como subárea da ciência política, abre o terceiro grande caminho trilhado pela ciência política norte-americana no que se refere ao estudo do

mundo público. O primeiro, seguindo a tradição de Madison, cético da natureza humana, focalizava o estudo das instituições, consideradas fundamentais para limitar a tirania e as paixões inerentes à natureza humana. O segundo caminho seguiu a tradição de Paine e Tocqueville, que viam, nas organizações locais, a virtude cívica para promover o “bom” governo. O terceiro caminho foi o das políticas públicas como um ramo da ciência política para entender como e por que os governos optam por determinadas ações. (SOUZA, 2006, p. 3).

Levando a discussão acerca do tema para uma perspectiva histórica, identifica-se na literatura internacional quatro importantes autores que são considerados por muitos estudiosos como sendo os “pais” fundadores da área das políticas públicas: H. Laswell, H. Simon, C. Lindblom e D. Easton. Laswell introduziu, nos de 1930, durante a Grande Depressão, a expressão *policy analysis*, referindo-se ao conhecimento científico-acadêmico produzido a partir da observação e análise das experiências empíricas de formulação de políticas públicas pelo governo. Simon centrou seus estudos na questão da racionalidade, defendendo que esta fosse, na medida do possível, maximizada através da definição de um conjunto de regras e incentivos, com vistas a enquadrar o comportamento dos atores envolvidos e de alcançar os objetivos desejados. Lindblom sugeriu que fosse incorporada à análise desta temática de outros elementos, além da racionalidade, tais como o papel das eleições, das burocracias, dos partidos políticos e dos grupos de interesse. Easton, na década de 1960, definiu política pública como sendo algo sistêmico que envolve, ao mesmo tempo, diferentes elementos que se relacionam entre si: a formulação, que é influenciada pelos partidos, pela mídia e pelos grupos de interesse; os resultados; e o ambiente.

Não existe, portanto, uma única nem melhor definição para “políticas públicas”. O termo “políticas públicas”, se tomado em seu modo literal, implica em diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público, regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade e mediação entre atores da sociedade e do Estado. Entretanto, para alguns estudiosos das ciências políticas, há divergências na conceituação e no entendimento da relação Estado-sociedade nas formulações das políticas públicas. Segundo Parada (2002), a compreensão do termo políticas públicas não se refere apenas ao que o Estado planeja fazer, mas, principalmente, na forma como ele socializa tais políticas, levando-as ao cidadão, através dos canais de comunicação, a fim de que estes tenham condições de questionar e contribuir para o desenvolvimento dessas políticas.

Segundo Crispino (2005), este conceito atinge de morte a ideia ultrapassada de que as políticas públicas podem ser atos discricionários (de livre vontade) dos políticos que passam pelos cargos a cada quatro anos. Concretizar direitos este é o principal papel das políticas públicas. Diante de tal fato, como o poder é uma relação social que envolve vários atores com projetos e interesses diferenciados e até contraditórios, há necessidade de mediações sociais e institucionais, para que se possa obter um mínimo de consenso e, assim, as políticas públicas possam ser legitimadas e obter eficácia.

Considerando o pensamento de Oszlak e O'Donnell (1976), a política pública pode ser definida como um conjunto de ações e omissões que manifestam uma modalidade de intervenção do Estado em relação a uma questão que chama a atenção, o interesse e a mobilização de outros atores da sociedade civil. Desta intervenção, pode-se inferir uma determinada direção, uma determinada orientação normativa, que, presumivelmente, afetará o futuro curso do processo social desenvolvido, até então, em torno do tema.

Segundo Ivan Valente e Lisete Arelaro (2002), políticas públicas não são políticas de governo, mas, sim, políticas que nascem a partir de amplo debate com os movimentos sociais e transformam-se em direitos sociais. Sendo assim, a formulação destas está assentada no paradigma do conflito. As contribuições de Jeferson Mainardes (2006, p.48) sobre a abordagem do ciclo de políticas nos informam que a pesquisa em políticas educacionais no Brasil é um campo relativamente novo e sofre as indefinições da crise de paradigmas que afeta as ciências sociais e humanas na contemporaneidade. Entretanto, a abordagem dos ciclos de políticas constitui-se num referencial analítico útil no campo da educação.

Elaborar políticas públicas significa, portanto, definir quem decide o quê, quando, com que consequências e para quem. São definições que estão relacionadas com a natureza do regime político, com o grau de organização da sociedade civil e com a cultura política vigente. Sendo assim, cabe distinguir “Políticas Públicas” de “Políticas Governamentais”. Nem sempre “políticas governamentais” são públicas, embora sejam estatais. Para serem “públicas”, é preciso considerar a quem se destinam, os seus resultados e benefícios.

As políticas públicas visam, portanto, responder a demandas da sociedade, ampliar e efetivar direitos de cidadania, regular conflitos entre os diversos atores sociais e promover o desenvolvimento, criando alternativas de geração de emprego e renda,. Nessa perspectiva, recorre-se a Cohen (2007, p. 91) para situar o entendimento sobre o efeito de um projeto social, como todo comportamento ou acontecimento que se pode razoavelmente dizer que sofreu influência de alguns aspectos. Para este autor (2007, p. 92), todo projeto, ao traçar objetivo, tem, em si, efeitos a serem procurados. Entretanto, podem existir também efeitos não procurados, que, segundo ele, sejam, ao mesmo tempo, previstos, positivos e sumariamente relevantes ou efeitos negativos, quando podem prejudicar o possível êxito do projeto.

É nessa perspectiva que a presente pesquisa está apoiada. Através dela, buscar-se-á avaliar a efetividade das políticas públicas voltadas para a formação de tecnólogos do eixo de Gestão e Negócios, na RMS, entre os anos de 2006 e 2020, compreendendo os efeitos locais de tais políticas. Sendo assim, é de fundamental importância apresentar, ainda que de forma introdutória, algumas bases teóricas que serão utilizadas como pilares para o conceito de “efetividade das políticas públicas”. Ala-Harja e Helgason (2000, p. 8) definem avaliação assegurando que “o termo compreende a avaliação dos resultados de um programa em relação aos objetivos propostos”. No entanto, os autores advertem que não existe um consenso quanto ao que seja avaliação de políticas públicas, já que o mesmo admite múltiplas definições. Uma definição comumente empregada seria a de Arretche (1998), segundo a qual avaliação é a estimativa sistemática da operação e/ou dos resultados de um programa ou de uma política, comparada com um conjunto de parâmetros implícitos ou explícitos, como forma de contribuir para o aprimoramento do programa ou política.

Desta forma, serão definidos indicadores através dos quais buscar-se-á mensurar os resultados das políticas públicas mencionadas, o que possibilitará avaliar a sua efetividade a partir de, ao menos, quatro dimensões: o índice de ocupação e desocupação dos egressos de tais cursos; a forma de inserção produtiva destes profissionais; a renda mensal percebida por eles; e a percepção dos

empregadores, efetivos e/ou potenciais, desta mão de obra, de diferentes segmentos econômicos da RMS, acerca de sua qualidade técnico-profissional.

## REFERÊNCIAS

ALA-HARJA, M. & HELGASON, S. **Em direção às melhores práticas de avaliação**. Revista do Serviço Público. Brasília, 51 (4) 2000, pp. 5-59.

ANTUNES, Caio. **A Educação em Mészáros: trabalho, alienação e emancipação**. Campinas: Autores Associados, 2011.

ARAÚJO, M. A. D. de e BORGES, D. F. Globalização e mercado de trabalho: educação e empregabilidade. **Organização & Sociedade**, v. 7 n. 17 jan/abr 2017.

ARRETCHE, M.T.S. Tendências nos Estudos sobre Avaliação, In: RICO, E. M. (org). **Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 29-39.

AZEVEDO, C. B. de. Qualificação é fundamental. **GV-executivo**, v. 17 n. 1 jan/fev 2018.

BARBOSA, D. **Trabalho e educação: a formação profissional tecnológica e a empregabilidade**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, p. 142. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARONE, R.E.M. **Educação e políticas públicas: questões para o debate**. Santa Catarina: UFSC, dez. 1998. Artigo apresentado no concurso para Professor Adjunto.

BRASIL. **Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia**. 3. ed. Brasília: Ministério da Educação, 2016. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=44501-cncst-2016-3edc-pdf&category\\_slug=junho-2016-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=44501-cncst-2016-3edc-pdf&category_slug=junho-2016-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 12 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Graduação e Inovação**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/graduacao-e-inovacao/11829/>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6545.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6545.htm)>. Acesso em: 28 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria MEC 1.024/2006**. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/sai/legislacao/arquivos-legislacao/PN%20MEC%201.024\\_2006%20-%20Cursos%20Superiores%20de%20Tecnologia%20-CST.pdf](http://www.ufrgs.br/sai/legislacao/arquivos-legislacao/PN%20MEC%201.024_2006%20-%20Cursos%20Superiores%20de%20Tecnologia%20-CST.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNE/CP 3/2002**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CP032002.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em: 18 de julho de 2018.

BRESOLIN, A. B. et all. Avaliação de políticas públicas: o caso da política de pagamento por bônus na educação na cidade de Nova York e o cenário brasileiro. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 74 Janeiro/Abril 2018.

CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Pedro da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHRISPINO, A. Binóculo ou Luneta: os conceitos de políticas públicas e ideologia e seus impactos na educação. **Revista da ANPAE**, Porto Alegre, v.21, n. 1 e 2, jan./dez. 2005.

COHEN. E e FRANCO. R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 2007, 7. ed.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo, e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FREDERICKSON, H. G. e SMITH, K. B. Primed for Public Administration Theory. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 14, issue 2, april/2004, p. 253–257.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 21,

p. 211-259, jun. 2000.

FRIGOTTO, Gaudêncio.; FONKOUA, P.; APARÍCIO, P. **Educação, Tecnologia e Mundo do Trabalho: emprego, desemprego e políticas de formação**. Debate realizado em 25 de outubro de 2001, Fórum Mundial da Educação, Rio Grande do Sul, 2001.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 23, p. 7-70, jan./jun. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

JACOMETTI, Márcio. Análise de efetividade das políticas públicas de Arranjo Produtivo Local para o desenvolvimento local a partir da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: 50(3), p. 425-454, maio-jun. 2016.

JOBERT, Bruno; MULLER. **Pierre. L'Etat en action**. Paris: PUF, 1987.

MAINARDES, Jeferson. **Abordagem do Ciclo de Políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v27n94/a03v27n94.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

OSZLAK, Oscar e O'DONNELL, Guillermo. **Estado y políticas estatales en América Latina: Ilacia una estrategia de investigación**. Doc. Cedes/GE Clacso, n. 4, 1976.

PALFREY, Colin e THOMAS, Paul. Politics and policy evaluation. **Public Policy and Administration**, v. 14, issue 4 2009, p. 58-70.

PARADA, E. L. **Introducción a las Políticas Públicas**. Santiago: Fondo de Cultura Económica, 2002.

PRADO, Fernando Leme do. **O Tecnólogo**. 2004. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=4268>>. Acesso em: 23 fev. 2018.

RAMOS, M. **Projeto de formação humana e mediações históricas. Trabalho Educação e correntes pedagógicas no Brasil: um estudo a partir da formação de trabalhadores técnicos da saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, UFRJ, 2010.

ROSETTI JUNIOR y SCHIMIGUEL. Histórico e contexto econômico dos cursos superiores de tecnologia no Brasil. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 152, 2011. Texto completo em <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/11>>.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12 n. 34 jan/abr 2007.

SCHWARTZMAN, Simon. **A sociedade do conhecimento e a educação tecnológica**. São Paulo: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, Jan/2005.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOARES, E. B. S. Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol.15 n.6. Curitiba: nov/dez 2011.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**. Porto Alegre: UFRGS, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

TREVISAN, A. P. e BELLEN, H. M. van. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 529-550, maio/jun. 2008.

VALENTE, Ivan e ARELARO, Lisete. **Educação e Políticas Públicas**. São Paulo: Xamã Editora, 2002.