

# Revista Formadores

## *Vivências e Estudos*

Caderno de Gestão e Negócios

Volume 13

Número 2

Junho 2020

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

### EDITORIAL

Caderno de Gestão e Negócios  
Tânia Moura Benevides e Victor Said

### ARTIGOS

**ECONOMIA CRIATIVA E VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO DA VILLÔ ATELIÊ**  
Andréia Josefa Santos dos Reis

**APLICAÇÕES DA METODOLOGIA LEGO SERIOUS PLAY NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DA VISÃO DOS FACILITADORES DA EMPRESA SMART PLAY**  
Rafaela Assis Marques

**PRECISAMOS FALAR DE ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DA EAUFBA**  
Mailane Fontes Ribeiro

**ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO COM AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CACHOEIRA-BAHIA**  
Aldo Lessa Brandão

**DESENVOLVIMENTO INCLUDENTE, SUSTENTÁVEL E SUSTENTADO: OS IMPACTOS DA PARALISAÇÃO DO ESTALEIRO ENSEADA INDÚSTRIA NAVAL NO DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO DE MARAGOJIPE**  
Antonia Selma da Silva Santana e Jeane Vieira Santana



# Revista Formadores

*Vivências e Estudos*

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Volume 13

Número 2

Junho 2020

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

## EDITOR-CHEFE

**Prof. Dr. Ivo Pedro Gonzalez Júnior**  
Faculdade Adventista da Bahia

## CONSELHO EDITORIAL

**Prof. Dr. Ricardo Costa Caggy**  
Universidad Adventista del Plata

**Profa. Dra. Tânia Moura Benevides**  
Universidade do Estado da Bahia/Universidade Federal da Bahia

**Prof. Dr. Luiz Francisco Rocha e Silva**  
Faculdade Adventista da Bahia

## AVALIADORES

**Profa. Msc. Ronicleia Ferreira Feitoza do Bomfim**  
Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Salvador

**Prof. Msc. Floriano Barboza Silva**  
Universidade Federal da Bahia

**Profa. Ma. Almerinda Andrea Gomes**  
Universidade do Estado da Bahia

## REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

**Victor Said**  
Universidade do Estado da Bahia

## DIAGRAMAÇÃO

**Elomar Xavier**

## Website

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

# Revista Formadores

*Vivências e Estudos*

## CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Volume 13

Número 2

Junho 2020

### SUMÁRIO

#### EDITORIAL

##### CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Tânia Moura Benevides e Victor Said

4

#### ARTIGOS

##### ECONOMIA CRIATIVA E VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO DA VILLÔ ATELIÊ

Andréia Josefa Santos dos Reis

6

##### APLICAÇÕES DA METODOLOGIA LEGO SERIOUS PLAY NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DA VISÃO DOS FACILITADORES DA EMPRESA SMART PLAY

Rafaela Assis Marques

45

##### PRECISAMOS FALAR DE ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DA EAUFBA

Mailane Fontes Ribeiro

71

##### ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO COM AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CACHOEIRA-BAHIA

Aldo Lessa Brandão

96

##### DESENVOLVIMENTO INCLUDENTE, SUSTENTÁVEL E SUSTENTADO: OS IMPACTOS DA PARALISAÇÃO DO ESTALEIRO ENSEADA INDÚSTRIA NAVAL NO DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO DE MARAGOJIPE

Antonia Selma da Silva Santana e Jeane Vieira Santana

109

### EDITORIAL

No Caderno de Gestão e Negócios, terceiro número da Revista Formadores: Vivências e Estudos, discutiremos empreendimentos que tem ganhado destaque no mercado através da economia criativa e de metodologias inovadoras, como a aplicação da Lego® Serious Play® para o desenvolvimento de pessoas. Sob o prisma da gestão, discutiremos a importância de práticas e estratégias no enfrentamento do assédio, além de refletir sobre diversos aspectos do desenvolvimento da cidade de Maragojipe, analisando ainda o cenário da gestão financeira nas micro e pequena empresas de Cachoeira.

O caderno é aberto pelo artigo “**Economia criativa e vantagem competitiva: um estudo de caso da Villô Ateliê**”. As potencialidades da indústria criativa são muito amplas e diversificadas. A partir do estudo sobre o Villô Ateliê, a autora reflete sobre os benefícios da criatividade no empreendedorismo, em especial pela promoção da diversidade cultural e pelo uso criativo do artesanato na moda, com a produção de peças artesanais em crochê. O artigo aprofunda-se na experiência das fundadoras da marca, que, por meio de entrevista, descrevem o processo de fundação do ateliê e as especificidades da concorrência nesse nicho de mercado.

O artigo “**Aplicações da metodologia Lego Serious Play no desenvolvimento de pessoas: uma análise da visão dos facilitadores da empresa Smart Play**” efetua relevante estudo sobre a aplicação da metodologia Lego® Serious Play® com enfoque no desenvolvimento de pessoas. A partir do referencial teórico, o leitor pode situar-se com clareza sobre a importância do uso de TD&E para as organizações, em especial quando associado ao uso inovador da gamificação. A análise apresenta aspectos introdutórios e basilares para a compreensão da utilização da metodologia LSP no Brasil, debruçando-se na entrevista com os facilitadores da Smart Play.

O estudo “**Precisamos falar de assédio moral: uma análise sobre as práticas e estratégias de enfrentamento da EAUFBA**” efetua relevante análise sobre a percepção da comunidade acadêmica da Escola de Administração da UFBA em relação ao assédio moral. A partir da conceituação dos diversos tipos de assédio, a pesquisa foi aplicada a uma quantidade significativa de respondentes, permitindo identificar e analisar criticamente quais são as iniciativas de combate ao assédio na realidade organizacional da EAUFBA e a ausência delas.

O ramo de Alimentos e Bebidas (A&B) é o tema do artigo intitulado “**Análise da gestão financeira: um estudo com as micro e pequenas empresas de Cachoeira-Bahia**”. O estudo aborda a realidade das micro e pequenas empresas de A&B na cidade de Cachoeira (Bahia), o autor apresenta os resultados da pesquisa aplicada com 12 dos 14 MPEs registrados no município. A análise de conteúdo é a metodologia aplicada visando apurar o cenário local.

# Revista Formadores

## *Vivências e Estudos*

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

### EDITORIAL

“**Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado: os impactos da paralisação do estaleiro enseada indústria naval no desenvolvimento do município de Maragogipe**” é o tema do artigo de fechamento deste caderno. O estudo se propõe a analisar os impactos da paralisação das obras do estaleiro Enseada, que repercutiu significativamente na realidade do município de Maragogipe e na região circunvizinha. A vivência dos moradores é relatada e analisada à luz do conceito de desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado de Ignacio Sachs.

Com essa edição, esperamos contribuir com as discussões contemporâneas sobre gestão e negócios.

Desejamos uma boa leitura a todos e todas!

**Profa. Dra. Tânia Moura Benevides**

UNEB/UFBA

**Victor Said**

DCH-I/UNEB

## **ECONOMIA CRIATIVA E VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO DA VILLÔ ATELIÊ**

### **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo mapear as influências da criatividade como fator motivador de diferenciação e vantagem competitiva, a partir de um estudo de caso com a Villô Ateliê, empresa do setor de moda localizada em Salvador. Em relação ao processo metodológico, para coleta dos dados secundários esse estudo partiu de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema economia criativa e vantagem competitiva. E para coleta dos dados primários foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado. Os dados foram analisados a partir da metodologia análise de conteúdo. Os principais resultados obtidos nessa pesquisa demonstram que a Villô Ateliê é uma empresa partícipe da economia criativa, por ser a moda e o artesanato um dos setores criativos. É uma empresa que promove a diversidade cultural por possibilitar que o artesanato chegue as mais diversas classes sociais. A Villô Ateliê é uma empresa inovadora ao criar uma modelagem para o crochê. Promove a inclusão social ao trabalhar com mulheres do interior da Bahia que estavam fora do mercado de trabalho. A empresa apresentou características de um ambiente organizacional propício a criatividade, como liberdade para definir a sua rotina, horários de trabalho flexíveis, sem níveis hierárquicos e possuir atividades desafiadoras como estímulos a criatividade. A estratégia de diferenciação de design em conjunto com as estratégias de suporte e qualidade fazem o produto Villô Ateliê ser considerado único. Assim em decorrência da criatividade a empresa se encontra em uma posição de destaque no mercado alcançando vantagem competitiva.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

**Economia Criativa. Criatividade. Vantagem Competitiva. Villô Ateliê.**

## 1. INTRODUÇÃO

No final do século XX mudanças econômicas e sociais deslocaram o foco das tradicionais atividades industriais para atividades voltadas à criatividade, trata-se de um novo olhar para a natureza do trabalho, consumo e produção (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). É nesse contexto que surgem os conceitos de indústrias criativas e economia criativa. Ambos considerados emergentes e partem do debate entre pesquisadores de inúmeras áreas do conhecimento, tais conceitos superaram o campo da economia tradicional, como aponta Miguez (2007).

O conceito das indústrias criativas foi inspirado no projeto australiano *Creative Nation*, lançado em 1994 pelo primeiro-ministro Paul Keating, projeto político elaborado para enfatizar a “[...] importância da cultura para a identidade nacional e definiu a cultura de forma mais ampla do que as concepções anteriores [...]. Também destacou o potencial econômico da atividade cultural e das artes” (COMMONWEALTH GOVERNMENT, 2018, tradução nossa). Entretanto, o reconhecimento das indústrias criativas como setor particular da economia se deu na Inglaterra, em 1997, com o manifesto pré-eleitoral do *New Labor*, ao criar uma agenda de políticas públicas específicas para o setor, que incluiu o mapeamento e ampliação do conjunto de atividades das indústrias criativas. (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; MIGUEZ, 2007).

As indústrias criativas são definidas como “[...] aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm um potencial de riqueza e criação de empregos através da geração e exploração da propriedade intelectual” (DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT, 2001, p. 5, tradução nossa). Tal conceito foi evoluindo e se transformando no conceito de Economia Criativa, cabe destacar que nos países desenvolvidos, tal conceito, surgiu com um foco maior no papel da criatividade como força propulsora para a economia contemporânea, e reconhece nos países em desenvolvimento a abundância de ativos criativos e recursos culturais com grande potencial para o desenvolvimento econômico e cultural (UNCTAD, 2010).

John Howkins foi o pioneiro nas discussões sobre a temática economia criativa, ao escrever o livro *Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas* (UNCTAD, 2010). Howkins (2013) trata a relação entre a criatividade e a economia. No seu trabalho destaca a natureza e a extensão das relações ao combinar economia e criatividade para gerar valor e riqueza. A criatividade, para o autor, não é considerada uma atividade econômica, mas sim uma ideia resultante da criatividade, que pode gerar um produto comerciável ou produto criativo.

No Brasil, o tema foi abordado na XI Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, em inglês), realizado na cidade de São Paulo em junho de 2004. No evento a Organização das Nações Unidas e representantes governamentais debateram sobre a criação de uma instituição internacional com o objetivo de fortalecer e desenvolver os setores da economia criativa nos países da América do Sul (MIGUEZ, 2007). Como desdobramento da Conferência outros eventos foram sendo realizados no país.

Em 2005, o Ministério da Cultura e o Programa de Desenvolvimento para as Nações Unidas (PNUD) realizaram, em Salvador, o Fórum – Promovendo a Economia Criativa: rumo ao Centro Internacional das Indústrias Criativas (CIIC) – e, no mesmo ano o Governo da Bahia realizou o seminário Indústrias Criativas: a cultura do século XXI, visando discutir a temática economia criativa sob a perspectiva da instalação do Centro Internacional de Economia Criativa (CIEC) na Bahia (MIGUEZ, 2007). O Fórum Cultural Mundial do Rio de Janeiro, em 2006, incluiu o módulo de Economia. Em 2007 ocorreram dois seminários internacionais sobre o tema, no Ceará e em São Paulo (REIS, 2008).

Após tais eventos, novos desdobramentos ocorrem no Brasil. Em 2012 é aprovado o Decreto nº 7.743 que constituiu as Secretarias da Economia Criativa (SEC) e a da Cidadania e da Diversidade Cultural (SCDC) (BOMFIM, 2017). Nesse mesmo período o Ministério da Cultura lança o Plano da Secretaria de Economia Criativa (2011-2014), com o objetivo de desenvolver um processo de planejamento estratégico que atendesse a realidade brasileira, alinhado com os princípios norteadores definidos pela Secretaria de Economia Criativa, tais como: Sustentabilidade, Inclusão Social, Inovação e Diversidade Cultural (BRASIL, 2011).

O Ministério da Cultura a partir do Plano da Secretária de Economia Criativa (2011-2014) define que a economia criativa “[...] é [...] a economia do intangível, do simbólico”, uma economia que se organiza e se desenvolve por profissionais criativos, seja no âmbito individual ou coletivo, para gerar bens e produtos criativos (BRASIL, 2011, p. 24).

O Plano da Economia Criativa (2011-2014) mapeia e define muitos setores da economia como sendo setores criativos, entre eles estão: patrimônio natural e cultural; espetáculos e celebrações; artes visuais e artesanato; livros e periódicos; audiovisual e mídias interativas; e *design* e serviços criativos. A moda foi considerada como um dos setores das criações culturais e funcionais, tendo a criatividade e o valor simbólico dos bens como fatores determinantes para sua definição (BRASIL, 2011).

Corroborando com esta afirmação, a UNCTAD (2010), define que os produtos ou serviços da indústria criativa tem como principais *inputs* a criatividade e o capital intelectual, com atividades fundamentadas no conhecimento e nas artes com potencial em gerar receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual, o que ocorre no segmento da moda, é que a moda feita por estilistas é um nicho pequeno e muito competitivo, por ser considerado um setor dinâmico, altamente criativo não seria necessário ser protegido por direitos autorais, visto que o direito autoral para o setor da moda oferece proteção limitada. Desse modo, os profissionais da moda buscam proteger suas criações com outras formas de propriedade intelectual, como registro de marcas, segredos industriais e até mesmo fortes esquemas de segurança para assegurar que uma coleção não seja roubada (HOWKINS, 2013).

É nesse contexto de valorização da economia criativa no Brasil e mais especificamente, no mundo



da moda que esse estudo busca avaliar os impactos da criatividade e inovação para o fortalecimento da moda. Nesse contexto essa pesquisa parte da seguinte questão de investigação: Como a criatividade se converte em diferenciação na Villô Ateliê gerando vantagem competitiva duradoura?

O presente trabalho tem por objeto de estudo a Villô Ateliê, empreendimento criativo, que trabalha o *design* de moda alinhado à prática artesanal do crochê para criar o conceito de uma indumentária sofisticada e de luxo. Portanto, parte-se do pressuposto que a criatividade é um aspecto central para as indústrias criativas, necessária para a geração de propriedade intelectual, que se converte em diferenciação e vantagem competitiva para a Villô Ateliê.

O objetivo geral do presente trabalho é mapear as influências da criatividade, como fator motivador de diferenciação e vantagem competitiva, a partir de um estudo de caso com a Villô Ateliê, empresa do setor de moda localizada em Salvador. De maneira específica busca-se: caracterizar a empresa estudada, destacando os aspectos que a identifique como partícipe da economia criativa; identificar as características da economia criativa presentes na Villô Ateliê que oportunizam vantagem competitiva; e entender a relação entre criatividade e vantagem competitiva no negócio analisado.

A participação do PIB Criativo para o PIB Brasileiro é de 2,64%, em 2015 as 239 mil empresas pertencentes ao setor foram responsáveis por gerar uma riqueza R\$ 155,6 bilhões para a economia nacional. O setor criativo emprega 851,2 mil trabalhadores no Brasil, e o setor de moda gera 49,2 mil empregos, sendo 27 mil postos de trabalho na Bahia e desse número 2.300 empregos pertencem ao segmento de moda (FIRJAN, 2016).

O estudo bibliográfico, visando mapear a produção científica brasileira sobre economia criativa na área de Administração, Contabilidade e Turismo, foi realizado nos anais da ANPAD, no portal de periódicos SPELL e no banco de teses da CAPES. Nessa pesquisa foram encontradas 42 produções, sendo 29 no banco de dados da CAPES, 8 no portal SPELL e 5 nos anais da ANPAD (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

A realização da presente pesquisa justifica-se pela destacada relevância no tema, já que a Economia Criativa vem despertando, para acadêmicos e empresários, interesse já que se tornou uma via de desenvolvimento econômico em âmbito internacional, nacional e local, dada a importância da criatividade e da inovação para a construção de diferencial competitivo.

Este artigo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo aqui apresentado e denominado de introdução são apresentados os aspectos delineadores da pesquisa. A seguir, no segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico que discorre sobre economia criativa e vantagem competitiva. A terceira seção destina-se a apresentação do percurso metodológico e o quarto a apresentação dos resultados e análise de dados. Por fim, o quinto e último capítulo, traz as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a apresentação dos dados secundários, fruto da pesquisa bibliográfica. Nessa etapa, inicialmente, apresenta-se a discussão sobre economia criativa, iniciando-se pelo contexto histórico, apontando a utilização de diferentes denominações e relevância para o desenvolvimento social e econômico. A seguir é apresentada a visão da estratégia a partir da vantagem competitiva, buscando demonstrar a correlação entre esses dois construtos. Ou seja, busca-se demonstrar como a criatividade é um elemento diferencial que serve de base para a economia criativa, destacando-se como uma geradora de vantagem competitiva.

### 2.1. ECONOMIA CRIATIVA UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

Os termos Indústria Criativa e Economia Criativa são novos e, como conceitos, ainda se encontram em construção. Tais conceitos surgiram em meados da década de 1990 e início dos anos 2000, em meio as transformações ocorridas na economia global. Nesse contexto havia destacada importância do conhecimento para a nova economia, em função do uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação (MADEIRA, 2014).

O conceito de indústrias criativas foi difundido no Reino Unido, em 1997, pelo manifesto pré-eleitoral do partido trabalhista inglês, *New Labor*, inspirado no projeto *Creative Nation* da Austrália. O partido inglês criou o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS, em inglês), que teve como primeira atividade a criação de um Grupo de Trabalho para as Indústrias Criativas. Esse grupo produziu, em 1998, o histórico documento denominado Mapeamento das Indústrias Criativas. A pesquisa revelou o potencial das indústrias criativas para o crescimento econômico na Grã-Bretanha, em função dessas indústrias gerarem um milhão de empregos e representar 4% do produto interno bruto dos países (BRITISH COUNCIL, 2010).

A expressão economia criativa aparece pela primeira vez em 2001, como matéria de capa da revista *Business Week*, atual *Bloomberg Businessweek*, intitulada como *The Creative Economy – the 21 century corporation* (COY, 2001 *apud* MIGUEZ, 2007). No mesmo ano, o inglês John Howkins lança o livro *The creative Economy – how people make Money from ideas*, em Londres (MIGUEZ, 2007).

O conceito e a classificação do DCMS para as indústrias criativas ganharam força e exerceram forte influência para outros países. Além do Reino Unido, o termo indústria criativa foi amplamente adotado por Hong Kong, Cingapura, Taiwan, Coreia e China, países da Ásia Oriental. Tais países adotaram o modelo britânico e adaptaram às suas condições locais. A Austrália, Nova Zelândia e Escandinávia optaram pelo modelo, mas fizeram mudanças expressivas (BRITISH COUNCIL, 2010).

Na América Latina, a temática vem ganhando destaque, por causa dos acordos de cooperação que alguns países do continente mantêm com o British Council. Nos Estados Unidos, os termos indústrias criativas e economia criativa já há muito ocupam um lugar de destaque (MIGUEZ, 2007). Dessa forma, o quadro 1 destaca os principais fatos que marcaram a construção dos conceitos de economia criativa e indústria criativa no mundo, no Brasil e na Bahia.

PERÍODO	FATO HISTÓRICO
2002	Na Austrália, foi realizado o primeiro simpósio acadêmico sobre o tema. Intitulado <i>New Economy, Creativity and Consumption Symposium</i> [Simpósio da Nova Economia, Criatividade e Consumo], foi sediado pela Faculdade de Indústrias Criativas da Queensland University of Technology e teve a participação de acadêmicos da London School of Economics, do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e da New York University.
	O primeiro Fórum Internacional das – Indústrias Criativas, organizado na cidade de St. Petersburg, na Rússia, em setembro de 2002. Neste Fórum, organizado por governos, o tema escolhido foi Indústrias Criativas nas Cidades Modernas.
	Realização do Simpósio Internacional, dezembro de 2002, em Brisbane, na recém-criada <i>Creative Industries Faculty (QUT)</i> , da <i>London School of Economics</i> , do <i>Massachusetts Institute of Technology</i> e da <i>New York University</i> com o intuito de refletir sobre o significado e os impactos sociais e culturais da economia criativa e de contribuir para a construção de uma agenda dedicada à esta temática.
	Richard Florida publica o livro: <i>The rise of the creative class: and how It's transforming work, leisure, Community and Everyday Life</i> . (A ascensão da classe criativa: e como ela está transformando o trabalho, o lazer, a comunidade e a vida diária).
2005	John Hatley publica o livro: <i>Creative Industries</i> .
<b>NO BRASIL</b>	
1978	Celso Furtado publica o livro: <i>Criatividade e dependência na civilização industrial</i> .
2003 a 2005	A partir do convênio com o Ministério da Cultura, no Sistema de Informações e Indicadores Culturais – SIIC, publica alguns indicadores voltados para a economia criativa.
2004	Realização da XV United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD, em São Paulo.
2005	Ana Jaguaribe publica o livro: <i>Promovendo a economia criativa rumo ao centro internacional das indústrias criativas – CIIC</i> .
	Marcelo Matos e Cristina Lemos publicam o texto: <i>Using the approach of the local productive arrangement and system for the analysis of creatives industries in Brasil. The case of conservatoria</i> .
2006	Realização do Fórum Cultural Mundial do Rio de Janeiro. Durante três dias discutiu-se a economia criativa com a participação da Unidade Especial de Cooperação Sul-Sul do Programa das Nações Unidas do Desenvolvimento – SSC/SU-PNUD.
	A Federação das Indústrias do Rio de Janeiro – FIRJAN publica o mapa do desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro 2006/2015, indicando que as indústrias criativas foram o sustentáculo do referido desenvolvimento.
2007	A BOVESPA, referenciada pelo BNDES, promove um evento intitulado: <i>facetas financeiras da economia criativa e do intangível criativo</i> .
	Produção de três seminários internacionais em Fortaleza, São Paulo (FIESP) e Vitória (FIEC), onde se debateu o papel da economia criativa.
2008	Foi criada a cadeia da Indústria Criativa no Brasil, FIRJAN/RJ.
2011	Realização do I Fórum sobre Capacitação de Mercados Criativos para a Copa de 2014, em Brasília.
2012	A Lei 12.243 de 02.12.2012 institui o Plano Nacional de Cultura – PNC, culminando no decreto Lei 7.743 de 01.07.2012 que evidencia uma nova estrutura regimental do Ministério da Cultura (MinC.) com a criação de duas novas Secretarias: a da Economia Criativa (SEC) e a da Cidadania e da Diversidade Cultural (SCDC).

PERÍODO	FATO HISTÓRICO
NA BAHIA	
2005	Realização do Fórum Internacional de Indústria Criativa em Salvador. O evento encerrou com a Carta de Salvador que propunha o Brasil sediar o Centro Internacional de Indústrias Criativas, o que não veio a ocorrer.
2006	Carmem Lúcia Castro Lima publica o texto: Debate sobre indústrias Criativas: uma primeira aproximação para o Estado da Bahia. Nesse ano, o Estado foi sede de dois eventos internacionais: o primeiro foi o Fórum de Economia Criativa e o segundo foi o Seminário de Indústrias Criativas.
	Paulo Miguez publica o texto: Repertório de fontes sobre economia criativa.
2007	Paulo Miguez publica o texto Economia Criativa: uma discussão preliminar. <i>In</i> : teorias e políticas da cultura; visões multidisciplinares.
	O BNDES dedica um dia de discussão sobre intangíveis criativos.
2009	Realização da Conferências nacional, estadual e municipal de Cultura: cultura e economia criativa como um dos eixos norteadores do evento.
2012	José Claudio Rocha publica o texto: Indústrias criativas.
2013	O Decreto n.14.529/13 institui o grupo de trabalho Bahia Criativa.
2014	Lançamento do Observatório de Economia Criativa na Bahia. OBEC-Ba
	Lançamento do documento Bahia Criativa – Diretrizes para o desenvolvimento da Economia criativa na Bahia.
	Realização do III Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária, na Uneb, onde se discutiu o tema economia criativa em Salvador.
2015	Realização do I Seminário Indústrias Criativas no Brasil: Políticas Públicas Para a Economia Criativa.
	Realização do II Encontro Internacional de economia criativa – II EIEC/2015. O evento, realizado em Salvador, teve por objetivo conectar o debate teórico com as práticas da Economia Criativa para refletir sobre tendências contemporâneas e promover o fortalecimento de redes de atores criativos.
	Realização do I Congresso de indústrias criativas na Universidade Feevale no Rio Grande do Sul
	Encontro dos Observatórios Estaduais da Economia Criativas no ENECULT.
2016	Medida Provisória nº 726 de 12 de maio de 2016 que altera a Lei 10.683 de 28 de maio 2003 que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências, transformando o Ministério da Cultura (onde está instalada a Secretaria da Economia Criativa) em Ministério da Educação e Cultura.
	Medida Provisória nº 728 de 23 de maio de 2016 revoga, depois da pressão dos artistas, a Medida Provisória nº 726, retornando o Ministério da Cultura à formação anterior.

Quadro 1 – Fatos marcantes selecionados da Economia Criativa 1994 aos dias atuais.  
Fonte: Bomfim (2017, p. 83)

Diferentes países ou regiões adotarão o conceito de economia criativa ou indústria criativa de acordo com suas próprias características e necessidades (BRITISH COUNCIL, 2010). Assim, este trabalho adotou o conceito de Economia de Criativa como tema da pesquisa, por ser a expressão utilizada pelo Ministério da Cultura (MinC) e o termo mais comum na atualidade.

Para o Ministério da Cultura, a dificuldade em construir um conceito para o Plano de Economia Criativa (PEC) que atendesse a realidade brasileira, foi em relação as terminologias adotadas pela Economia Criativa, mais precisamente a expressão *creative industries*, por ser um termo de origem anglo-saxã, e que no Brasil é traduzido como indústrias criativas, logo o termo indústria gera uma comparação entre empresas que desenvolvem atividades de produção em larga escala. Desse modo, o documento adotou o termo setores criativos no lugar de indústrias criativas (BRASIL, 2011).

Para Hartley e Cunningham (2001) indústrias criativas é um termo que se adapta ao cenário político, tecnológico e cultural da atualidade. No contexto das indústrias criativas o termo “indústrias” está relacionado a setores econômicos e não ao processo de fabricação em larga escala. Os autores dizem que a evolução da indústria, de um modelo de produção em massa para a indústria como setor econômico se deve, em particular, a economia baseada no conhecimento e em novas tecnologias de informação e comunicação.

Para Howkins (2013), autor do livro *Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas*, que difundiu o conceito de economia criativa, as ciências econômicas tratam de mediar as necessidades de indivíduos e sociedades, que são ilimitadas, e os recursos considerados limitados para uma melhor distribuição desses recursos. A economia criativa, difere-se da economia convencional ao ter a criatividade como recurso ilimitado.

Segundo o autor, a criatividade não é considerada uma atividade econômica, diz ele que para gerar um produto comercializável é preciso ter ideias com implicações econômicas. Assim uma ideia aplicada se torna uma propriedade intelectual. O produto criativo atende a dois atributos importantes, ser resultado de uma atividade criativa e ser reconhecido pelo valor econômico.

“A economia criativa consiste nas transações contidas nesses produtos criativos. Cada transação pode ter dois valores complementares: o valor da propriedade intelectual intangível e o valor do suporte ou plataforma física (HOWKINS, 2013, p. 17).

Para Howkins (2013), as formas mais comuns de propriedade intelectual são: direitos autorais, patentes, marcas e desenhos industriais. A lei de propriedade intelectual protege o direito de propriedade dos inventores de novos produtos e promove os meios necessários para obter benefícios provenientes da criatividade (BRITISH COUNCIL, 2010).

Howkins (2013) após destacar a importância da economia criativa, busca segmentá-la e para tal define quinze setores criativos. São eles: propaganda, arquitetura, artes, artesanato, *design*, moda, cinema, música, artes cênicas, setor editorial, pesquisa e desenvolvimento, *software*, brinquedos e jogos, TV e rádio, e vídeo games.

Para destacar a relevância da economia criativa a nível mundial, Howkins (2013) demonstra em suas análises estatísticas que a economia criativa teve uma representação de US\$ 2,706 trilhões em 2005, o equivalente a 6,1% da economia global. Os dados mais recentes da Unctad (2010), demonstram a contribuição crescente da economia criativa para o comércio mundial, em 2008, o valor das exportações mundiais de produtos e serviços da indústria criativa chegou a \$ 592 bilhões, a uma taxa de crescimento anual de 14%. O documento ainda destaca que em meio à crise mundial econômica e financeira, que resultou em queda na demanda global e diminuição de 12% no comércio mundial, mesmo assim, as exportações mundiais de serviços e produtos criativos continuaram em crescimento (UNCTAD, 2010).

O Relatório de Economia Criativa 2010 é o segundo relatório das Nações Unidas voltado às políticas de desenvolvimento internacional. Segundo o documento, a economia criativa e as indústrias criativas representam um grande potencial de desenvolvimento econômico para os países desenvolvidos e em desenvolvimento, e com essa finalidade, é necessário entender as dinâmicas da economia criativa a nível global, e com um olhar mais próximo a realidade de cada país a fim de identificar suas especificidades e identidades, e reconhecer as diferenças culturais e econômicas (UNCTAD, 2010).

Nesse sentido, o relatório de Economia Criativa da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD (2010, p. 1) traz a definição de economia criativa “[...] baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico”, assim o conceito de Economia Criativa busca:

Estimular a geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano; abraça aspectos econômicos, culturais sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo; é um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral; é uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial; no centro da economia criativa, localizam-se as indústrias criativas (UNCTAD, 2010, p.10).

De acordo com o relatório, os países, devem associar estratégias de políticas públicas a decisões estratégicas para desenvolver a economia criativa. De maneira específica, os países em desenvolvimento, devem aperfeiçoar as capacidades criativas e mapear os setores criativos que representam um maior potencial de crescimento, e assim documentar informações para atrair investidores, desenvolver o empreendedorismo, ampliar o acesso as tecnologias de comunicação e informação.

No Brasil, o Ministério da Cultura a partir do Plano da Secretária de Economia Criativa (2011-2014) define a Economia Criativa como atividades fundamentadas nas [...] “dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizado pela prevalência de sua dimensão simbólica” (BRASIL, 2011, p. 23).

O Plano defende que o processo de planejamento estratégico para desenvolver a Economia Criativa Brasileira só seria possível se adotasse em seu conceito princípios norteadores que se adaptasse à realidade do Brasil. Dessa forma, define quatro princípios norteadores, sendo: diversidade cultural; inovação; sustentabilidade; e inclusão social (BRASIL, 2011).

Reis (2008), aponta que a economia criativa vai buscar nos conceitos de economia da experiência, economia do conhecimento e economia da cultura características que se fundem. Do conceito de economia da experiência detém o valor da originalidade, aspectos intangíveis, os processos

colaborativos, que são fortemente ancorados na cultura e em sua diversidade. Da economia do conhecimento toma a tecnologia, mão-de-obra capacitada e a geração dos direitos de propriedade intelectual. Em economia da cultura, a valorização da autenticidade e do intangível cultural único e inimitável.

Deheinzelin (2011) define a economia criativa como um conjunto de atividades que tem como principais insumos recursos intangíveis, além da cultura, conhecimento e criatividade, e ativos intangíveis, como a experiência e a diversidade cultural para gerar valor. A autora considera que o ponto central para a economia criativa é o valor que é gerado a partir do intangível, que é um contraponto da economia tradicional baseada em recursos naturais e escassos, e que na economia criativa os recursos abundantes, fazem a nova economia ser tão estratégica para o futuro.

A Economia Criativa consiste em uma rede ampla que engloba as indústrias criativas e outros setores da indústria, que exercem um papel importante para a economia global, auxiliando na reestruturação de cidades e comunidades (BRITISH COUNCIL, 2010).

O Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS, em inglês) define as indústrias criativas como “[...] aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm um potencial de riqueza e criação de empregos através da geração e exploração da propriedade intelectual” (DCMS, 2001, p. 5, tradução nossa). Além de identificar e classificar os treze setores da indústria criativa, que consistem em: Artesanato; Arquitetura; Artes Cênicas; Artes e Antiguidades; Cinema; *Design*; Editorial; Moda; Música; Publicidade; *Software*; *Software* interativo de lazer (vídeo games); e Televisão e rádio.

As indústrias criativas conformam um novo setor da economia em que a criação, produção e distribuição de produtos e serviços tem como principais elementos o capital intelectual e a criatividade, baseadas em conhecimento e nas artes, além de outras atividades, que gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual. O resultado da propriedade intelectual são produtos tangíveis e intangíveis (artísticos) e de serviços intelectuais, com valor econômico e objetivos de mercado (UNCTAD, 2010).

De acordo com Hartley (2005, p. 5, tradução nossa), o conceito das indústrias criativas nasce em meio as novas tecnologias de informação e comunicação, junto a uma nova economia do conhecimento, buscando “[...] descrever o conceito e convergência prática das artes criativas (talento individual) com industrias culturais (escala de massa)”.

Para Jeffcult (2004), o conceito das indústrias criativas surge de importantes mudanças econômicas e culturais, aproximando negócios e cultura. Essa aproximação surge na economia do conhecimento, em uma rede que reúne atividades criativas e não criativas para gerar bens simbólicos, com valor de mercado, que conectam idealizadores de novos produtos aos consumidores de novas experiências. Segundo Jaguaribe (2006 *apud* BENDASSOLLI *et al.*, 2009), as indústrias criativas:

Produzem bens e serviços que utilizam imagens, textos e símbolos como meio. São indústrias guiadas por um regime de propriedade intelectual e [...] empurram a fronteira tecnológica das novas tecnologias da informação. Em geral, existe uma espécie de acordo que as indústrias criativas têm um *coregroup*, um coração, que seria composto de música, audiovisual, multimídia, *software*, *broadcasting* e todos os processos de editoria em geral. No entanto, a coisa curiosa é que a fronteira das indústrias criativas não é nítida. As pessoas utilizam o termo como sinônimo de indústrias de conteúdo, mas o que se vê cada vez mais é que uma grande gama de processos, produtos e serviços que são baseados na criatividade, mas que têm as suas origens em coisas muito mais tradicionais, como o *craft*, folclore ou artesanato, estão cada vez mais utilizando tecnologias de *management*, de informática para se transformarem em bens, produtos e serviços de grande distribuição (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 12).

Para Howkins (2005, p. 119, tradução nossa), “[...] é melhor restringir o termo “indústria criativa” a uma indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e o resultado é a propriedade intelectual”.

Miguez (2007), defende que o campo das indústrias criativas não partiu de um conceito inédito, surge como uma ampliação de pesquisas e estudos da indústria cultural e das artes. As indústrias criativas consistem em um conjunto de atividades baseadas na criatividade, no talento individual, que produzem bens e serviços fundamentados em textos, símbolos e imagens e abrange desde o artesanato tradicional às complexas cadeias produtivas das indústrias culturais que incorporam a propriedade intelectual.

Bendassolli (*et al.*, 2009), ao analisar os conceitos das indústrias criativas, identifica quatro componentes principais: A criatividade como elemento central, e responsável pela geração de propriedade intelectual; A cultura é tratada na forma de objetos culturais, ou seja, definida pela carga de sentidos sociais e a percepção de utilidade gerado pelo objeto cultural; A indústria criativa transforma a propriedade intelectual dos objetos culturais em valor econômico; A convergência entre artes, negócios e tecnologia.

Segundo o autor, “a criatividade é a primeira característica da forma de produção das indústrias criativas” (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 13). Dessa forma, se faz necessário entender a criatividade no contexto das organizações.

### **2.1.1 Criatividade no ambiente organizacional**

A criatividade é vista como a produção de ideais ou respostas novas com uma aplicação útil para um determinado objetivo (AMABILE, 2012). Alencar (1995, p. 7), destaca que “[...] a criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade”.



De acordo com Amabile (*et al.*, 1996), para garantir a continuidade e sucesso das organizações, os gestores, devem incentivar a criatividade. Com as constantes mudanças no âmbito dos negócios as ideias criativas serão úteis para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como um cenário organizacional com problemas mais desafiadores.

Segundo Alencar (1995, 1998), as organizações têm a criatividade como elemento central para inovação e o sucesso a longo prazo, assim a autora destaca que as mudanças no ambiente dos negócios com o aumento da competição empresarial, as empresas devem aproveitar melhor seus recursos, principalmente, o potencial criativo de seus colaboradores.

Para Muzzio (2017, p. 109), “[...] a criatividade é condição necessária para a inovação”. Dessa forma, as organizações na busca em obter vantagem competitiva têm como desafio implementar uma gestão criativa.

De acordo com Xu e Richards (2007, tradução nossa), a gestão criativa envolve estudos e práticas de gestão baseados em teorias de processos criativos, com aplicação em nível individual, grupal, organizacional e cultural.

A criatividade organizacional é entendida como a capacidade coletiva que as organizações têm baseado nos processos individuais, de liderança e na cultura, que possibilitam mudanças práticas e conceituais com o objetivo de alcançar novos processos, conceitos, serviços e produtos para a aplicação comercial (MUZZIO, 2017).

Amabile (1983) em sua Teoria Componencial da Criatividade (*Componential Theory of Creativity*) construiu um modelo com quatro componentes psicológicos imprescindíveis para que um indivíduo seja capaz de produzir um trabalho criativo.

Na Teoria Componencial da Criatividade, três componentes que influenciam a criatividade são intrínsecas ao indivíduo, sendo: competências relevantes ao domínio, incluem conhecimento, especialização, habilidades, inteligência e talento em uma área específica que o indivíduo seja capaz de solucionar problemas em seu trabalho; habilidades relevantes para a criatividade, incluem características de personalidade dos indivíduos como a capacidade em assumir riscos, adotar novas perspectivas sobre problemas, estilo de trabalho disciplinado e habilidades na geração de ideias; e motivação de tarefas, a motivação intrínseca do indivíduo para se envolver em atividade por interesse, prazer ou desafio pessoal (AMABILE, 2012).

O quarto componente da criatividade, é externo ao indivíduo, é o ambiente social e o ambiente de trabalho. Segundo a autora pesquisas em ambientes organizacionais revelaram fatores que podem bloquear a criatividade e fatores que estimulam a criatividade (AMABILE, 2012).

Dentre os fatores do ambiente de uma organização que bloqueiam a criatividade estão: “[...] as normas de criticar duramente novas ideias; problemas políticos dentro da organização; uma ênfase no status quo; uma atitude conservadora e de baixo risco entre a alta gerência; e excessiva

pressão de tempo” (AMABILE, 2012). Os fatores que estimulam a criatividade no ambiente organizacional são:

A sensação de desafio positivo no trabalho; equipes de trabalho que são colaborativas, diversamente qualificadas e focadas na ideia; liberdade em realizar o trabalho; supervisores que incentivam o desenvolvimento de novas ideias; gestão que apoia a inovação através de uma criatividade claramente articulada – incentivando visão e através do reconhecimento apropriado para o trabalho criativo; mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias; e normas de compartilhamento ativo de ideias em toda a organização (AMABILE, 2012, tradução nossa).

Alencar e Faria (1996), realizaram um estudo com a finalidade de identificar fatores ambientais que interferem na criatividade e que se encontram presentes nas organizações brasileiras. As autoras identificaram doze categorias relativas à estímulos a criatividade e treze categorias de barreiras à criatividade, que estão detalhadas nos quadros a seguir:

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>
Ambiente Físico	Espaço físico para as pessoas, espaço para material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio, temperatura adequada.
Comunicação	Existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações, informações internas claras, objetivas e disponíveis, intercâmbio com outras organizações.
Desafios	Tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador; considerar importante o trabalho que realiza.
Estrutura organizacional	Redução do número de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder.
Liberdade de autonomia	Liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.
Participação	Valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nas tomadas de decisão e na solução de problemas da organização como formas de estímulo do potencial criador dos empregados.
Recursos tecnológicos e materiais	Máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias.
Salário e benefícios	Remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como formas de estímulo a ideias inovadoras.
Suporte da chefia	Postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas ideias, respeito a opiniões divergentes dos empregados.
Suporte do grupo de trabalho	Aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a ideias novas, reuniões com trocas de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria.
Suporte organizacional	Estímulo a criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a inovação.
Treinamento	Capacitação e treinamento dos empregados visando ao desenvolvimento de seu potencial criador e à busca de novas soluções para os problemas, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para abertura a inovações.

Quadro 2 – Estímulos à criatividade no ambiente de trabalho  
 Fonte: Adaptado de Alencar e Faria (1996, p. 52)

O próximo quadro descreve as categorias de barreiras à criatividade no ambiente organizacional descritos por Alencar e Faria (1996).

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>
Ambiente físico	Ausência de local para guardar material de trabalho, espaço físico insuficiente para o número de empregados, presença de ruídos, calor, pouca iluminação, outras características desfavoráveis ao processo de criação.
Características da chefia	Chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas ideias e produções, não aceitam ideias novas, não estimulam a criatividade dos empregados, mantêm distância entre eles e seus colaboradores, não estabelecem metas a serem seguidas.
Características da tarefa	Tarefas repetitivas, sem desafios, excessivamente rotineiras.
Comunicação	Dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a sua democratização na empresa.
Cultura organizacional	Não-aceitação de ideias novas, não-enfrentamento de riscos, o que ocasiona medo de errar e reforça o medo da mudança; não-valorização de ideias criativas, rigidez e acomodação.
Estrutura organizacional	Rígida, burocrática, autoritária, normas muito rígidas, sistema de punição severo, organização muito fechada, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias, centralizada, falta de diretrizes claras.
Falta de liberdade e autonomia	Não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas, pôr em prática ideias novas.
Falta de recursos tecnológicos e materiais	Ausência ou carência de recursos materiais e/ou equipamentos, dificultando a execução do trabalho e colocação em prática de novas ideias.
Falta de treinamento	Ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho pleno das funções exercidas na empresa e à expressão do potencial criador.
Influências político-administrativas	Mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionamento de objetivos e metas da empresa; ingerências políticas desestimulando a produção criativa.
Relações interpessoais	Ausência de diálogos, poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não-aceitação de novas ideias por parte dos colegas, conflitos.
Salário e benefícios	Sistema de retribuição desestimulante, baixos salários, política de recompensas do trabalho criativo inexistente ou inadequada.
Volume de serviços	Excesso de atividades, falta de funcionários, intensa pressão do tempo.

Quadro 3 – Barreiras à criatividade no ambiente de trabalho

Fonte: Adaptado de Alencar e Faria (1996, p. 53)

Visto que a criatividade é condição necessária para a inovação das empresas, os gestores devem estar atentos para entender e construir um ambiente organizacional propício a criatividade e assim alcançar vantagem competitiva.

## 2.2. ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de estratégia vem se destacando cada vez mais no meio empresarial e no meio acadêmico, e isso se deve à globalização econômica que intensificou a competição entre os mercados. Na busca por competir no mercado, as empresas procuram conquistar e sustentar a vantagem competitiva (PORTER, 1999).

Mintzberg (2006) apresenta cinco definições de estratégia, sendo: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia como plano consiste em um conjunto de ações, que são pensadas e sistematizadas de forma intencional e que devem ser elaboradas de modo que antecipe as ações para as quais serão aplicadas. Como pretexto, a estratégia, é uma forma de manobra que as empresas lançam no mercado para obter vantagem junto aos concorrentes.

Definir estratégia como padrão difere da estratégia como plano, os planos podem não ser realizados, enquanto que os padrões podem surgir sem uma idealização prévia, assim “[...] estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não” (MINTZBERG, 2006, p. 24).

A estratégia como posição, é uma forma de localizar a organização em seu ambiente e como as empresas se posicionam no mercado para obter vantagem competitiva. Enquanto a estratégia como posição o foco é o ambiente externo às organizações, a estratégia como perspectiva tem uma visão interna às organizações, descrevem a cultura, ideologia e o comportamento e como as ações são compartilhadas em bases coletivas consistentes (MINTZBERG, 2006).

Para Quinn (2006, p. 29), “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação da organização em um todo coeso”. As metas determinam quais os objetivos devem ser alcançados pela organização, mas não determinam o curso de ação que as organizações devem seguir para alcançar os objetivos estratégicos.

“Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. [...] A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais” (PORTER, 1999, p. 63). Segundo Porter (1999), as empresas, para alcançar uma posição de destaque junto aos seus concorrentes, precisam estar atentas as dinâmicas do mercado, pois é identificando seus pontos fortes e fracos que a empresa encontrará uma posição de destaque no ambiente competitivo.

Porter (1999) define cinco forças que governam a competição num setor: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.

As empresas, na busca de participação em novos mercados, diversificam seu negócio. Ao entrar em outro setor, as empresas enfrentam a reação dos concorrentes, essa reação representa a barreira de entrada para os novos entrantes. As principais barreiras de entrada em um mercado são: economias de escala; diferenciação do produto; exigências de capital; desvantagens de custo, independentes do tamanho; acesso a canais de distribuição; política governamental (PORTER, 1999).

O poder de negociação de fornecedores e compradores dependem da característica de cada mercado. Um grupo de fornecedores é poderoso se possuir a capacidade de negociar em um setor ao elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e bens. Os compradores também são poderosos, ao exigir dos fornecedores a redução dos preços e melhor qualidade dos produtos e maior prestação de serviços (PORTER, 1999).

A ameaça de novos entrantes com produtos ou serviços substitutos limitam o potencial das empresas em um setor, já que na busca em melhorar a qualidade ou a diferenciação dos produtos e serviços junto aos concorrentes, impactam nos lucros e crescimento do setor (PORTER, 1999).

De acordo com Porter (1999), as posições estratégicas são classificadas em três modalidades: posicionamento baseado na variedade, posicionamento baseado nas necessidades e posicionamento baseado no acesso.

A empresa que adota um posicionamento baseado na variedade, o foco maior é na produção de uma variedade de produtos ou serviços de um setor, o propósito é atender uma grande variedade de clientes e não apenas um segmento de clientes. No posicionamento baseado nas necessidades, as empresas buscam atender a maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes, com um conjunto de atividades sob medida para o segmento de clientes. No posicionamento por acesso, as empresas atendem a um segmento de clientes por causa das diferenças na modalidade de acesso, as diferenças dos clientes sejam em função da geografia ou do porte do cliente (PORTER, 1999).

Segundo Porter (1989), o posicionamento de uma empresa é que determina uma rentabilidade abaixo ou acima da média em seu setor. A vantagem competitiva sustentável é quem garante a empresa obter resultados acima da média a longo prazo. O autor classifica três abordagens estratégicas genéricas para as empresas alcançarem vantagem competitiva, que consiste em: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 1986).

A primeira estratégia genérica “[...] consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico”. A empresa ao adotar uma posição de custo tem um retorno acima da média em seu setor, e poderá enfrentar as cinco forças competitivas, pois a empresa que persegue a liderança em custo constrói defesas contra a rivalidade dos concorrentes, compradores e fornecedores poderosos, barreiras a novos entrantes no mercado e posição favorável aos produtos substitutos (PORTER, 1986, p. 50).

Ainda segundo o autor (1986), as empresas podem se posicionar de diversas formas para construir uma diferenciação, e assim criar produtos e serviços que sejam considerados exclusivos em relação a seus concorrentes. A diferenciação pode estar relacionada a um projeto, imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda e rede de fornecedores.

Segundo Mintzberg (2006, p. 116), “[...] uma organização distingue-se em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma maneira – atuando para distinguir seus produtos e serviços dos produtos e serviços dos concorrentes”. Dessa forma, as empresas podem diferenciar seus produtos e serviços de seis maneiras, como mostra o Quadro 4:

Estratégias	Descrição
<b>Estratégia de diferenciação de preço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferenciação do produto ou serviço está em cobrar um preço mais baixo por ele;</li> <li>• As pessoas sempre vão dar preferência a um produto mais barato;</li> <li>• A diferenciação de preço pode ser usada com um produto não-diferenciado de qualquer outra forma – na verdade, um <i>design</i> padrão, por meio de uma <i>commodity</i>;</li> <li>• Sustentar uma diferenciação de preço é uma estratégia de <i>design</i> com a intenção de criar um produto que seja intrinsecamente mais barato.</li> </ul>
<b>Estratégia de diferenciação de imagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>marketing</i> é utilizado para apresentar diferenciação onde ela não existe;</li> <li>• O <i>marketing</i> de diferenciação cria uma imagem para o produto;</li> <li>• Podem incluir diferenças cosméticas para o produto sem melhorar seu desempenho.</li> </ul>
<b>Estratégia de diferenciação de suporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferenciação de suporte não produz mudanças no produto;</li> <li>• É diferenciar com base em algo que siga junto com o produto, alguma base de suporte;</li> <li>• A base de suporte pode ter a ver com a venda do produto, quando uma empresa disponibiliza de facilidade na forma de pagamento ou rapidez na entrega do produto;</li> <li>• Base de suporte no atendimento relacionado ao produto, como um serviço de pós-venda excepcional.</li> </ul>
<b>Estratégia de diferenciação de qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferenciação de qualidade está relacionada às características do produto que o tornam melhor;</li> <li>• Essa diferenciação não torna o produto, fundamentalmente diferente, apenas melhor;</li> <li>• O produto possui maior confiabilidade inicial, maior durabilidade a longo prazo, e desempenho superior.</li> </ul>
<b>Estratégia de diferenciação de <i>design</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferenciação está baseada em <i>design</i>;</li> <li>• Oferecendo um produto que seja realmente diferente, que se destaque do “<i>design</i> dominante” se houver um;</li> <li>• O produto oferece características únicas;</li> </ul>
<b>Estratégia de não-diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não ter qualquer base para diferenciação é uma estratégia;</li> <li>• É uma estratégia bem comum, que pode ser adotada deliberadamente.</li> </ul>

Quadro 4 – Estratégias de diferenciação de produtos e serviços  
 Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006, p. 117)

Para Porter (1986), a diferenciação também cria uma posição de defesa contra as cinco forças competitivas, pois os consumidores de um produto diferenciado, geralmente, são fieis as marcas e menos sensíveis aos preços dos produtos, construindo uma vantagem em relação a concorrência.

Por fim, o enfoque é a última estratégia genérica, consiste em focar em um grupo de compradores, em uma linha de produtos, e ou um mercado geográfico. A empresa que adota uma estratégia de enfoque “[...] é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”. Assim uma empresa poderá alcançar a diferenciação ou custos mais baixos se persistirem em atender as necessidades de seu alvo estratégico (PORTER, 1986, p. 52).

### 2.3. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE MODA

A alta costura de Paris, na década de 1850, introduziu o sistema eurocêntrico a moda, ditando tendências, renovação de coleções de moda, expondo as coleções por meio de desfiles com modelos vivos para apresentar as criações, a comunicação em massa de informações de moda e licenciamento de imagem de criadores para os produtos de luxo da moda (PANSARELLA, 2013).

O mercado mundial de moda relacionado a criatividade tem uma estimativa de 12 a 20 bilhões de dólares, sendo os Estados Unidos, França, Reino Unido e Alemanha os maiores mercados nacionais. Os estilistas britânicos se destacam pelo talento e criatividade (HOWKINS, 2013).

A moda idealizada por estilistas é um segmento pequeno e muito competitivo, por abarcar um grande número de atividades desde a arte, como um vestido feito à mão que exige habilidades e dedicação de um indivíduo, a atividades de artesanato, desenho, manufatura, varejo e publicidade (HOWKINS, 2013).

De acordo com os dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), a indústria da moda é o segundo maior empregador na indústria de transformação e também o segundo maior gerador do primeiro emprego no Brasil. A moda emprega diretamente 1,7 milhão de pessoas, sendo que 75% desse número é mulheres (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2014).

Segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), a partir do estudo Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, o setor criativo da moda apresenta um número de 49,2 mil postos de emprego em 2015, um aumento de 3,7% na remuneração dos trabalhadores e o crescimento de 34,9% no número de profissionais na área de *design* de moda (FIRJAN, 2016). Por isso merece um estudo.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa busca compreender a economia criativa e sua relação entre diferenciação e vantagem competitiva. Este estudo está fundamentado em uma abordagem qualitativa, pois permite entender ao longo do tempo as mudanças na forma de vida social, as instituições e os costumes (MARCONI; LAKATOS, 2003). Neste estudo optou-se pelo estudo de caso da Villô Ateliê.

O estudo de caso classifica-se como uma pesquisa exploratório, o que possibilita uma maior aproximação com o objeto estudado, além de contribuir com aperfeiçoamento de ideias e novas descobertas (GIL, 2002). Espera-se aqui trazer contribuições sobre a importância da criatividade no processo de geração de vantagem competitiva no campo da Economia Criativa.

Quanto a coleta dos dados secundários esse estudo partiu de uma pesquisa bibliográfica, com vistas a construir um recorte dos conceitos de economia criativa, criatividade, diferenciação e vantagem competitiva. As fontes secundárias abrangem toda bibliografia já produzida sobre o tema, essas fontes são classificadas em livros, artigos, revistas, jornais etc. (GIL, 2002). Os estudos sobre economia criativa no Brasil ainda são incipientes, o que se observou é que toda literatura mais aprofundada sobre o tema é de origem estrangeira.

Os fenômenos no campo das ciências sociais aplicadas possuem elevada complexidade e de difícil quantificação, dessa forma uma abordagem qualitativa a partir de um estudo de caso é um método adequado para compreender os fenômenos no campo da economia criativa.

O estudo de Caso, [...] apresenta um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real, cuja análise-síntese dos achados tem a possibilidade de surpreender, revelando perspectivas que não tinham sido abordadas por estudos assemelhados, o caso poderá ser qualificado como importante, e visto em si mesmo como uma descoberta (MARTINS, 2008, p. 2).

O estudo de caso permite descrever, interpretar e explicar as preposições teóricas em relação ao tema estudado e compará-los aos achados empíricos do objeto pesquisado. Dessa forma, o fenômeno estudado deve ter um recorte preciso do tema para evitar descrições e interpretações indevidas e que não foi considerada pelo estudo (MARTINS, 2008).

Na presente pesquisa foi realizado um estudo de caso único para entender como a Villô Ateliê, empresa que atua no segmento de moda e que pertence a economia criativa, tem a criatividade como fator motivador de diferenciação e vantagem competitiva.

Para construção do caso em estudo a Villô Ateliê foi sondada para a pesquisa, em seguida estabeleceu-se contato com uma das sócias da empresa, que permitiu a realização da pesquisa. A Villô Ateliê é uma empresa que atua no segmento de moda há quatro anos, a marca foi criada pelas sócias Emily Dias e Viviane Pinto, a partir do trabalho de conclusão de curso da faculdade de *de-*



*sign* de moda. Cabe destacar que a empresa selecionada despertou interesse por apresentar um produto diferenciado no segmento de moda que trabalha o *design* de moda alinhado à prática artesanal do crochê.

Para a coleta dos dados primários foi realizada uma pesquisa de campo. Como procedimentos de campo, em ordem cronológica, foram adotados os seguintes:

- Elaboração do roteiro de entrevista semiestruturado, com base no referencial teórico, a ser aplicado às sócias da Villô Ateliê;
- A entrevista foi realizada no dia 28 de novembro de 2018 com as duas sócias da empresa Villô Ateliê, no Salvador Shopping, com um tempo de duração de 1 hora e 24 minutos. Antes de iniciar a entrevista foi solicitada a autorização do uso do nome da empresa e do nome das sócias no trabalho;
- A entrevista foi gravada com o uso do aplicativo gravador de som do aparelho de celular e depois foi transcrita e armazenada adequadamente para consultas posteriores.

O método adotado para o tratamento dos dados primários coletados a partir da entrevista feita com as sócias da Villô Ateliê, foi a análise de conteúdo. Bardin (2010), define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos de objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2010, p. 44),

Para analisar o conteúdo da entrevista foi utilizado a análise categorial, que é feita a partir do agrupamento de elementos relacionados ao tema em categorias. As categorias reúnem características comuns desses elementos. A categorização pode ser temática (semântico), por verbos e adjetivos (sintático), categorização da palavra de acordo com seu sentido (léxico), e expressivo. Para que um conjunto de categorias sejam consideradas apropriadas devem possuir as seguintes qualidades: exclusão mútua, um elemento não deve estar presente em mais de uma categoria; homogeneidade, os elementos são organizados e separados por níveis de análise; pertinência, está relacionada a adequação da categoria ao tema estudado; objetividade e fidelidade, consiste em definir claramente as variáveis de cada categoria; e produtividade, é quando um conjunto de categorias é capaz de fornecer resultados (BARDIN, 2010).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta as articulações necessárias para responder o problema e os objetivos na qual se propôs, sendo estes: caracterizar a empresa estudada, destacando os aspectos que a identifique como partícipe da economia criativa, identificando as características da economia criativa presentes na Villô Ateliê que oportunizam vantagem competitiva e entender a relação entre criatividade e vantagem competitiva no negócio analisado. As sócias da Villô Ateliê, entrevistadas para a pesquisa, estão identificadas como Entrevistada 1 e Entrevistada 2.

### 4.1 VILLÔ ATELIÊ: UMA EMPRESA PARTÍCIPE DA ECONOMIA CRIATIVA

A Villô Ateliê é uma empresa, fundada pelas sócias Emily Dias e Viviane Pinto, localizada em Salvador. A ideia em criar a marca surgiu do trabalho de conclusão do curso de *design* de moda, que ambas faziam. A proposta apresentada pelas *designs* foi uma coleção com peças do vestuário feminino elaboradas com a técnica do crochê. Ao apresentar o TCC, Emily e Viviane, foram orientadas pela coordenadora do curso de Moda da faculdade em que elas estudavam a se inscreverem no concurso de moda Novos Talentos do *Shopping* Barra. Elas ganharam o concurso e a partir daí começaram a receber pedidos de algumas lojas da capital Baiana, então com a oportunidade resolveram criar a marca Villô Ateliê. As sócias Emily e Viviane desenvolvem a modelagem em croqui e terceiriza toda parte da produção. Atualmente as *designs* contam com uma média de 12 crocheteiras do interior da Bahia, divididas entre as cidades de Irecê e Amélia Rodrigues, para transformar suas ideias em produtos.

Considerando-se a divisão em seis grandes áreas dos setores criativos proposto pelo Plano de Economia Criativa: patrimônio natural e cultural; espetáculos e celebrações; artes visuais e artesanato; livros e periódicos; audiovisual e mídias interativas; e *design* e serviços criativos. A Villô Ateliê classifica-se dentro de duas áreas, *design* e serviços criativos, por ser uma empresa do segmento de moda que, para o Plano de Economia Criativa, pertence ao setor de criações funcionais e culturais, e também o artesanato, por ser o crochê uma técnica artesanal utilizada pelas *designs* para elaborar suas criações, como destaca a fala da entrevistada 1:

O artesanato, ele é exclusivo não só por ser criado dentro de várias questões culturais e tal, mas por nunca ficar igual, mesmo que tentem reproduzir uma peça nossa não fica igual (Entrevistada 1).

Os produtos ou serviços da indústria criativa tem como principais *inputs* a criatividade e o capital intelectual, com atividades fundamentadas no conhecimento e nas artes com potencial em gerar receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual (UNCTAD, 2010).

Para Howkins (2013), a criatividade não é considerada uma atividade econômica, mas sim uma ideia resultante da criatividade, que pode gerar um produto comerciável ou produto criativo. O produto criativo atende a dois atributos importantes, ser resultado de uma atividade criativa e ser reconhecido pelo valor econômico. Bendassolli (*et al.*, 2009), considera a criatividade como principal característica da forma de produção das indústrias criativas e responsável pela geração de propriedade intelectual. A criatividade pode ser comprovada através da fala das entrevistadas:

Já aconteceu de pessoas acharem que não tinha mais pra onde a gente inovar e quando viu a coleção, que nem a Entre Linhas [nome da coleção] a da última vez. Pô meu Deus vocês fizeram uma coisa completamente, sabe? [...].

E criatividade é uma questão muito delicada quando se trata da Villô, porque quando você para pra pensar onde é que sê vai inovar mais no crochê? E a gente sempre vem com alguma coisa que a gente já vinha pensando, vai estudando sabe? A modelagem da gente mesmo foi a gente que desenvolveu sempre existiu o crochê, mas a nossa modelagem é nossa (Entrevistada 1).

Aí, por exemplo, a linha mais grossa, é, ela você pode perceber que ela solta mais, ela é mais felpuda e solta, fica soltando uns fiozinhos e aí nós fizemos a experiência de fazer com dois fios a linha, fazer o crochê com dois fios e aí viu que não fica soltando com os dois fios. (...), Mas a textura depois de pronta a peça é diferente, o caimento é diferente (Entrevistada 2).

A gente faz essa questão com a linha não só variando a espessura mais o material, linha de seda com linha de algodão, (...) linha com fio dourado linha com... ahaha [...].

As cores também, as vezes a gente quer uma determinada cor que não tem, um tom de rosa que não tem a gente pega um tom de rosa mistura com um tom mais claro e cria a ideia que você tá vendo um tom mais claro, mas na verdade são duas linhas que passam essa impressão, cria uma outra cor que na passarela fica ótimo. Ah aí a gente vai inovando dessa forma (Entrevistada 1).

Outro aspecto presente na Villô Ateliê característico da economia criativa está relacionado as formas de propriedade intelectual, a moda feita por estilistas por ser considerado um setor dinâmico e altamente criativo não precisa ser protegido por direitos autorais (HOWKINS, 2013). E, dessa forma, as entrevistadas consideram que seu produto é difícil de falsificar e mesmo que exista cópia do seu produto, os clientes são fieis a marca, o que demonstra que a principal forma de proteção para o setor de moda é a marca, como relata as entrevistadas:

As peças nossas são autorais, então se você achar uma cópia é cópia e a cópia não vai ficar igual [...].

Para um produto ser considerado uma cópia ele tem que ser feito com os mesmos padrões na mesma metragem e com o mesmo material, então se fazer uma réplica com material inferior necessariamente não é uma cópia, porque o produto não é idêntico entendeu? Por isso é mais difícil de ter o controle de você saber, porque as vezes não é feito com a mesma linha, com a mesma pedraria, então uma coisinha ou outra já tira a exclusividade de dizer que aquele produto é uma réplica de um produto exclusivo, já não é mais entendeu? Não é só a parte estética (Entrevistada 1).

Mas visualmente é (Entrevistada 2).

Mesmo que seja uma cópia. E o produto, uma coisa que a gente aprende sobre o cliente, a pessoa que vai comprar uma cópia do seu produto ela não é o seu cliente, porque o seu cliente ele quer o seu produto a sua marca. Uma pessoa que compra uma bolsa da Chanel de vinte e três mil reais, ela não precisa chegar na Vinte e Cinco de Março e comprar uma bolsa replica da Chanel, então aquela pessoa não é o meu cliente, não é pra ele o meu produto (Entrevistada 1).

Tanto que a gente tem nossa identidade [da marca] e a gente não quer mudar (Entrevistada 2).

Conforme Deheinzelin (2011), as atividades da economia criativa têm como principais insumos recursos intangíveis, além da cultura, conhecimento e criatividade, e ativos intangíveis, como a experiência e a diversidade cultural para gerar valor. Assim, as sócias da Villô Ateliê consideram como seus principais recursos todo conhecimento adquirido no curso de moda e as pessoas, pela troca de experiência com as crocheteiras:

A gente sempre usa como base tudo que a gente aprendeu na faculdade e tudo que a gente vem fazendo e tudo que a gente vem vendo, todos os nossos acertos, todos os nossos erros pra que a gente possa sempre corrigir [...].

A gente desenvolveu uma modelagem que passou pra elas [crocheteiras], que na verdade a gente nem passou foi junto com elas, que a gente tem muito essa troca de experiência a gente tem a parte criativa, a parte do mercado, e elas têm a parte da técnica, as vezes a gente idealiza não dá certo e as vezes o que elas pensam não é comercial... (Entrevistada 1).

O Plano de Economia Criativa defende que para desenvolver a economia criativa no Brasil só seria possível se adotasse como princípios a diversidade cultural, inovação, sustentabilidade e inclusão social (BRASIL, 2011).

O relatório de Economia Criativa da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD (2010), diz que a economia criativa busca estimular a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.

A Villô Ateliê promove a diversidade cultural ao idealizar suas criações com a técnica artesanal do crochê, ao transformar um produto popular como o crochê em artigo de luxo, possibilitando que o artesanato chegue as mais diversas classes sociais, como é percebido nas falas das entrevistadas:

Então, a gente tá valorizando o crochê que estava muito desvalorizado, a questão do crochê da mão de obra artesanal (Entrevistada 2).

Acho que primeiro com o produto que a gente tem, que já é um produto que você olha [conhece], e a gente transformou num produto de luxo, mas é um produto que vem mais dos interiores, de uma classe social inferior, e a gente transformou isso numa peça de luxo numa peça diferente que se tornou o desejo de pessoas de classe A [...].

E também passar pra frente isso no sentido de quando a gente internacionaliza, a gente pega um produto completamente nacional e manda pra frente, sabe? Isso é o Brasil indo, não é só uma peça, vai a cultura do Brasil, vai a cultura do nordeste que já que já tem um preconceito que a gente sofre por ser nordestino, então quando a gente consegue se destacar numa área que é tão restrita num mercado, tão restrito a São Paulo e Rio a gente consegue e ganhando nosso espaço acha que é uma forma também de levar isso sabe? (Entrevistada 1).

Quanto à inovação, as sócias da Villô Ateliê consideram que o seu produto é inovador por se tratar de um produto que utiliza técnicas artesanais, e elas terem conseguido aprimorar essas técnicas e transformar em um produto de luxo, como as sócias descrevem os processos de inovação da Villô Ateliê:

Criação, material que a gente inova dentro do que a gente tem, o material que a gente usa não é diferente do que a crocheteira compra pra usar, é a forma que a gente usa que é diferente (Entrevistada 1).

É como eu falei anteriormente da questão das duas linhas, da modelagem, porque ninguém trabalha com modelagem do crochê, trabalha com que já vem pronto, aquelas revistas de antigamente, com receita. A gente não trabalha com receita (Entrevistada 2).

A gente escolhe os pontos e bota na modelagem que a gente quer. E pra isso são cálculos e mais cálculos. Cálculos que eu digo assim, olha essa flor não vai dá pra fazer esse vestido porque aqui na cintura vai ter que aumentar, e essa flor tem tantas pétalas não vai bater, é nesse nível lembra? (Entrevistada 1).

No que tange, ao princípio da sustentabilidade, as falas das sócias da Villô Ateliê remetem a ações voltadas a uma preocupação com a sustentabilidade ambiental. Segundo as sócias as sobras de linha são utilizadas na confecção de bordados e fabricação de *tags* e as sacolas que embalam os produtos são fabricadas em material de algodão e lona com o objetivo que essas sacolas tenham uma segunda utilidade, como demonstra os relatos:

Nossas sacolas não são de papel porque a ideia é que a pessoa saia com a sacola depois e use pra fazer compra pra ir pra academia, pra sabe? Então assim a ideia do produto ser eterno como é um vestido da Villô, tá na mesma ideia da *tag* ser eterna, ser uma decoração pode ser um marcador de página, tá na mesma ideia da sacola ser reutilizada trezentas mil vezes. Então é uma identidade de fato da marca, não é só um produto por si só entendeu? (Entrevistada 1).

As sobras de linha mesmo, quando a pessoa que faz as *tags* da gente, como a coleção anterior foi Entre Linhas, aí a gente se perguntou a gente vai fazer o que com essas sobras de linhas? Vamos colocar pra misturar no papel pra ficar junto na *tag*. Aí se observar a *tag* da coleção anterior de Entre Linhas tem uns fiapozinhos (Entrevistada 2).

E a gente também usa pra fazer outras coisas, pra fazer aplicação detalhe, a gente nunca descarta as coisas sabe? Não existe descarte na Villô, não existe a gente pegar sobrou um pouquinho de linha não dá pra fazer nada, sempre dá pra fazer alguma coisa, sempre. Porque a gente trabalha basicamente com a mesma paleta de cores, a gente coloca pelo meio e tal, a gente coloca alguma coisa, faz uma aplicação (Entrevistada 1).

A mão de obra da Villô Ateliê é formada por crocheteiras do interior da Bahia que prestam serviço terceirizado. São senhoras que se encontram fora do mercado de trabalho por conta da idade, que de acordo com as sócias da empresa, o crochê promoveu a inserção delas ao mercado de trabalho. Como diz a entrevistada 1.

As senhorinhas [crocheteiras]. Todas elas estavam fora do mercado de trabalho, são senhoras que são donas de casa, elas não vivem do crochê, assim o crochê como uma renda a mais e a gente proporciona a elas essa ideia de estar no mercado. E inclusive tá na nossa *tag*, da Villô, dizendo que são peças que são feitas por crocheteiras da Bahia. A gente não diz que é a gente que faz, porque não é, então a gente faz questão de deixar claro por quem é feito esse trabalho (Entrevistada 1).

Um fato interessante de mencionar foi a contratação de modelos da periferia para o primeiro desfile da marca, modelos que não tinha um reconhecimento profissional, mas que a partir do desfile encontraram uma oportunidade em se destacar na profissão, como afirma a entrevistada 1:

A gente contratou umas meninas, contratou assim, de boca umas meninas que eram da periferia e tal que não tinha muita oportunidade que tinha um padrão de modelo, mas que não era reconhecida no mercado como modelos, inclusive, uma delas hoje mora em Xangai, ela virou modelo mesmo depois que desfilou pra gente não pela gente, mas pelo incentivo entendeu? Não vai lá corre atrás e tal e a gente fez isso (Entrevistada 1).

#### 4.2 FATORES QUE INFLUENCIAM NA CRIATIVIDADE PARA A VILLÔ ATELIÊ

Conforme Eunice Alencar (1995, p. 7) “[...] a criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade”. Dessa forma, uma das sócias da Villô Ateliê descrevem seus processos criativos como:

Por exemplo quando a gente tem uma reunião, nós duas ali a gente tá ali parando pra criar vendo foto, a gente para assiste um desfile pega uma referência vê alguma coisa lê sobre. Por exemplo, a próxima coleção a gente já tem um tema, sobre esse tema eu já li ela já leu, sobre determinado povo sobre determinado lugar que vai inspirar a coleção nova entendeu? Então tudo isso aguça a sua criatividade, você não vai encontrar necessariamente a moda dentro da moda, você pode encontrar isso em todo lugar uma pessoa que passa na rua lhe chama atenção alguma coisa é uma referência, pô fulano! Cê viu aquela sandália? Cê viu aquele cabelo? Cê viu aquele penteado? Cê viu aquela maquiagem? Tudo isso (Entrevistada 1).

Para compreender os aspectos que interferem na criatividade no ambiente de trabalho da empresa estudada, a partir das doze categorias de estímulo a criatividade de Alencar e Faria (1996): ambiente físico; comunicação; desafios; estrutura organizacional; liberdade de autonomia; participação; recursos tecnológicos e materiais; salários e benefícios; suporte da chefia; suporte do grupo de trabalho; suporte organizacional; treinamento. Os resultados das percepções das sócias da empresa serão discutidos a seguir.

ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE	
Ambiente Aconchegante	Flexibilidade
Comunicação Informal	Cobrança, Meta
Reconhecimento	Experiência

Quadro 5 – Principais influências de estímulo a criatividade

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Para as sócias, o ambiente físico é propício a criatividade por elas desenvolverem o trabalho na própria casa. A empresa não possui uma sede, com estrutura organizacional formal, o trabalho é *home office*, dessa forma os fatores que mais contribuem para a criatividade, de acordo com as sócias da empresa, é a liberdade para definir sua rotina, horários de trabalho e um ambiente aconchegante e familiar, como denota as falas das entrevistadas:

E o ambiente por ser casa é uma coisa muito aconchegante pra gente sabe? E a nossa marca é isso (Entrevistada 1).

E o crochê remete a isso, por exemplo, a pessoa que faz crochê faz por lazer [...].

Eu acho bem melhor, aliás cada uma cria a sua rotina, eu crio a minha rotina ela cria a dela [Entrevistada 1]. Mas na época de coleção assim da produção mesmo aí a gente senta, de criação ela vai lá pra casa, eu vou pra casa dela, fica revezando (Entrevistada 2).

A comunicação para a Villô Ateliê é tratada de maneira informal, a empresa não segue um padrão ou modelo de comunicação, seja a comunicação entre as sócias, o pessoal terceirizado e os clientes. O contato entre as sócias e o pessoal terceirizado é feito por telefone e aplicativos de mensagens, quanto ao público externo esse contato é pelas redes sociais. Dessa forma, as sócias consideram que a comunicação flui melhor para a troca de ideias, até mesmo com as crocheteiras quando precisam tirar dúvida quanto à produção das peças, enviam mensagens, um vídeo explicando o processo.

As sócias consideram que cada trabalho, cada coleção, é um desafio, pois entendem como uma forma de estimular a capacidade criativa. E esse estímulo criativo vem ao idealizar uma coleção que tenha o reconhecimento do público, como diz as sócias:

É um desafio todos os dias (Entrevistada 2).

Então não tem como ser rotineiro, porque cada coleção é um tema então cada tema é uma novidade cada tema é diferente sabe? [...].

E a gente precisa sempre de alguma forma surpreender nosso público sabe? E surpreender a gente, porque a gente não faz a Villô porque olha vamos fazer isso aqui pra gente ficar rica, vamos fazer isso aqui porque é o povo que quer não, a gente faz porque a gente gosta do que faz (Entrevistada 1).

O bom é você vê as dificuldades e correr atrás, de você fazer cada coleção e cada coleção você se superar né com as dificuldades. Acho que isso é que é o bom, dá até um estímulo (Entrevistada 2).

E ouvir isso do público, não é a gente que fala oh a gente foi bem nessa, são as pessoas, é o retorno do público, a imprensa. Por exemplo a gente não tem acessória de imprensa, a gente chega, por exemplo, a gente lançou a coleção em fortaleza, não sei se você viu? Quando a gente chegou de viagem, quando cheguei na portaria tinha um jornal uma matéria da Villô, isso é nota espontânea, a imprensa faz a nota a partir do que eles julgam interessante, do que eles acham legal e isso é um ponto positivo não foi nenhum assessor que falou olha a Villô tá lançando uma nova coleção, jogue aí uma nota não sei o quê, não existe isso e isso é um retorno positivo (Entrevistada 1).

Em relação a estrutura organizacional, por ser uma empresa de pequeno porte formada apenas pelas duas sócias, não tem níveis hierárquicos, nem muitos processos burocráticos e as normas são flexíveis. Assim, o ambiente é mais propício ao estímulo da criatividade uma vez que as sócias determinam sua rotina e respeitam o tempo das crocheteiras para exercer seu trabalho, como relata a entrevistada 1:

A gente tem horários bem flexíveis, tem que se adequar muito a rotina uma da outra assim, não, tem nada que a gente ah! tal hora. A gente trabalha todo dia tal hora, a gente tem que bater ponto a gente tem que assinar não sei o quê, não tem nada disso [...].

Até as crocheteiras assim elas têm o tempo delas pra fazer porque é arte. Você não pode determinar um pintor olha você tem quinze dias pra pintar esse quadro aqui, porque ele precisa estar inspirado, ele precisa estar num dia bom sabe? A crocheteira trabalha com as mãos, mas é as mãos que ela usa pra lavar prato pra limpar a casa sabe? Então a gente respeita muito isso (Entrevistada 1).

A categoria suporte organizacional, para a Villô Ateliê, está voltada para cobrança no desenvolvimento de novas ideias, com intenção de superar as metas da coleção anterior e atingir o atual objetivo da empresa que é internacionalizar a marca. Os depoimentos das sócias confirmam perspectivas presentes na literatura, como estímulo a criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, planejamento e definição de metas de trabalho.

A gente trabalha sempre com uma cobrança. Quem trabalha com moda, eu acho, é tipo você ter sempre que melhorar, você fez aquela coleção, você quer superar aquela coleção (Entrevistada 2).



Você não tem noção do trabalho que é pra você montar um desfile, acho que só quem tem noção é quem tá lá, só quem passou por tudo, porque o desfile é só a concretização, pra todo mundo as pessoas querem ver ali o trabalho na passarela que dura três minutos, quatro minutos. Mas não sabem quantas horas o trabalho pra aquilo pra aqueles três, quatro minutos valeria a pena que, e outra que são três, quatro minutos que podem destruir a sua carreira, porque se você fizer um trabalho ruim, você tá expondo aquele trabalho ruim pra muita gente é fotografo, é imprensa e é público, sabe? Então ali é a hora da verdade se der errado cabou [...].

E hoje a gente tá muito focada na questão da internacionalização, a gente tá fazendo uns cursos com a empresa e tal, a gente tá focando muito nisso e na nova coleção [...].

Até porque o público lá é diferente, a cultura de lá é diferente, então a gente tem que considerar que tá indo pra um país estranho, um país que sabe? Que pode amar ou odiar a nossa marca (Entrevistada 1).

A troca de experiência é considerada pelas sócias da Villô Ateliê como um fator importante para o desenvolvimento da criatividade. As sócias sempre estão atentas a opinião das crocheteiras quando se trata em contribuir para reduzir os problemas de execução de uma peça, assim diz uma das sócias:

A própria crocheteira faz isso antes dela entregar a peça, porque hoje acho que desde o começo elas têm autonomia também pra apontar algumas coisa porque as vezes a gente não tá vendo o tempo inteiro ali, as vezes ela para a noite pra fazer ela anda um pedaço bem grande da peça e ela tá vendo que aquilo não vai dar certo, então o que que ela faz ela para e manda foto manda vídeo dizendo, olha, eu acho que não vai dar certo isso aqui tô mandando um vídeo pra vocês verem. Então isso mesmo tando longe sabe? Funciona assim [...].

A gente não só ensina a gente aprende também é uma troca e constante sempre tem ali alguma coisa que elas pegam e falam, até uma linha nova que descobre e tal e a gente sempre tá estudando, sempre tá pesquisando, sempre tá correndo atrás de novo material, de como melhorar tal coisa (Entrevistada 1).

As barreiras à criatividade podem ser categorizadas, como: ambiente físico; características da chefia; característica da tarefa; comunicação; cultura organizacional; estrutura organizacional; falta de liberdade e autonomia; falta de recursos tecnológicos e materiais; falta de treinamento; influências político-administrativo; relações interpessoais; salário e benefício; e volume de serviços (ALENCAR; FARIA, 1996). As principais barreiras identificadas na empresa serão discutidas a seguir.

BARREIRAS À CRIATIVIDADE	
Falta de liberdade para tomar decisões	Falta de recursos financeiros

Quadro 6 – Principais Barreiras à criatividade identificadas na Villô Ateliê

Fonte: Elaboração própria (2018)

Em relação a categoria falta de autonomia, as autoras consideram como barreiras à criatividade a falta de liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas, pôr em prática novas

ideias. Para as sócias da Villô Ateliê não há liberdade para agir e tomar decisões, entre elas, por não terem suas funções definidas dentro da empresa, como diz a entrevistada 1:

As duas fazem a mesma coisa, inclusive se a gente for decidir uma coisa, for comprar uma linha a gente senta para ver a cartela de cores da linha, o material da linha, se vale a pena, isso a gente senta faz junto. Se vai comprar um material, se vai conversar com uma costureira, se vai acompanhar o desenvolvimento de uma peça tudo a gente faz junto porque a empresa é a gente [...].

A gente não decide nada sozinha, ninguém toma decisões, se alguém ligar pra ela e falar que quer fechar alguma coisa, fechar tal coisa, ela fala e aí? Provavelmente vai ligar pra mim oh Mily chegou uma proposta aqui o que é que você acha? A mesma coisa vai acontecer se for o contrário entendeu? É sempre assim (Entrevistada 1).

Na categoria falta de recursos tecnológicos e materiais, foi encontrado como principal barreira à criatividade, a falta de recursos financeiros para implementação de novas ideias. As sócias relataram que a abertura da empresa foi feita sem nenhum planejamento prévio, que investiram capital próprio e que atualmente o lucro é reinvestido na própria empresa. Assim, elas relatam:

E pra mim surgiu do nada a gente não se preparou para abrir uma empresa, a gente aceitou a porta que se abriu, abriu a porta a gente entrou, não estava nem pensando como era que ia dá (Entrevistada 1).

A Villô ainda, hoje não é uma empresa que sobrevive das de coleções que a gente é, quer dizer, é, foi tudo meio que a gente não tinha capital de giro (Entrevistada 2).

A empresa ainda não caminha, tipo assim, não dá um retorno financeiro que a gente diga nossa dá pra viver só da Villô, não dá. Então no começo a gente aplicou um valor esse valor foi se multiplicando a partir das coleções e ele [investimento] retorna pra empresa é um ciclo, ainda não é um valor que a gente diga assim, não, dá pra viver só da Villô (Entrevistada 1).

Um fato importante de mencionar é que a empresa já perdeu a oportunidade de participar de um evento de moda no Canadá por falta de recursos financeiros. Assim diz a entrevistada 1: “A *Vancouver Fashion Week*. A semana de moda do Canadá viu nosso trabalho e chamou a gente, só que era um custo alto, esses eventos, as marcas pagam não são todos, mas...”.

É importante ressaltar que nem todas as categorias de estímulo e barreiras à criatividade foram contempladas neste estudo por se tratar de uma empresa de pequeno porte e não possuir uma estrutura organizacional convencional.

### 4.3 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DA VILLÔ ATELIÊ

Na busca em alcançar e sustentar vantagem competitiva, as empresas, adotam um posicionamento estratégico exclusivo e valioso envolvendo atividades que sejam diferentes dos rivais (PORTER, 1999). A vantagem competitiva sustentável garante resultados acima da média, para uma empresa, em longo prazo (PORTER, 1986).

Porter (1986) aborda três estratégias genéricas para as empresas alcançarem vantagem competitiva. No caso estudado, a empresa, adota uma posição de diferenciação ao criar produtos exclusivos em relação aos seus concorrentes. Assim denota a fala da entrevistada 1:

E a gente veio com um trabalho diferente tanto que nem a gente acreditava que a gente tinha ganhado, por ser um trabalho diferente por ser crochê, por ser artesanal, pelo povo achar que era mais do mesmo. Crochê poxa é coisa de vó e a gente vinha com uma proposta diferente, então a gente vinha e achava que era muito diferente pra dar certo do nada (Entrevistada 1).

As sócias da Villô Ateliê afirmam que não possuem um concorrente direto, mesmo mencionando outra marca, Vanessa Montoro, que trabalha com o crochê, as sócias não consideram um concorrente por trabalharem com matérias-primas diferentes para produzir as roupas e praticarem preços diferentes. Assim demonstra os depoimentos das sócias:

A concorrência da gente não é nem direta, por exemplo, Vanessa Montoro ela faz crochê, porém ela trabalha com linha de seda que ela mesma produz. Como é que a gente vai cobrar um preço parelho ao dela se ela produz a própria linha do bicho da seda, que o bicho come que não sei o quê, entendeu? (Entrevistada 1).

Não tem como (Entrevistada 2).

Agente trabalha com o mesmo seguimento que é o crochê, mas não é o mesmo tipo de produto, é vestuário é crochê, mas são linhas diferentes (Entrevistada 1).

Nossa linha é terceirizada também [de fornecedores]. Ela [Vanessa Montoro] é mais manual ainda do que o nosso. É uma fazenda que cria o bicho [Bicho da Seda]. A questão do preço baixo a gente tá falando com relação a uma pessoa específica. Concorrente mais direta (Entrevistada 2).

E a gente pensou numa coisa bem ampla, porque um vestido dela é quinze mil, barato. O da gente é três, quatro mil entendeu então? (Entrevistada 1).

Segundo Mintzberg (2006), as empresas podem alcançar vantagem competitiva ao diferenciar seus produtos e serviços. O autor define seis estratégias de diferenciação: diferenciação de preço, diferenciação de imagem, diferenciação de suporte, diferenciação de qualidade, diferencia-

ção de *design* e não-diferenciação. De acordo com a percepção das sócias, a empresa, procura se destacar da concorrência ao adotar uma combinação de estratégias de diferenciação tais como diferenciação de suporte, de qualidade e *design*.

A diferenciação de suporte identificada na Villô Ateliê está relacionada ao prestar um serviço de pós-venda, a entrevistada 1 relatou que a Villô Ateliê facilita a forma de entrega e presta consultoria de moda, orientando as clientes em quais ocasiões podem usar as roupas e os acessórios adequados.

Quando é aqui em Salvador, [...], a gente dá a opção ao cliente ou de ir a casa dele, ou na minha casa onde ficam as peças ou da gente ir na casa do cliente, e isso é um serviço diferente porque a gente tá levando o produto até ele, não está cobrando mais por isso e você ainda dá consultoria porque, ah eu quero ir pra uma formatura pra um batizado, você tem uma sandália vamos botar aqui a pessoa já experimenta com a sandália com o acessório dela, então acaba ganhando a consultoria, entendeu? Que fica a critério do cliente, às vezes o cliente cria uma intimidade manda foto, o que você achou desse brinco aqui? Fica legal? Sabe? Tem essa interação que não existe em todas as marcas, cria esse vínculo (Entrevistada 1).

Em relação à diferenciação de qualidade, a percepção de qualidade dos produtos da Villô Ateliê está relacionada a uma maior durabilidade a longo prazo e desempenho superior. Assim relataram as sócias:

Nosso produto é tipo o produto. É atemporal você vai usar, crochê é pra vida. Como você guardar que na *tag* vem falando, como lavar, como guardar e tal. Eu tenho roupa um vestido meu que é de crochê branco, lembra que eu te mostrei com a linha que foi quando eu tinha quinze anos em trinta anos o vestido tá intacto igualzinho (Entrevistada 2).

A gente busca sempre produtos que durem bastante, que não dê dor de cabeça pro cliente. Crochê é uma peça que dá muito trabalho pra lavar, pra secar [...].

A gente procura sempre cores neutras, que é atemporal você pode usar qualquer época, dá pra você... (Entrevistada 2).

É justamente atemporal, dá pra você combinar com acessórios que você quiser (Entrevistada 1).

E dá pra ser casual, dá pra você ir pra um casamento também (Entrevistada 2).

Para Mintzberg (2006), a empresa que adota uma diferenciação em *design* oferece produtos que se destaque do *design* dominante no mercado, são produtos realmente diferentes e com atributos únicos. As sócias consideram que o diferencial da empresa está no *design* do produto como resultado da inovação que elas desenvolveram na modelagem do crochê, usar a combinação de dois fios para a trama do crochê com a finalidade de melhorar a aparência, caimento e cores das peças. O relato da entrevistada 1 evidencia como a Villô Ateliê conseguiu chegar a um produto que se destaque pelo seu *design*:

A partir de estudos, percebemos que o crochê precisava de um cálculo para aderir bem ao corpo da mulher, sem que ficassem sobras. A ideia era que coubesse como uma luva. A partir dessa percepção, buscamos maneiras de conseguir efetivamente um resultado positivo. Com muitos estudos e tentativas em parceria com nossas crocheteiras, chegamos a um trabalho de modelagem o qual consideramos impecável para o nosso tipo de trabalho. E hoje a nossa modelagem é um ponto forte em nossos produtos (Entrevistada 1).



Figura 1 – Croqui da Villô Ateliê

Fonte: Acervo Villô Ateliê coleção Entre Linhas (2017)

A Fotografia 1, a seguir, demonstra o produto como resultado da diferenciação de *design* da Villô Ateliê:



Fotografia 1 – O produto da Villô Ateliê  
Fonte: Equipe Dragão Fashion (2017)

Um fato importante, e que reforça a diferenciação de *design* da Villô Ateliê, é que a empresa recebeu uma proposta de uma empresa de Portugal para internacionalizar a marca, e, no momento, a empresa está trabalhando nesse projeto, como diz uma das sócias:

A internacionalização começou porque a empresa que internacionaliza que faz essa ponte procurou a gente, não foi uma iniciativa da Villô. Porque a gente nem sabia o momento ideal pra isso, a gente tava ainda criando mercado aqui, como a gente continua [...].

A gente até tá fazendo um projeto pra isso, mas pra você conseguir um investimento na área de moda você precisa, você tem que pelo menos garantir algum retorno pra eles de alguma forma e isso é um projeto que precisa ser muito bem fundamentado, e a gente junto com essa empresa a gente tá fazendo esse projeto para que a gente possa ir pra esse evento futuramente. Porque do jeito que tá assim umbora, umbora não dá, tem que ser realmente uma coisa bem pensada e tal (Entrevistada 1).

A estratégia genérica de enfoque consiste em atender seu alvo estratégico de forma mais eficiente que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. O alvo estratégico pode ser um grupo de compradores, uma linha de produtos ou um mercado geográfico (PORTER, 1986). No caso estudado, as sócias da Villô Ateliê afirmaram que desde o início tem um alvo estratégico definido, que é atender a um segmento de clientes por renda, classes A e B, assim diz a entrevistada 2 “a gente definiu um público, isso a gente aprendeu desde lá o início da faculdade. Vocês vão trabalhar com quê público? Nosso público é A e B”.

O público da gente é muito específico, então não é igual você vender uma peça numa loja de departamento, que vende para todo tipo de pessoa, vende uma proposta, por exemplo, a gente não vende tendência, então quando você não vende tendência você não atinge a todo mundo, você atinge a um público diferente, o público necessariamente não é grande. Mas o nosso público é muito fiel, são pessoas que valorizam o artesanato, que valorizam a cultura o trabalho manual, sabe o valor de uma peça exclusiva (Entrevistada 1).

E mesmo porque é uma característica da Villô, a gente também não está muito interessado em está vendendo (Entrevistada 2).

Não é quantidade que a gente quer, quer bons clientes que saibam o valor daquilo [produto] como uma pintura (Entrevistada 1).

Segundo Porter (1986), consumidores de um produto diferenciado, em geral, são fiéis a marca e menos sensíveis aos preços dos produtos, dessa forma constroem vantagem competitiva em relação a concorrência. No caso da Villô Ateliê, as sócias consideram que tem um público fiel e que valorizam seu trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise da entrevista realizada com as sócias da empresa Villô Ateliê, é possível afirmar que é uma empresa partícipe da economia criativa por ser a moda e o artesanato um dos setores criativos de classificação da economia criativa. A Villô Ateliê é uma empresa que promove a diversidade cultural por trabalhar com o crochê, um artesanato popular, e transformar em uma indumentária de luxo, possibilitando que o artesanato chegue as mais diversas classes sociais. A criatividade é característica principal da economia criativa, dessa forma a Villô Ateliê é uma empresa criativa ao inovar as técnicas do crochê para idealizar seus produtos, como criar uma modelagem para o crochê, utilizar a técnica de duas linhas para diferenciar seus produtos. Os produtos da Villô Ateliê, por ser crochê, é um trabalho manual que é feito por crocheteiras do interior da Bahia, são mulheres que se encontravam fora do mercado de trabalho, mas que a empresa promoveu a inclusão social delas.

A criatividade é considerada uma característica central dos empreendimentos da economia criativa, a Villô Ateliê, demonstrou ter um ambiente organizacional propício a criatividade, com liberdade para definir sua rotina, horários de trabalho flexíveis e um ambiente aconchegante e familiar, sem níveis hierárquicos e com atividades consideradas desafiadoras. Quanto as barreiras à criatividade percebem-se a falta de autonomia entre as sócias para tomar decisões e falta de recursos financeiros para investir em novos projetos.

Não resta dúvida que a criatividade é um fator de diferenciação estratégica para a Villô Ateliê, visto que a empresa combina estratégia de diferenciação de *design* por ofertar um produto que se destaca dos demais que é considerado único, por ser um produto artesanal e por também ter inovado na modelagem. Além de uma diferenciação de suporte porque a empresa proporciona um atendimento personalizado para seus clientes, prestando consultoria de moda. Quanto a estratégia de diferenciação de qualidade, o produto da Villô Ateliê por ser artesanal e feito com um material adequado e de qualidade, as sócias consideram que quem compra uma peça de crochê vai ter aquele produto para a vida toda, um produto atemporal.

Dessa forma uma característica da economia criativa presente na Villô Ateliê e que oportuniza vantagem competitiva é a criatividade por ser inovadora, a empresa oferta produtos diferenciados e que são considerados únicos, de acordo com as entrevistadas, no mercado Baiano não tem nenhum concorrente direto que oferte um produto com as mesmas características, dessa forma a empresa se encontra em uma posição vantajosa em relação aos seus concorrentes alcançando vantagem competitiva.

Assim, ao buscar entender a relação entre criatividade e vantagem competitiva na Villô Ateliê, tem como relação o produto ofertado pela empresa, que é um produto criativo e que de acordo com a diferenciação de *design*, a Villô Ateliê oferta um produto que oferece características únicas,

seja pelo desenvolvimento da modelagem considerada o ponto forte da marca ou a utilização da técnica do crochê para idealizar um produto de luxo.

De forma mais ampla, essa pesquisa teve o objetivo de mapear as influências da criatividade, como fator motivador de diferenciação e vantagem competitiva, a partir de um estudo de caso com a Villô Ateliê, empresa do setor de moda localizada em Salvador. Dessa forma foi possível refletir sobre a criatividade no ambiente organizacional, como a criatividade exerce um papel importante para a inovação nas empresas possibilitando o alcance da vantagem competitiva.

Contudo, é preciso ressaltar que este TCC é um estudo exploratório sobre economia criativa e vantagem competitiva, que mesmo trazendo contribuições sobre o tema, faz-se necessário que possua outras pesquisas que avance nas discussões trazidas aqui, uma vez que a metodologia adotada foi um estudo de caso único e não reflita a realidade de outras empresas pertencentes as indústrias criativas, visto que as atividades envolvidas nos setores criativos são inúmeras.

Além disso, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas para entender as relações de trabalho nas indústrias criativas, avaliando se o trabalho prestado pelas crocheteiras promovem uma qualificada inserção no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração** – RAE, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 06-11, 1995. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/handle/123456789/7514>. Acesso em: 13 dez. 2018.

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração** – RAE, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/handle/123456789/7426>. Acesso em: 13 dez. 2018.

ALENCAR, E. M. L. S.; FARIA, M. F. B. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração** – RAE, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, 1996. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/handle/123456789/7805>. Acesso em: 15 nov. 2018.



AMABILE, T. M. Componential Theory of Creativity. *In*: KESSLER, E. H. **Encyclopedia of Management Theory**. Califórnia, Estados Unidos da América: Sage Publications, 2013. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/6188/5f52d813d518b4ed5b833b4022990211f063.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

AMABILE, T. M. The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. **Journal of Personality and Social Psychology**, Massachusetts, v. 45, n. 2, p. 357-376, 1983. Disponível em: <http://product.design.umn.edu/courses/pdes2701/documents/5701papers/01creativity/amabile83.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the Work Environment for Creativity. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6634820/0-150.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **Agenda de Prioridades Têxtil e Confecção – 2015/2018**. São Paulo, 2014. Disponível em: [http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda\\_site.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf). Acesso em: 07 dez. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.

BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JUNIOR, T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/21138>. Acesso em: 19 jul. 2018.

BOMFIM, F. R. **Economias Criativas no Brasil**: um estudo de caso das abordagens conceituais expressas nos documentos oficiais do governo, na literatura e nas agências de fomento da Bahia. 2017. 280 p. Tese (Doutorado em Difusão do Conhecimento) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, UFBA, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/23525>. Acesso em: 21 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações – 2011-2014. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2011.

BRITISH COUNCIL. **Um Guia Prático para o Mapeamento das Indústrias Criativas**. Londres, 2010. Disponível em: [https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uplotes/files/Mapping\\_guide\\_-\\_Portuguese.pdf](https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uplotes/files/Mapping_guide_-_Portuguese.pdf). Acesso em: 18 out. 2018.

COMMONWEALTH GOVERNMENT. **Creative Nation**: Commonwealth Cultural Policy. Austrália, out. 1994. Disponível em: <http://apo.org.au/node/29704>. Acesso em: 06 out. 2018.

DEHEINZELIN, L. Economia criativa e métodos para dar uma mão ao futuro. **REDIGE**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2011. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/215594937/Economia-Criativa-e-Metodos-Para-Dar-Uma-Mao-Ao-Futuro>. Acesso em: 13 dez. 2018

DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT (DCMS). **Creative industries Mapping Document**. Inglaterra, 2001. Disponível em: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf). Acesso em: 09 dez. 2018.

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil, diagnóstico e mapeamento setoriais**. Rio de Janeiro, dez. 2016. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/economicriativa/download/mapeamento-industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2018.

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

HARTLEY, J. (Ed.). **Creative industries**. London: Blackwell Publishing, 2005. Disponível em: [https://share.uc.ac.id/Department/Staffs/vcd/UC\\_VCD\\_Temp/christ/ebooks/Blackwell,.Creative%20Industries.%5B2005.ISBN1405101474%5D.pdf](https://share.uc.ac.id/Department/Staffs/vcd/UC_VCD_Temp/christ/ebooks/Blackwell,.Creative%20Industries.%5B2005.ISBN1405101474%5D.pdf). Acesso em: 18 out. 2018.

HARTLEY, J.; CUNNINGHAM, S. Creative Industries: from Blue Poles to fat pipes (Case Study 1). *In: Humanities and social sciences futures*. Australian: Commonwealth Department of Education Science & Training, 2001. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.5422&rep=rep1&type=pdf#page=23>. Acesso em: 06 out. 2018.

HOWKINS, J. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books, 2013.

HOWKINS, J. The Mayor's Commission on the creative industries. *In: HARTLEY, J. (Ed.). Creative Industries*. London: Blackwell Publishing, 2005. p. 117-125. Disponível em: [https://share.uc.ac.id/Department/Staffs/vcd/UC\\_VCD\\_Temp/christ/ebooks/Blackwell,.Creative%20Industries.%5B2005.ISBN1405101474%5D.pdf](https://share.uc.ac.id/Department/Staffs/vcd/UC_VCD_Temp/christ/ebooks/Blackwell,.Creative%20Industries.%5B2005.ISBN1405101474%5D.pdf). Acesso em: 18 out. 2018.

JEFFCULT, P. Indústrias Criativas. **GV executivo**, [S. l.], vol. 3, n. 4, nov. 2004 / jan. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34603/33405>. Acesso em: 17 jul. 2018.

MADEIRA, M. G. **Economia criativa: implicações e desafios para a política externa brasileira**. Brasília, DF: Fundação Alexandre de Gusmão, 2014. Disponível em: <http://funag.gov.br/loja/download/1096-economia-criativa.pdf>. Acesso em: 26 set. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIGUEZ, P. Economia criativa: uma discussão preliminar. *In: Teorias e Políticas da Cultura*: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007. Coleção CULT, cap. 5, p. 95-113. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/139/4/Teorias%20e%20politicadas%20cultura.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2018.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para Estratégia. *In: O processo da estratégia*: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 24-29.

MINTZBERG, H. Estratégias genéricas. *In: O processo da estratégia*: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 112-121.

MUZZIO, H. Indivíduos, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>. Acesso em: 11 nov. 2018.

NAÇÕES UNIDAS (UNESCO); CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO (UNCTAD). **Relatório de Economia Criativa**: uma opção de desenvolvimento viável. Brasília, DF: Secretaria de Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012. 424 p. Disponível em: [https://unctad.org/pt/docs/ditctab20103\\_pt.pdf](https://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf). Acesso em: 27 out. 2018.

OLIVEIRA, P. G. G.; FREITAS FILHO, W. B.; RIBEIRO, R. A.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Economia criativa na produção científica brasileira em administração: mapeamento bibliométrico nas bases ANPAD, CAPES e SPELL. **Revista GEINTEC**, São Cristóvão, SE, v. 6, n. 1, p. 2966-2981, 2016. Disponível em: <http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/841/646>. Acesso em: 13 dez. 2018.

PANSARELLA, L. C. P. X. **São Paulo Fashion Week e a transformação da indústria criativa da moda no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Estudos Organizacionais) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2013. Disponível em: <https://gvpesquisa.fgv.br/teses-dissertacoes/sao-paulo-fashion-week-e-transformacao-da-industria-criativa-da-moda-no-brasil>. Acesso em: 07 dez. 2018.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. *In*: **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 29-34.

REIS, A. C. F. Evolução Histórica: da indústria criativa à economia criativa – pequeno panorama global. *In*: REIS, A. C. F.; DEHEINZELIN, L. **Cadernos de Economia Criativa**: economia criativa e desenvolvimento local. Vitória, ES: Sebrae: Secult/ES, 2008. Disponível em: <http://vix.sebraees.com.br/arquivos/biblioteca/Cadernos%20de%20Economia%20Criativa.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2018.

XU, F.; RICHARDS, T. Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. **Blackwell Publishing**, [S. l.], v. 16, n. 3, 2007. Disponível em: <https://online-library.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x>. Acesso em: 17 nov. 2018.

Formada em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Foi bolsista universitária na Universidad de Granada (URG, Espanha), onde estudou Administração por um semestre e trabalhou como voluntária na AIESEC. Ao longo de sua trajetória acadêmica, participou ativamente do movimento empresa júnior, tendo trabalhado na Empresa Jr de Administração da UFBA e na Federação das Empresas Juniores da Bahia. Possui experiência de trabalho na indústria, empresa de consultoria e tecnologia, onde realizou diferentes atividades ligadas às áreas de gestão de pessoas e comercial. Atualmente trabalha na área de Gente da AmBev.

Faculdade Adventista da Bahia

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

## APLICAÇÕES DA METODOLOGIA LEGO SERIOUS PLAY NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DA VISÃO DOS FACILITADORES DA EMPRESA SMART PLAY

### RESUMO

O presente artigo aborda as diferentes abordagens e impacto da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® no treinamento e desenvolvimento de pessoas. As revoluções na indústria estão requisitando cada vez mais profissionais capacitados no mercado. Seguindo a mesma linha, as abordagens de treinamento e desenvolvimento de pessoas também vem sendo modificada, um modelo que vem sendo amplamente utilizado, principalmente em função da evolução das tecnologias digitais, é o da gamificação. Isto nos leva a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®, uma técnica que utiliza o lego para facilitar o pensamento, a comunicação e resolução de problemas. O objetivo desta pesquisa é o de explorar o potencial de impacto e as diversas aplicações da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® no desenvolvimento de pessoas. Foi adotada uma análise qualitativa e na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com facilitadores certificados na metodologia. Os resultados observados demonstram que a metodologia pode ser utilizada para diversos propósitos, inclusive para o desenvolvimento de pessoas.

### PALAVRAS-CHAVE:

*Desenvolvimento de pessoas. Gamificação. LEGO®  
SERIOUS PLAY®.*

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados (LACOMBE; TONELLI, 2001). Neste momento de transição do ambiente econômico, a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores adquire um papel central para a competitividade das empresas.

Neste cenário de mudanças e inovações a gamificação surge como uma opção para se realizar o treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito corporativo. De acordo com Celano, Leite e Silva (2015), o conceito de gamificação é embasado pela indagação de como inserir divertimento em coisas sérias.

Além da gamificação, uma das formas de trabalhar coisas sérias a partir do lúdico é através da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®. Este método é uma técnica para facilitar o pensamento, a comunicação e a resolução de problemas, que pode ser utilizado em organizações, equipes e com indivíduos (RASMUSSEN, 2014). Assim, este trabalho parte da seguinte questão de investigação: Qual o potencial de impacto e as diversas aplicações da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) no desenvolvimento de pessoas para a empresa Smart Play?

A fim de responder a tal questionamento, essa pesquisa tem por objetivo geral explorar o potencial de impacto e as diversas aplicações da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) no desenvolvimento de pessoas na visão dos facilitadores da empresa Smart Play. A escolha da empresa se deu em função da sua relevância no mercado. A mesma, em parecia com a empresa Juego Serio, é a responsável por trazer a certificação na metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® para o Brasil.

Os objetivos específicos deste trabalho são: caracterizar a metodologia LSP enquanto ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e apresentar as possibilidades de aplicação da metodologia LSP no desenvolvimento de pessoas.

Com relação a metodologia da pesquisa, a abordagem é qualitativa e o tipo de pesquisa exploratória. A coleta de informações se deu através da observação e entrevistas e foi feita uma análise da fala dos facilitadores entrevistados.

A gamificação vem crescendo no mercado como uma possibilidade de desenvolvimento de pessoas. Encontram-se vários trabalhos que utilizam a tecnologia da informação, através de aplicativos e jogos digitais, e também a partir do desenvolvimento de atividades lúdicas. No campo de gestão é possível fazer isso de diferentes maneiras, sendo uma temática moderna e atual, e levando em consideração que as organizações estão inserindo cada vez mais atividades lúdicas e de gamificação na gestão.

A metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® se apresenta como uma forma de levar a ludicidade às empresas e estimular o processo de criatividade e inovação. Sendo assim, julga-se que este trabalho pode ajudar outros pesquisadores, professores, consultores a terem uma visão acerca da importância da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® para o desenvolvimento de pessoas, principalmente porque o trabalho estuda essa perspectiva a partir da visão dos facilitadores de uma empresa especializada.

Este artigo está organizado em seções. Desse modo, a primeira seção apresentada foi a Introdução, com o objetivo de contextualizar o cenário externo, expor os objetivos da pesquisa e a sua justificativa, apresentar a metodologia aplicada e as demais seções deste trabalho. Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico desta pesquisa, que abarca a análise de artigos, livros e citações referentes ao tema em questão, fornecendo a fundamentação teórica desde trabalho, incluindo as temáticas sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, a gamificação e a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®. A terceira seção destina-se a apresentação da metodologia, que expõe a utilização da pesquisa exploratória com o foco qualitativo utilizando-se da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e da pesquisa de campo. Por fim são abordados os instrumentos e procedimentos de coleta. Na quarta seção são apresentados os resultados. Por fim na quinta e última seção são apresentadas as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir, será apresentado o referencial teórico do presente trabalho, que abordará as temáticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, gamificação e a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®.

### **2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA (TD&E)**

É de notório conhecimento que o mundo do trabalho está em mutação. Alguns fenômenos como a globalização, terceirização, novos modelos de gestão e os avanços tecnológicos têm provocado mudanças significativas nas organizações e nas formas de trabalho. Estas mutações fazem com que o trabalho ganhe novas dimensões, tornando-se mais complexo e ocupando papel de destaque cada vez maior na vida das pessoas (MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

Com o processo de treinamento e desenvolvimento não é diferente. Este vem passando por in-

úmeras transformações, principalmente através da influência do ambiente da competitividade e da excelência de processos, produtos, serviços e visões de rumos e tendências (MILIONI, 2003).

As mudanças provocam ainda uma necessidade de adaptação das próprias organizações. Estas estão buscando constantemente a criação de oportunidades de aprendizagem para os seus colaboradores, para que se mantenham competitivas no mercado, o que justificaria ações voltadas para TD&E. Além disso, o treinamento está atrelado tradicionalmente à identidade e à superação de deficiências no desempenho, à preparação para novas funções e à adaptação dos colaboradores à implementação de novas tecnologias no trabalho, o que reforça o seu caráter adaptativo e fluido (BORGES-ANDRADE, 2002, *apud* GONDIM, 2006). Nesse sentido, é possível se definir os processos de TD&E como tecnologias que envolvem o planejamento de um conjunto de princípios e prescrições coordenados entre si, oferecendo alternativas eficazes para alguns problemas de desempenho e de planejamento sistemático de eventos instrucionais (GONDIM, 2006).

As organizações investem em treinamento formal quando avaliam que é preciso capacitar os trabalhadores, haja vista as habilidades e atitudes que se tornam demandadas, o que orientaria de modo mais objetivo os colaboradores em suas rotinas e métodos de trabalho, assim como no alcance dos objetivos institucionais (GONDIM, 2006). Entende-se, portanto, que a emergência constante de novos desafios no mundo do trabalho – conforme discutido acima –, reforça a necessidade igualmente constante de investimentos em treinamento formal.

Para que os investimentos em treinamento e desenvolvimento tragam retorno é preciso que o profissional de TD&E entenda como as pessoas aprendem, bem como compreenda os desafios e o ambiente no qual este se apresenta (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos, através do qual estes produzem novas estratégias de interação com os fenômenos do mundo, dentre os quais aqueles do trabalho. Sem ela, de nada valeria o investimento em educação feito pela sociedade ou o esforço das organizações para treinar seus membros ou o desses membros para resolver desafios e progredir em seu trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2014, p. 244) “a aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo, contudo passou a ser utilizado para fazer referência a processos que ocorriam no âmbito das equipes de trabalho ou das organizações”.

Ao longo dos séculos, muitas teorias de aprendizagem foram desenvolvidas, a fim de explicar os mecanismos individuais básicos envolvidos em processos de aprendizagem (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Destaca-se três grandes abordagens gerais, que tiveram sua origem na psicologia no início do século XX, a abordagem comportamentalista, a cognitiva e a construtivista (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). É importante ressaltar, entretanto, que somente a *posteriori* estas abordagens passam a ser sistematicamente aplicadas nos contextos de organizações de trabalho.

A classificação da teoria comportamentalista pode ser feita da seguinte forma:



Segundo Mayer (1992), nas teorias comportamentalistas, a aprendizagem é compreendida como um processo de aquisição de respostas decorrente do contato com estímulos ambientais sistematicamente organizados, que se dá por meio de sucessivas associações entre os comportamentos emitidos pelos aprendizes e determinadas consequências (reforços e punições). Assim, por meio da manipulação dos estímulos de aprendizagem e das consequências associadas ao desempenho apresentado pelos aprendizes, o objetivo consiste em garantir o cumprimento de tarefas no menor tempo e com a maior taxa de acerto possível (MENESES; ZERBINI; ABAD, 2010, p. 77).

Já as abordagens cognitivista e construtivista possibilitam o entendimento do que o indivíduo trabalhador faz para compreender o que se passa em seu ambiente. Estas abordagens foram importantes, pois levaram à elaboração de taxonomias de aprendizagem com foco em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), além de instrumentos para a formulação e mensuração de objetivos de treinamento (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Além das abordagens gerais de classificação das teorias de aprendizagem, existe a classificação mais específica das estratégias de aprendizagem. Warr e Allan (1998) definem estratégias de aprendizagem como procedimentos utilizados pelos indivíduos em atividades de aprendizagem de modo a garantir o alcance de todos os critérios de aprendizagem apresentados no início da ação instrucional. Os autores afirmam que as estratégias de aprendizagem vão variar com os diferentes graus de complexidade das atividades. Em função disso, eles desenvolveram um sistema de classificação de estratégias de aprendizagem, formado por três categorias: estratégias cognitivas, comportamentais e auto regulatórias, conforme Quadro 1.

<b>Categoria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estratégias Cognitivas</b>	Repetição	Procedimento de repetir para si mesmo o que está sendo estudado. Não envolve a reflexão do significado do material.
	Organização	Identificação de ideias centrais contidas em materiais e criação de esquemas mentais que agrupam e relacionam elementos que foram aprendidos. Vai além da estratégia de repetição.
	Elaboração	Reflexão sobre implicações e conexões possíveis entre o material aprendido e os conhecimentos já existentes.
<b>Estratégias Comportamentais</b>	Busca de ajuda interpessoal	Procura de auxílio de outras pessoas, que possuem algum conhecimento sobre o assunto. Envolve um comportamento proativo de busca do conhecimento.
	Busca de ajuda no material escrito	Procura de informações em documentos escritos e manuais de instruções.
	Aplicação prática	Aprimoramento do conhecimento através da aplicação prática do que foi aprendido.
<b>Estratégias Auto regulatórias</b>	Controle da emoção	Controle da ansiedade e prevenção de dispersões ou perda de concentração.
	Controle da motivação	Controle da atenção nas atividades em que há pouco interesse do aprendiz na tarefa.
	Monitoramento da compreensão	Auto avaliação do processo de aquisição da aprendizagem e modificação do comportamento, quando necessário.

Quadro 1 – Classificação das Estratégias de Aprendizagem  
 Fonte: Elaboração própria com base em Warr e Allan (1998)

Com base nessas definições, estratégias de aprendizagem se referem aos processos engendrados com o intuito de possibilitar ao indivíduo a apreensão de um conjunto de novas capacidades complexas, dentre as quais destacamos aptidões cognitivas, habilidades comportamentais e de autocontrole emocional utilizadas pelo aprendiz para controlar os processos subjacentes à sua aprendizagem, como: atenção, aquisição, memorização e transferência (ZERBINI; PILATI, 2012).

Competência é compreendida como um conjunto de CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) em desempenhos no trabalho. Para que o desempenho seja eficaz as pessoas precisam saber e querer fazer a tarefa de acordo com um padrão de excelência. Além disso, necessitam de um suporte organizacional para a execução eficaz do trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). A ocorrência do desempenho competente depende de condições internas e externas à aprendizagem individual. A serem observadas no Quadro 2 a seguir:

Condição	Descrição
<b>Interna</b>	Características demográficas (sexo, idade, escolaridade), cognitivas e motivacionais dos indivíduos.
<b>Externa</b>	Variáveis do ambiente organizacional – para aprendizagem informal ou espontânea.
	Características das situações ou eventos de ensino que influenciam a aquisição e transferência lateral – para aprendizagem induzida por treinamentos.

Quadro 2 – Classificação das condições internas e externas à aprendizagem individual

Fonte: Elaboração própria com base em Abbad e Borges-Andrade (2014)

Em se tratando de aprendizagem organizacional, Kolb (1997), postula que o aprendizado efetivo teria que contemplar quatro habilidades: experiência concreta, conceituação abstrata, experimentação ativa e experimentação reflexiva. Para uma melhor gestão do processo é necessário que as organizações mantenham um equilíbrio entre esses eixos.

No cenário atual, as empresas precisam estar sempre se reinventando para tornarem-se competitivas e criarem um diferencial (CELANO; LEITE; SILVA, 2015). Uma das formas de se reinventar o TD&E e de permitir a competitividade e criar um diferencial nas empresas é através da Gamificação.

## 2.2 GAMIFICAÇÃO

Segundo Cherry (2012 *apud* DI BARTOLOMEO *et al.*, 2015) Gamificação se apresenta como alternativa aos modelos tradicionais de treinamento e tem ganhado mais espaço nas organizações, já que se mostra uma ferramenta promissora nas esferas da gestão. Empresas onde os funcionários

estão engajados apresentam sensíveis melhorias na produtividade e maior retorno à organização (ASSAD, 2009 *apud* CELANO; LEITE; SILVA, 2015).

De acordo com Zichermann e Cunningham (2011 *apud* BUSARELLO *et al.*, 2016 p.14), “os mecanismos encontrados em jogos funcionam como um motor motivacional do indivíduo, contribuindo para o engajamento deste nos mais variados aspectos e “ambientes”. “Jogo é um sistema no qual os jogadores se envolvem em um conflito artificial, definido por regras, que implica um resultado quantificável” (SALEN; ZIMMERMAN, 2009, p. 95). Nesse contexto, ressalta-se a importância da gamificação no ambiente empresarial e da educação.

A gamificação corresponde ao uso do mecanismo de jogos orientado ao objetivo e resolver problemas práticos ou de despertar engajamento em um público (VIANNA *et al.*, 2013). Ela se utiliza das sistemáticas e mecânicas do jogo em um contexto fora de jogo (BUSARELLO *et al.* 2014). A gamificação pode estar presente em ambientes como: empresa, escola, políticas públicas, planejamento urbano, saúde etc. (CELANO; LEITE; SILVA, 2015).

Zichermann e Cunningham (2011) identificaram 4 fatores motivacionais que explicam porque as pessoas são motivadas a jogar, entre eles: para obter domínio em determinado assunto, para aliviar o estresse, para se divertir e para socializar. Lazzaro (2004), estudou quatro aspectos de diversão durante o ato de jogar: quando o jogador compete em busca da vitória, quando o jogador quer explorar o sistema e é movido pela curiosidade, quando o jogo altera a forma como o jogador se sente e quando o jogador se envolve com os outros jogadores.

A gamificação está relacionada com a motivação e, conseqüentemente, com a emoção do jogador. Ambientes que interagem com as emoções e desejo dos usuários são eficazes para o engajamento do indivíduo (BUSARELLO *et al.*, 2014 *apud* ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011). Existem alguns elementos que contribuem para a motivação do indivíduo: a motivação intrínseca, é originada dentro do sujeito; e a motivação extrínseca, que é baseada no mundo é externa ao indivíduo (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

O desafio na criação de ambientes que explorem a gamificação é saber como estimular as duas formas de motivação. Um dos principais fatores que justifica o interesse que os jogos têm despertado se deve a percepção da atratividade que eles exercem sobre nós e de como essa capacidade de gerar engajamento pode ser aplicada a outros propósitos como o contexto corporativo (VIANNA *et al.*, 2013).

A combinação efetiva das motivações intrínseca e extrínseca aumenta o nível de motivação e engajamento do sujeito (BUSARELLO, *et al.* 2014). Para motivar os sujeitos, se faz importante conhecer como as pessoas se comportam dentro do contexto do jogo. Zichermann e Cunningham (2011) identificam quatro tipos de jogadores, conforme figura 1.



Figura 1 – Tipos de Jogadores

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

Os exploradores (*explorers*) possuem como objetivo do jogo a própria experiência, os conquistadores (*achievers*) buscam se envolver em projetos e serviços e buscam vitórias, os socializadores (*socializers*) jogam para o benefício da interação social e os predadores (*killers*) não gostam apenas de ganhar, gostam que os adversários sejam derrotados (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

Vianna (*et al.*, 2013) analisaram alguns aspectos do jogo que potencializam os seus benefícios, quando aplicados ao contexto corporativo. A saber:

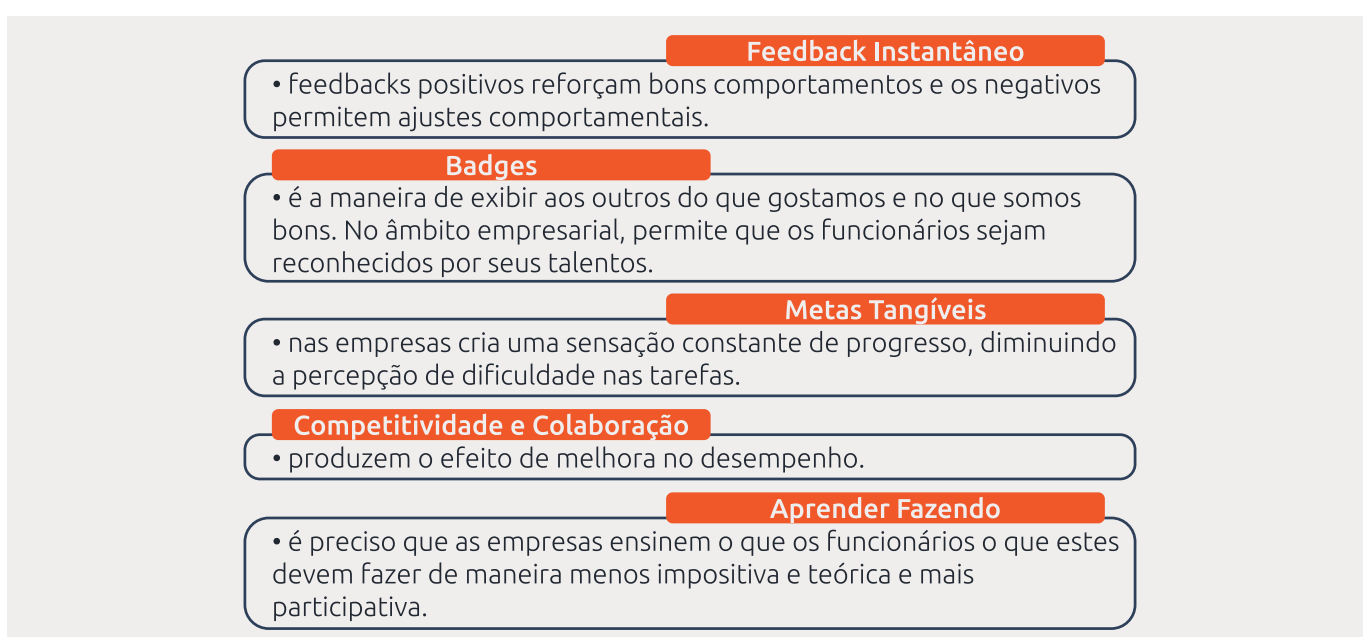


Figura 2 – Aspectos do jogo no contexto corporativo

Fonte: Elaboração própria com base em Vianna (*et al.*, 2013)

O Lego é um exemplo de jogo que pode ser aplicado no contexto corporativo. Esta ferramenta será estudada de forma mais profunda no próximo tópico, onde também será abordada a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®.

## 2.3 LEGO® SERIOUS PLAY®

Nesta sessão faremos uma introdução a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®, abordando o contexto em que a mesma foi criada, falaremos sobre as bases científicas utilizadas na criação da metodologia e, por fim, falaremos do método LEGO® SERIOUS PLAY®.

### 2.3.1 Introdução Ao Método Lego® Serious Play®

O método LEGO® SERIOUS PLAY® foi criado em resposta a um importante desafio que o grupo LEGO® enfrentou em meados dos anos 90. Neste período novas categorias de brinquedos – como videogames – surgiram no mercado e as crianças passaram a brincar de forma diferente. O então proprietário da LEGO voltou-se para analisar os métodos e técnicas utilizadas pelo seu time de líderes no desenvolvimento de estratégias. Embora a essência do negócio da LEGO fosse criatividade e imaginação, as estratégias eram desenvolvidas através de técnicas formais. (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015).

A partir daí iniciou-se uma extensa pesquisa juntos aos professores da IMD Business School em Lausanne, na Suíça, Bart Victor e Johan Roos, com o objetivo de analisar diferentes formas de criar estratégias. As premissas básicas da pesquisa eram que as pessoas são a chave para o sucesso da organização e que a estratégia é algo que se vive e não algo guardado em um documento. Essa pesquisa levou às primeiras versões de conceitos de desenvolvimento e estratégia como identidade, metáfora, cenários e princípios guias simples.

Insatisfeitos com o resultado da pesquisa, incluíram Robert Rasmussen, diretor de desenvolvimento de produtos para o mercado educacional na LEGO. A partir daí chegou-se à primeira versão do LEGO® SERIOUS PLAY®: uma técnica de pensamento, comunicação e resolução de problemas para grupos. (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015).

Para realizar uma definição do método LEGO® SERIOUS PLAY® se faz necessário dividir o conceito em partes. Primeiro é necessário entender o conceito de jogo. De acordo com Huizinga (2000), o jogo surge de uma propensão inata para imitar, aliviar estresse acumulado ou preparar e exer-

citar para ações funcionais sérias. Brown e Vaughan (2009) afirma que jogar é a forma natural de adaptação e desenvolvimento de novas habilidades.

Progredindo a partir do amplo sentido de jogo, é possível definir jogar com propósito, *serious play*, através de três características principais, a serem especificadas na figura abaixo:

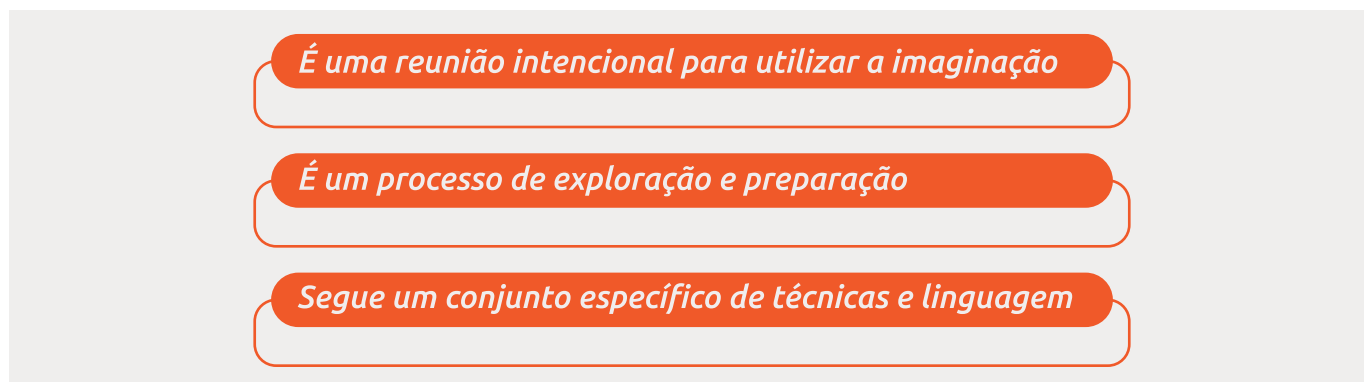


Figura 3 – Características principais do Serious Play

Fonte: Elaboração própria com base em Kristiansen e Rasmussen (2015)

Através dessas características, os participantes devem utilizar a imaginação para desenvolver uma solução para um problema existente, gerar opções e desenvolver um novo entendimento juntos.

O método LEGO® SERIOUS PLAY® não se aplica à transmissão de conhecimento de uma pessoa para a outra, trata-se de uma técnica para facilitar o pensamento, a comunicação e a resolução de problemas, que pode ser usado em organizações, equipes e com indivíduos (RASMUSSEN, 2014).

### 2.3.2 Base Científica Do Método Lego® Serious Play®

O método é baseado em algumas teorias-chave, a saber: a) jogo no processo de aprendizagem; b) construcionismo; c) fluxo.

A base teórica principal para o desenvolvimento do método LSP é o jogo no processo de aprendizagem. Jogar é uma maneira natural de se adaptar e desenvolver novas habilidades. Através do jogo é possível se preparar para uma situação inesperada e se manter aberto a novas chances de descoberta e oportunidades (BROWN; VAUGHAN, 2009). O significado do jogo no desenvolvimento humano foi estudado por Brown e Vaughan (2009). Este estudo apresentou algumas características básicas para o jogo, conforme Quadro 3.

Característica	Descrição
<b>Aparentemente sem propósito</b>	Não possui um valor de sobrevivência, é praticado porque faz bem.
<b>Voluntário</b>	Não é algo obrigatório.
<b>Intrinsecamente motivador</b>	Humanos possuem um interesse natural nos jogos, portanto os participantes não necessitam ser especialmente motivados para jogar.
<b>Liberta o senso de tempo</b>	Quando totalmente imerso no jogo, o senso de passagem de tempo é perdido.
<b>Consciência diminuída de si mesmo</b>	É possível inclusive, se tornar outro personagem.
<b>Potencial de improvisação</b>	Possibilita a improvisação.
<b>Desejo de continuação</b>	Ressalta o desejo de continuar jogando.

Quadro 3 – Características básicas do jogo

Fonte: Elaboração própria com base em Brown e Vaughan (2009)

Algumas dessas características foram utilizadas como base para a definição de jogo utilizada na metodologia LSP. Para eles, o jogo é uma atividade voluntária, estruturada e limitada que envolve a imaginação que serve a quatro propósitos: criação de laços sociais, expressão de emoções, desenvolvimento cognitivo e competição construtiva (RASMUSSEN, 2014).

O processo de jogar perpassa seis estágios: interesse inicial, movimento surpreendente, senso de gratificação, construção de novos conhecimentos, fortalecimento da experiência e sensação de contentamento e equilíbrio (HEIKKINEN; NEMILENTSEV, 2014 *apud* BROWN; VAUGHAN, 2009).

Estes estágios podem ser observados nos participantes durante a participação de *workshops* com Lego. Inicialmente o interesse é despertado nos participantes, já que o lego é uma ferramenta que não é utilizada comumente no treinamento de pessoas, posteriormente o senso de gratificação é gerado quando os participantes constroem os seus modelos individuais e a construção de novos conhecimentos se dá com o compartilhamento da história dos modelos dos participantes.

Além disso, o método está fundamentado nas teorias de Jean Piaget e Seymour Papert, construtivismo e construcionismo, respectivamente. Fernando Becker (2009) classifica construtivismo como:

Ideia de que nada, a rigor, está pronto, acabado, e de que, especificamente, o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado. Ele se constitui pela interação do indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais; e se constitui por força de sua ação e não por qualquer dotação prévia, na bagagem hereditária ou no meio, de tal modo que podemos afirmar que antes da ação não há psiquismo nem consciência e, muito menos, pensamento (BECKER, 2009, p. 2).

A teoria de Papert inclui tudo associado com o construtivismo de Piaget, mas vai além ao afirmar que o aprendizado construtivista acontece especialmente bem quando as pessoas estão comprometidas em construir um produto, algo externo delas mesmas. Arendt (2003) classifica constru-

cionismo como:

Classicamente o construtivismo reporta à obra de Jean Piaget, no contexto teórico dos processos cognitivos. O grande psicólogo suíço sistematizou o enfoque, compartilhado pela maioria dos construtivistas, que consiste na hipótese mestra de que não existem estruturas cognitivas inatas, sendo estas construídas pelo sujeito, no decorrer de suas ações no meio (ARENDDT, 2003, p. 9).

Outra teoria por trás do método LEGO® SERIOUS PLAY® é a teoria do fluxo – *flow*, no inglês original. Esta teoria foi proposta pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi na década de 70 e, a partir disso, foi amplamente estudada em diversos campos, dentre os quais os estudos sobre jogos. A hipótese do fluxo defende que, quando estamos completamente absortos – ou imersos – em uma tarefa, perdemos nosso sentido de tempo e espaço, e utilizamos nosso potencial de aprendizado ao máximo. Para alcançar esse estado cognitivo é preciso que os desafios de realização da tarefa e a competência técnica do sujeito estejam sempre em equilíbrio. Caso a tarefa se torne muito fácil, o indivíduo perderia o interesse (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015). Em contrapartida, desafios muito extremos tenderiam a desmotivar o sujeito.

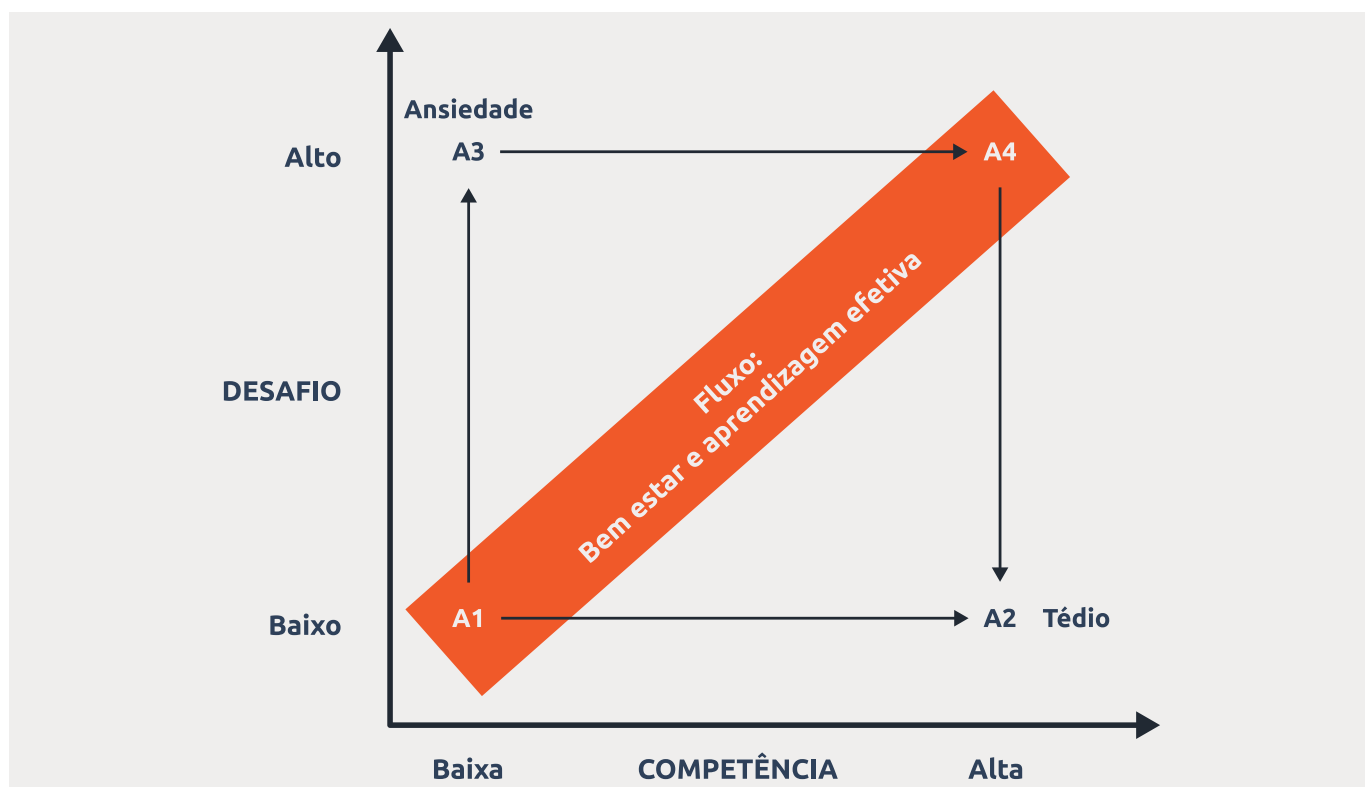


Figura 4 – O conceito de fluxo

Fonte: Elaboração própria com base em Knop (2002 *apud* KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015)

O modelo acima ilustra como se dá a experiência de fluxo quando nossa competência e o desafio que encontramos estão em equilíbrio, ressaltando que a falta de desafios leva ao tédio e desafios



extremamente difíceis criam ansiedade e desmotivação. O indivíduo que se encontra no estágio A1, no estágio A4 ou em qualquer lugar no corredor diagonal entre os dois possuem as competências compatíveis com os desafios. Nestes estágios os indivíduos apresentam um sentimento positivo de realização e experimentam o que chamamos de estado de fluxo. Por outro lado, no estágio A2, a competência do indivíduo é menor do que o desafio que este possui, gerando o tédio e no estágio A3, a competência do indivíduo é menor do que desafio, gerando ansiedade. Neste estágio existem duas opções: adquirir habilidade para chegar no estágio A4 ou diminuir o desafio para chegar no estágio A1 (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015).

### 2.3.3 Método Lego® Serious Play®

De acordo com Rasmussen (2014), no manual de certificação da metodologia, o método LEGO® SERIOUS PLAY® está baseado em um processo central de quatro passos, que segue uma série de sete técnicas de aplicação claramente definidas. Os quatro passos centrais são:

- a) Formular uma pergunta;
- b) Construir um modelo;
- c) Compartilhar uma história;
- d) Refletir.

O primeiro passo, da formulação da pergunta, dispara a atitude mental do participante e o ajuda a recorrer ao seu inconsciente. Um exemplo de pergunta é: “Qual a sua visão para esse projeto?”, a pergunta deve ser clara e aberta e pode abranger qualquer tema que se queira trabalhar.

O segundo passo é o de construção, os participantes devem construir modelos individuais com as peças de LEGO, respondendo a pergunta que foi formulada.

O terceiro passo é o de compartilhar a história. Todos os participantes devem compartilhar a história do modelo que foi construído com o grupo. Isso permite a participação de todos durante a sessão.

O último passo é o de reflexão. Os participantes irão cristalizar as ideias e conhecimentos chave. O papel do facilitador nesse momento é o de fazer perguntas para pedir esclarecimentos sobre os modelos.

A facilitação do *workshop* se deve através da utilização do modelo das sete técnicas de aplicação. Cada uma delas tem um propósito e função específica no método LEGO® SERIOUS PLAY®, dependendo dos objetivos do *workshop*, sendo apresentado no Quadro 4.

<b>Técnica de Aplicação</b>	<b>Objetivo</b>
<b>1. Construindo modelos e histórias individuais.</b>	Fazer com que cada indivíduo desbloqueie novos conhecimentos para posteriormente comunicar às outras pessoas do grupo.
<b>2. Construindo modelos e histórias compartilhadas.</b>	Fazer com que o time tome decisões com base no entendimento compartilhado sobre um dado tópico.
<b>3. Criando um cenário.</b>	Analisar, categorizar e encontrar semelhanças e diferenças e padrões, na coleção de modelos individuais, sem perder o seu significado original.
<b>4. Fazendo Conexões</b>	Identificar relações entre os significados de modelo de LEGO, por meio do estabelecimento de um link físico entre dois ou mais modelos.
<b>5. Construindo um sistema.</b>	É uma extensão da técnica anterior, o objetivo é explorar e identificar sistemas e seu impacto.
<b>6. Jogando com eventos emergentes e decisões</b>	Criar estratégias, interpretar cenários e decisões para explorar e investigar como o sistema é afetado por eventos não previstos.
<b>7. Extraíndo princípios guias simples.</b>	Esses princípios são desenvolvidos através da aprendizagem e informações adquiridas ao longo do processo. Seu objetivo é dar suporte às decisões estratégicas em tempo real.

Quadro 4 – A sete Técnicas de Aplicação (TAs)

Fonte: Elaboração própria com base em Kristiansen e Rasmussen (2015)

A partir do que foi explicitado com base na análise bibliográfica é possível inferir que a metodologia LSP pode ser utilizada de inúmeras formas, inclusive no desenvolvimento de pessoas. No próximo capítulo apresentaremos a metodologia do presente trabalho.

### 3. METODOLOGIA

Nessa seção são abordados o tipo da pesquisa realizada, os instrumentos de coleta empregados e as técnicas de análise de dados.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. De acordo com Goldenberg (1997 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a pesquisa qualitativa tem o objetivo de estudar profundamente uma realidade específica (grupo social, organização etc.), sem focar na representatividade numérica tendo em vista que os aspectos estudados não podem ser quantificados.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA, 2002, p. 20 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 33)

Deste modo, a pesquisa qualitativa foi utilizada neste trabalho, com o objetivo de entender a visão dos facilitadores da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® da empresa Smart Play. A empresa foi escolhida em função da sua relevância no mercado, pois é a responsável por trazer a certificação na metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® para o Brasil em parceria com a empresa Juego Serio, referência na América Latina, Espanha e Itália.

Quanto aos objetivos da pesquisa, é possível classificá-los em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória é um estudo preliminar que visa familiarizar o pesquisador sobre o problema da pesquisa, de forma a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese. Deste modo, ela geralmente envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com especialistas sobre o tema e a análise de exemplos. As pesquisas com esse objetivo são o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. A pesquisa descritiva tem o propósito de descrever a realidade estudada, e, por isso, um grande número de informações deve ser coletado pelo pesquisador. Alguns exemplos destas pesquisas são o estudo de caso e a análise documental. Por fim, a pesquisa explicativa, que pode ser uma continuação da descritiva, tem o foco em explicar a razão dos fenômenos através de métodos experimentais (GIL, 2007 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Neste trabalho, o tipo de pesquisa utilizado foi a exploratória. Por conta da existência de poucas fontes relevantes relacionadas ao tema deste trabalho, utilizou-se também a pesquisa bibliográfica e a entrevista com especialistas.

No que se refere aos procedimentos, a depender das características da pesquisa podem ser determinados diferentes tipos de modalidades, como a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo. Segundo Fonseca (2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a pesquisa bibliográfica é feita através do levantamento de referências teóricas, como livros e artigos acadêmicos e a pesquisa documental é realizada a partir de levantamento de dados de fontes diversificadas, como relatórios, documentos oficiais, bancos de dados, fotos e outros registros disponíveis. A pesquisa de campo, caracteriza-se pela coleta de dados junto a pessoas de forma a se observar, analisar e interpretar determinado fenômeno.

Para a elaboração deste trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica através do estudo de dados secundários sobre o tema. Também foi utilizada a pesquisa documental, a partir do estudo do manual do facilitador, disponibilizado para quem realiza o programa de certificação na metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®. Por fim, foi utilizada a pesquisa de campo.

A entrevista e a observação, são exemplos de principais instrumentos de coleta. A observação é um instrumento que se configura pela apreensão dos fenômenos, através da visão e audição do grupo estudado. Ela pode ser simples ou assistemática (quando o pesquisador observa o objeto de estudo de forma espontânea), sistemática ou não-participante (quando o pesquisador a partir de um roteiro elaborado previamente observa o grupo com o papel de apenas espectador) e participante (quando o pesquisador participa como membro da população pesquisada) (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Já a entrevista é um instrumento que visa colher informações a partir do diálogo entre o pesquisador e o entrevistado. Ela pode ser estruturada (seguindo o roteiro elaborado previamente), semiestruturada (o pesquisador leva um roteiro, mas a depender do andamento da entrevista tem a liberdade de perguntar sobre outros assuntos) e não-estruturada (quando o entrevistado fala livremente sobre o tema, sem um roteiro para guia-lo) (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste trabalho, foi utilizada a observação participante, já que a pesquisadora participou de *workshops* com a utilização da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®, como integrante da empresa estudada nesta pesquisa. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os três sócios da empresa Smart Play, com o objetivo de colher insumos mais detalhados sobre a visão dos facilitadores da metodologia.

Nesta pesquisa, foi utilizada a análise dos dados coletados, a partir da elaboração do referencial teórico para estudar sobre o tema principal, da metodologia aplicada e da fala dos facilitadores entrevistados.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Busca-se nessa seção apresentar os resultados oriundos da observação participante e das entrevistas semiestruturadas. A primeira seção apresenta a empresa Smart Play, ressaltando mais uma vez o motivo de esta ter sido escolhida nesta pesquisa, além de um breve currículo dos facilitadores entrevistados nessa pesquisa. A segunda seção expõe os resultados relacionados ao primeiro objetivo específico caracterizar a metodologia LSP enquanto ferramenta para o desenvolvimento de pessoas. A terceira expõe os resultados do segundo objetivo específico: apresentar as possibilidades de aplicação da metodologia LSP no desenvolvimento de pessoas.

### 4.1 SMART PLAY E FACILITADORES

A Smart Play é uma empresa que possui como objetivo promover o aprendizado emergente, através da aplicação de metodologias e ferramentas que possibilitem o despertar do potencial dos indivíduos, bem como ajudar pessoas, equipes e organizações na busca por soluções que melhorem seus processos de comunicação, gerando impactos e transformações positivas. Esta é a empresa responsável por trazer a certificação LEGO® SERIOUS PLAY® para o Brasil que é certificada pela Association of Master Trainers in the Lego Serious Play Method<sup>1</sup>.

---

1. Os fundadores desta associação, Per Kristiansen e Robert Rasmussen, estiveram envolvidos no desenvolvimento da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®. Atualmente a associação possui dez facilitadores capacitados para treinar outros facilitadores através da certificação.

Todos os facilitadores entrevistados possuem a certificação na metodologia, aqui será apresentado um breve currículo dos entrevistados. Entrevistado 1, mestre em Administração pela UEM (Universidade Estadual de Maringá) (UEM), é professor de cursos de pós-graduação na PUC-PR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná) (PUC-PR) e está engajado em projetos internacionais de pesquisa em criatividade desde 1999. Atua no desenvolvimento de equipes, estratégia e liderança criativa em programas e treinamentos para organizações em todo o Brasil, tais como Klaibin, Kimberly Clark e Lightsweet. Entrevistado 2, formada em Comunicação Social com especialização em Marketing, ambas pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e especializada em branding pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Foi a responsável por trazer a certificação de novos facilitadores para o Brasil desde o ano de 2013. Atua com foco no desenvolvimento de pessoas e organizações através de dinâmicas lúdicas e criativas em empresas como Sodexo, Burguer King e Gerdau e em projetos de transformação e impacto social. Entrevistado 3 é psicólogo formado pela Universidade Salvador (UNIFACS) e especializado em Recursos Humanos, desenvolvimento de jogos e em coaching pelo Integrated Coaching Institute (ICI). É responsável por programas de treinamento e desenvolvimento de equipes de grandes organizações, tais como Braskem, Continental e Votorantim.

#### 4.2 CARACTERIZAR A METODOLOGIA LSP ENQUANTO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Como foi visto ao longo desse trabalho, a metodologia LSP é bastante abrangente e serve a vários propósitos. O foco desta pesquisa é trabalhar a metodologia enquanto ferramenta para o desenvolvimento de pessoas. Para trabalhar este objetivo específico, iremos analisar duas perguntas realizadas na entrevista. O objetivo da primeira pergunta – como você definiria a metodologia LSP – é entender a visão de cada facilitador acerca da metodologia e o da segunda pergunta – como a metodologia LSP pode ser aplicada no treinamento e desenvolvimento de pessoas – é entender como a metodologia pode ser utilizada diretamente com este propósito.

A seguir apresentaremos (Quadro 5) e analisaremos as respostas de cada entrevistado para as perguntas realizadas.

Pergunta 1: Como você definiria a metodologia Lego Serious Play?		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Metodologia que facilita o processo de comunicação em grupos, trabalha com o desenvolvimento de um conteúdo simbólico que pode ser um problema, solução de um problema que o grupo precisa alcançar ou pode ser o papel simbólico de cada um e também de uma identidade do grupo. Nesse sentido ele facilita a comunicação, a solução de problemas e trabalha por usar peças Lego e trabalha também com uma questão de uma técnica lúdica que aumente o engajamento emocional das pessoas, da construção e trás e criatividade e imaginação para elaborar esse conteúdo simbólico.	A metodologia Lego Serious Play é uma ferramenta para acessar um conteúdo que nem sempre é conhecido das pessoas. Então, é uma ferramenta que, a partir do momento que você começa e trabalhar, construir e contar as histórias sobre os modelos, é possível acessar o conhecimento e elaborar de uma forma mais clara alguns conteúdos que muitas vezes a gente tem e a gente sabe, mas nem sempre está claro ou acessível ao indivíduo. Através disso e da dinâmica, onde é trabalhado comunicação, solução de problemas e engajamento, é possível atingir esse resultado.	É um método profundo de solução de problemas que facilita a comunicação e expressividade. A ideia original era aprofundar técnicas de planejamento e solução de problemas para negócios e organizações. O que ocorre é que, dada sua complexidade e assertividade, passou a ser usada para diversas finalidades como por exemplo <i>Design</i> de produtos e serviços, planejamento de carreira e <i>team buildings</i> .

Quadro 5 – Respostas da pergunta 1 do roteiro de entrevistas  
 Fonte: Elaboração Própria com base na resposta dos entrevistados

Rasmussen (2014) afirma que a metodologia LSP é uma técnica para facilitar o pensamento, a comunicação e a resolução de problemas, que pode ser usado em organizações, equipes e com indivíduos.

O que pode ser visto é que existe um alinhamento entre a visão dos entrevistados e a teoria que aborda a metodologia. Além disso, pode-se perceber que se trata de uma metodologia abrangente, que serve a vários propósitos desde que exista algum problema a ser resolvido. Neste primeiro momento os entrevistados não definiram a metodologia como uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas.

Pergunta 2: Como a metodologia pode ser aplicada no desenvolvimento de pessoas?		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
A metodologia tem uma infinidade de aplicações, já que não é um método que se limita a trabalhar com uma finalidade exclusiva, mas que permite trabalhar com diversos tipos de conteúdos. Para o desenvolvimento de pessoas, pode ser aplicada no desenvolvimento de equipes de trabalho ou no desenvolvimento individual desde que exista um problema real para ser solucionado.	A metodologia parte do princípio de que o conhecimento é construído dentro do grupo (e não do princípio de que existe um facilitador que detém o conhecimento que transferirá para os demais participantes). Sendo assim, quando aplicada ao desenvolvimento de pessoas a metodologia permite construir um conhecimento novo ou elaborar um conteúdo existente que faça sentido para um determinado grupo dentro de um cenário específico.	A metodologia é adaptável a diferentes focos e contextos. Na minha experiência, quando se trata de desenvolvimento de equipes, aplico a metodologia em programas de team building. Quando aplicada neste contexto a metodologia possibilita a abertura dos canais de comunicação, bem como na criação de focos de planejamento, criação de identidade de grupo e ações e pactos comportamentais.

Quadro 6 – Respostas da pergunta 2 do roteiro de entrevistas  
 Fonte: Elaboração própria com base na resposta dos entrevistados

Os entrevistados 1 e 3 ressaltaram que a metodologia é adaptável e pode ser aplicada em diferentes contextos. O entrevistado 1 afirmou a metodologia parte do princípio de que o conhecimento é construído dentro do grupo, não havendo uma pessoa que transferirá seus conhecimentos às outras.

A opinião da entrevistada 2 está embasada na teoria de Rasmussen (2014), que afirma que o método LSP não se aplica à transmissão de conhecimento de uma pessoa para a outra. Sendo assim, é possível inferir que, para ser aplicada no desenvolvimento de um grupo, é preciso que o conhecimento que se deseja trabalhar seja construído a partir do grupo e não através de um instrutor.

#### 4.3 APRESENTAR AS POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA LSP NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Tendo em vista que no tópico anterior a metodologia já foi classificada como uma opção de ferramenta para o desenvolvimento de pessoas, abordaremos neste tópico as possibilidades de aplicação no desenvolvimento de pessoas. Além disso, apresentaremos os diferenciais da metodologia LSP, ressaltando o porquê de ela poder vir a ser utilizada como uma opção em detrimento de outras ferramentas. Para isso foi feita as seguintes perguntas aos entrevistados: quais as possibilidades de aplicação da metodologia no desenvolvimento de pessoas e quais os diferenciais desse método em relação a outras abordagens existentes.

Pergunta 3: Quais são as possibilidades de aplicação da metodologia no desenvolvimento de pessoas?		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Planejamento de carreiras, liderança, criatividade, estratégia, alinhamento de visão e/ou objetivos de time, pensamento sistêmico, integração de pessoas e uma lista enorme de aplicações.	Planejamento de carreira, desenvolvimento de competências, desenvolvimento de liderança, criatividade e trabalho em equipe.	Ao entendermos a ferramenta como uma técnica para solução de problemas, abrimos caminho para muitos campos. O LSP é amplo e cada facilitador pode aplicar e criar <i>workshops</i> a partir de seu nicho de mercado, expertise e necessidades, desde que respeite o método e construa um bom <i>workshop</i> as aplicações são ilimitadas. No que tange ao desenvolvimento de pessoas existem algumas possibilidades de aplicação como: comunicação, criatividade e inovação, desenvolvimento de liderança e solução de problemas.

Quadro 7 – Respostas da pergunta 3 do roteiro de entrevistas  
Fonte: Elaboração própria com base na resposta dos entrevistados

A resposta dos entrevistados para esta questão partiu de suas próprias experiências como facilitadores dos *workshops* de desenvolvimento de pessoas, sendo assim, as respostas se complementam já que os *workshops* já foram testados e aplicados. Dentre as inúmeras possibilidades de aplicação da metodologia LSP, as que estão relacionadas com o desenvolvimento de pessoas são: planejamento de carreira, liderança, criatividade, estratégia, alinhamento de visão e/ou objetivos de time, pensamento sistêmico, integração de pessoas, desenvolvimento de competências, trabalho em equipe, comunicação e criatividade e inovação.

Pergunta 4: Quais são os diferenciais desse método em relação a outras abordagens existentes?		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>Uma vantagem é trabalhar com as peças, então é promovido um engajamento emocional e as pessoas se sentem mais expostas para compartilhar. A partir do momento que elas utilizam as construções dos seus próprios modelos, é possível um ambiente de 100% de participação, todos construíram a compartilharam as suas construções. Nos outros métodos existe uma liderança, no Lego Serious Play não existe uma liderança, todos constroem e todos participam, esse é o segundo ponto positivo. É possível construir um ambiente seguro para as pessoas falarem e darem suas opiniões sem serem criticadas. A outra questão é que como trabalhamos muito com a questão de um significado ou conhecimento simbólico, existe uma suposição entre o concreto e o abstrato, isso ajuda a usar a imaginação e a criatividade e, durante o processo, fazemos com que afluam alguns insights ou sentimentos que não eram evidentes. Como não é uma comunicação só verbal, é preciso construir e contar uma história sobre o que foi construído é possível acessar muitas vezes conteúdos que não estavam evidentes. Isso também é uma grande vantagem. Trabalhar muito com a criação ajuda a trazer conhecimentos que emergem do grupo enquanto as pessoas estão trabalhando. Por fim, o Lego não exige treinamento específico, rapidamente conseguimos que as pessoas consigam trabalhar com as peças e compreender o processo.</p>	<p>A primeira delas está na própria ferramenta, no próprio Lego. Algumas ferramentas lúdicas, a exemplo do desenho, encenação, escrever um texto, se esbarram na questão da habilidade das pessoas para utilizá-las. Nestes casos, às vezes as pessoas não têm a habilidade necessária para utilizar a ferramenta da melhor forma. O Lego já vem com imagens prontas, uma infinidade de possibilidades de conseguir formatos diferentes para contar uma história através do uso das metáforas. Outro diferencial é a estrutura da dinâmica que sempre trata de uma ideia, de um modelo individual para depois ser levado para uma dinâmica em grupo, se for o caso. Em outros modelos, muitas vezes nem todos participam, às vezes por timidez ou outros motivos. É o modelo 80-20, 80% das informações de uma dinâmica ou treinamento vêm de só de 20% das pessoas e o problema disso não é os 20% das pessoas que falaram, é não saber o que as outras 80% tinham para falar e não conseguiram se expressar. Quando você aplica a metodologia, ela tem 100% de participação de 100% das pessoas. O ganho disso é a inclusão, é se sentir parte, ter o mesmo direito e oportunidade de falar, dar sua ideia, minimizar ou até quebrar as barreiras geradas porque você está na mesma posição que seu chefe que está do seu lado e tem o mesmo poder ali dentro. Então, acho que isso é um dos maiores diferenciais.</p>	<p>Na própria metodologia temos a premissa da reunião 100X100, que significa que 100% das pessoas participam ativamente do processo. Estamos acostumados com metodologias e soluções pedagógicas que não privilegiam de maneira concreta a participação coletiva. Chamamos isso de “Pareto das Reuniões e apresentações”, onde 20% dos participantes expõem suas ideias, opiniões e desejos e 80% assiste passivamente. Para mim este é o aspecto crucial no LSP, invariavelmente, todos participam. É claro não podemos esquecer do estímulo à imaginação e criatividade que a LEGO® proporciona.</p>

Quadro 9 – Respostas da pergunta 4 do roteiro de entrevistas  
 Fonte: Elaboração própria com base na resposta dos entrevistados



Os três entrevistados afirmam que um diferencial da ferramenta é garantir 100% de participação, já que todos devem construir e compartilhar as histórias de seu modelo para o grupo. Além disso, todos os entrevistados ressaltaram que o estímulo à imaginação e criatividade é um outro diferencial da ferramenta. Os entrevistados 1 e 2 afirmaram que o fato de as pessoas não precisarem de um treinamento específico para utilizar as peças de lego é outra vantagem, em outras abordagens lúdicas, a exemplo do desenho, é preciso que o participante já tenha essa habilidade desenvolvida para utilizar a ferramenta da melhor forma. O entrevistado 1 traz ainda a vantagem de não existir um líder e o ambiente ser confortável e livre de julgamentos.

Inferese-se que a metodologia LSP tem muitos diferenciais em relação a outras abordagens, principalmente no desenvolvimento de pessoas. Para que as pessoas se desenvolvam, antes de tudo, é necessário um comportamento ativo dela mesma, já que uma das formas de se adquirir a competência é através da atitude. A metodologia garante 100% de participação de todos do grupo, facilitando o processo de aprendizagem. Além disso, as peças de lego, estimula a criatividade dos participantes, tornando o ambiente mais propício para a aprendizagem.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® vem sendo utilizada no mundo inteiro, como técnica para facilitar o pensamento, a comunicação e a solução de problemas. No Brasil, a certificação de facilitadores começou a ser oferecida no ano de 2013 pela empresa Smart Play. Esta é uma ferramenta relevante, através da Smart Play foi aplicada em empresas como Braskem, Oracle, Renner, SEBRAE, Burker King, Sodexo, Kimberly-Clark, Gerdau, Cyrela, entre outras.

A metodologia foi desenvolvida nos anos 90 pelo Grupo LEGO®. Nesta ocasião, a LEGO® enfrentava uma grande crise, motivada pela chegada dos jogos eletrônicos e videogames. O então CEO do grupo e neto do fundador, Kjeld Kirk Kristiansen, e dois professores da Universidade IMD em Lausanne, Suíça, estavam em busca de novas ferramentas e sistemas para o desenvolvimento de planejamento estratégico. Foi então que chamaram o diretor de pesquisa e desenvolvimento da divisão LEGO® Education, Robert Rasmussen, para que, com sua experiência em desenvolvimento de produtos, pudessem criar um método que explorasse o potencial individual dos colaboradores. Com a utilização dos blocos de LEGO® e propondo a construção de estruturas tridimensionais, descobriram um método eficiente para despertar a imaginação e a inovação.

A fim de responder o questionamento “Qual o potencial de impacto e as diversas aplicações da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) no desenvolvimento de pessoas para a empresa Smart Play?” o presente estudo teve como objetivo geral explorar o potencial de impacto e as diversas

aplicações da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) no desenvolvimento de pessoas na visão dos facilitadores da empresa Smart Play, através dos seguintes objetivos específicos: caracterizar a metodologia LSP enquanto ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e apresentar as possibilidades de aplicação da metodologia LSP no desenvolvimento de pessoas.

Ao buscar caracterizar a metodologia LSP enquanto ferramenta para o desenvolvimento de pessoas verifica-se que a metodologia pode ser utilizada para diversos fins, no desenvolvimento individual ou de grupos, desde que exista um problema a ser solucionado. Através das entrevistas, verificou-se, a partir da experiência dos facilitadores, que a metodologia pode ser aplicada no desenvolvimento de pessoas. Os próprios entrevistados já aplicaram a metodologia nesse contexto em diferentes empresas. Foi ressaltado na entrevista, que é preciso ter cuidado para não descaracterizar a metodologia quando se trabalha neste contexto. Um dos princípios da metodologia é que o conhecimento deve ser construído dentro do grupo, sendo assim não existe uma pessoa que, na posição de facilitador, transferirá o seu conhecimento às outras.

Ao estudar as possibilidades de aplicação da metodologia LSP no desenvolvimento de pessoas. Constatou-se que a metodologia pode ser utilizada no planejamento de carreira, desenvolvimento de liderança, alinhamento de visão e/ou objetivos de time, pensamento sistêmico, integração de pessoas, desenvolvimento de competências, desenvolvimento do trabalho em equipe, desenvolvimento de comunicação, criatividade e inovação e na realização de *team buildings*. Esta ferramenta diferencia-se das abordagens tradicionais pois possibilita a participação de todos que estão envolvidos no processo de desenvolvimento, estimula a criatividade e inovação, promove o engajamento por ser uma ferramenta lúdica que desperta o interesse das pessoas, dispensa treinamento prévio para a utilização do Lego, dispensa a necessidade de um líder, sendo assim durante o processo as relações hierárquicas entre os participantes devem ser deixadas de lado, fazendo com que as pessoas percam a inibição em falar, por ser um ambiente livre de julgamento.

Por conclusão do presente estudo, entende-se que a metodologia LSP é, de fato, uma ferramenta que impacta o desenvolvimento de pessoas através das suas diversas aplicações, facilitando o processo de aprendizagem individual e, conseqüentemente, organizacional.

Pode se apontar como uma limitação, o fato de terem sido realizadas entrevistas com apenas três facilitadores, entretanto, levando-se em consideração que este é um tema novo e esta é uma pesquisa exploratória, ainda que o número de entrevistados seja limitado pode-se considerar significativo, dado o contexto atual no Brasil. Ademais, a empresa escolhida é a responsável por trazer a certificação na metodologia para o Brasil, respaldando assim a capacidade técnica dos facilitadores entrevistados. Além disso, outro fator limitante foi a existência de poucos estudos com a mesma temática, principalmente no que tange à aplicação do LSP no desenvolvimento de pessoas, o que prejudicou o momento de comparação do referencial teórico e da análise de resultados com os resultados de outras pesquisas com objetivos similares.

Como sugestão para pesquisas futuras, pode ser interessante analisar a visão dos participantes de *workshops* com o LSP e não somente com os facilitadores. Fazendo isto, será possível realizar um cruzamento entre a visão dos dois interlocutores do processo.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Bibliografia: p. 244-283.

ARENDT, R. J. J. Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a Psicologia Social. **Estudos de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 5-13, 2003.

BARTON, G.; JAMES, A. Threshold concepts, Lego Serious Play and whole systems thinking: towards a combined methodology. **Practice and Evidence of Scholarship of Teaching and Learning in Higher Education**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 249-271, 2017.

BECKER, F. **O que é Construtivismo?** Porto Alegre: UFRGS, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* Tratamento, desenvolvimento e educação: um modelo para a sua gestão. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 464-496.

BROWN, S.; VAUGHAN C. **What is play, and why we do it In Play**: how it shapes the brain, opens the imagination and invigorates the soul. New York: Penguin Group, 2009. p. 29-37.

BUSARELLO, Raul Inácio. **Gamification**: princípios e estratégias. São Paulo: Pimenta Cultural, 2016. 126p.

CELANO, J.; LEITE, W.; SILVA, F. P. A gamificação e a necessidade constante de mudanças nas organizações. **Comunicação & Mercado**, Dourados, v. 4, n. 10, p. 7-18, jul./dez. 2015.

DI BARTOLOMEO, R; STAHL, F. H.; ELIAS, D. C. A gamificação como estratégia para treinamento e desenvolvimento. **Revista Científica Hermes**, Brasil, n. 14, p. 71-90, jul./dez. 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONDIM, S. M. G. Políticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 65- 96.

HINTHORNE, L.; SCHNEIDER, K. Playing with purpose: using Serious Play to enhance participatory development Communication in research. **International Journal of Communication**, [S. l.], n. 6, p. 2801-2824, 2012.

HUIZINGA, J. **Homo Ludens**. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000. 162 p.

JAMES, A. Lego Serious Play: a three-dimensional approach to learning development. **Journal of Learning Development in Higher Education**, [S. l.], v. 6, p. 1-18, 2013.

KERR, C.; PHAAL, R.; THAMS, K. Customizing and deploying roadmapping in an organisational setting: the Lego Group experience. **Journal of Engineering and Technology Management**, [S. l.], v. 52, p. 48-60, 2019.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. *In*: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

KRISTIANSEN, P.; RASMUSSEN, R. **Construindo um negócio melhor com a utilização do método Lego Serious Play**, São Paulo: DVS Editora, 2015.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Rev. adm. contemp.** [online]., Curitiba, n. 2, v .5, p. 157-174, ago. 2001. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S141565552001000200008>.

LAZZARO, N. **Why we play games**: four keys to more emotion in player experiences. Oakland: XEODesign, 2004. 46 p.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 168 p.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de Recursos Humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora & Marketing Ltda, 2003.

MOURÃO, L.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Formação Profissional. *In*: BORGES- ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 41- 64.

MULLER, B. C.; REISE, C.; SELIGER, C. Gamification in factory management education – a case study. *In: GLOBAL CONFERENCE ON SUSTAINABLE MANUFACTURING*, 12., 2014, Kuala Lumpur. **Anais eletrônicos** [...]. Johor Bahru: Elsevier: CIRP, 2015.

MUNTEAN, C. I. Raising engagement in e-learning through gamification. *In: THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON VIRTUAL LEARNING ICVL*, 6., 2011, Bucareste. **Anais eletrônicos** [...]. Cluj-Napoca: University of Bucharest: “Babeş-Bolyai” University of Cluj-Napoca, 2011.

NAVARRO, G. **Gamificação: a transformação do conceito do termo jogo no contexto da pós-modernidade**. 2013. 26 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – CELACC/ECA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

POURABDOLLAHIAN, B.; TAISCH, M.; KERGA, E. Serious games in manufacturing education: evaluation of learners’ engagement. **Procedia Computer Science**, [S. l.], v. 15, p. 256-265, 2012.

RASMUSSEN, R. **Manual de Certificação na Metodologia Lego Serious Play**. Tradução de Smart Play. [S. l.: s. n.], 2014.

ROOS, J.; VICTOR B. Towards a new model of strategy-making as Serious Play. **European Management Journal**, Londres, v. 17, n. 4, p. 348-355, 1999.

ROOS, J.; VICTOR, B.; STATLER, M. Playing seriously with strategy. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 37, p. 549-568, 2004.

SALEN, K.; ZIMMERMAN, E. **Regras do Jogo – Fundamentos do Design de Jogos**. São Paulo: Blucher, 2009. v. 1, p. 83-97.

SCHMITZ, B.; KLEMKE, R.; SPECHT, R. Effects of mobile gaming patterns on learning outcomes: a literature review. **International Journal of Technology Enhanced Learning**, Heerlen v. 4, n. 5/6, p. 345-358, dez. 2012.

STATLER, M.; OLIVER, D. Facilitating Serious Play. *In: ACADEMY OF MANAGEMENT. Annual Meeting of the Academy of Management*. Filadélfia: Academy of Management, 2007.

VIANNA, Y. *et al.* **Gamification, Inc: como reinventar as empresas a partir de jogos**. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013. 116 p.

WARR, P., ALLAN, C. Learning strategies and occupational training. **Internacional Review of Industrial and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 13, p. 83-121, 1998.

ZERBINI, T.; PILATI, R. Medidas de insumo: perfil cognitivo-comportamental da clientela de ações de TD&E. *In*: ABBAD, G. S. *et al.* (Orgs.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação** – Ferramentas para gestão de pessoas. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012. Cap 15, p. 229-231.

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. **Gamification by design**: implementing game mechanics in web and mobile apps. 1. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2011. 182 p.

## PRECISAMOS FALAR DE ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DA EAUFBA

### RESUMO

O presente trabalho apresenta os resultados de um estudo realizado com a comunidade da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. O estudo tem por objeto identificar e analisar as práticas de assédio no ambiente acadêmico e as estratégias de enfrentamento da EAUFBA, bem como verificar as diferentes direcionalidades do assédio presentes nas relações dentro da EAUFBA e mapear as estratégias de enfrentamento para essa prática. Utilizou-se para análise e estruturação, a abordagem qualitativa e levantamento de dados através de questionários enviados para discentes, docentes, servidores e terceirizados da EAUFBA. Os dados coletados foram analisados através da análise de conteúdo. Os resultados apontam que a maioria dos respondentes afirmam a existência de práticas de assédio moral e não acreditam nas estratégias de enfrentamento para questões ligadas ao tema.

### PALAVRAS-CHAVE:

*Assédio Moral. Estratégias de enfrentamento. EAUFBA.*

## 1. INTRODUÇÃO

Considerando a universidade como um espaço direcionado para ensino, pesquisa e extensão, onde encontramos diversas atitudes positiva e/ou negativas, habitando esse ambiente. Atitudes negativas que ofendem, humilham e prejudicam baseadas na disputa de poder e no individualismo, que torna o ambiente propício para proliferação de disfunções sociais como o assédio moral, o qual abala profundamente a vítima e traz sérias consequências para seu desempenho profissional, acadêmico e pessoal.

Segundo Hirigoyen (2017a), o assédio é uma conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo sua posição. Em concordância, Paixão (2013) traz que o assédio se constitui no descumprimento de regras de trato social essenciais ao convívio das pessoas em um grupo social. Mais especificamente, traduz-se numa ação humana orientada ao constrangimento, coação ou perseguição repetitiva e que resulta por ferir princípios, valores e direitos individuais, gerando um comportamento ofensivo à moralidade do ser humano. Nesse sentido, o assédio pode ser tratado em diversos campos de estudos como o direito, psicologia, sociologia e pedagogia.

No âmbito jurídico, o assédio está ligado aos direitos assegurados pela Constituição Federal que no seu Art. 5º, em que estabelece que “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” (BRASIL, 1988). Podemos inferir que o assédio está estritamente relacionado a danos morais, reconhecendo quem sofre agressões como vítimas e agressores como réus.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), o assédio moral tem potencial para causar ou contribuir para o aparecimento de muitos transtornos psicopatológicos, psicossomáticos e comportamentais. Neste sentido diversos estudos da psicologia são desenvolvidos como formas de enfrentamento e combate de práticas de assédio, principalmente dentro dos ambientes organizacionais. O adoecimento psíquico se configura como grande desafio para os profissionais que se dedicam à saúde mental dos trabalhadores, a exemplo dos psicólogos, os quais relacionam seu trabalho à prevenção e tratamento (CASSITO, 2004).

Embora possa ser praticado nas mais diversas organizações, Hirigoyen (2017b) destaca que existem locais de trabalhos mais expostos. Ainda de acordo com sua pesquisa, o assédio predomina no setor terciário, no setor de medicina e no de ensino. Ou seja, as Instituições de Ensino são destaque dentre os locais de práticas de assédio, ultrapassando todos os limites pedagógicos e éticos.

O mais terrível é que na maioria das vezes essa violência se desenvolve silenciosamente, e de



maneira disfarçada, sendo que as maiorias das vítimas de assédio encontram-se tão afetadas psicologicamente que não conseguem visualizar o dano. São mais comuns nas relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas reprováveis, relações desumanas e antiéticas de longa duração. Sendo um crime cometido contra pessoas com o fim de manipulação ideológica e comportamental, causando um risco não visível.

Com base neste contexto, este trabalho busca responder a seguinte questão: Como se configura o assédio na EAUFBFA e quais as estratégias para o enfrentamento dessa prática?

Este estudo, por questões de acessibilidade, foi desenvolvido junto à comunidade acadêmica da Escola de Administração da UFBA (EAUFBFA). A fim de responder a tal questionamento e partindo do pressuposto da existência na EAUFBFA de diferentes classificações de assédio e direcionalidades – vertical descendente, vertical ascendente e horizontal, até variações tais quais: *bullying* e *mobbing*, tendo destaque para incidência as tipologias onde a relação de poder é assimétrica. Conforme traz Hirigoyen (2017b), o poder não estabelece marcos e descarrega suas responsabilidades nos ombros daqueles a quem deveria orientar e ajudar. Ou seja, um ambiente destinado ao aprendizado é deturpado pela disputa de poder e apresenta situações de humilhações e sofrimentos.

Este trabalho tem por objetivo geral identificar e analisar as práticas de assédio no ambiente acadêmico e as estratégias de enfrentamento da EAUFBFA para essas questões. Para alcançar o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: verificar as diferentes direcionalidades do assédio presentes nas relações dentro da EAUFBFA; mapear as estratégias de enfrentamento para essa prática.

Segundo o Ministério Público do Trabalho (MPT) a violência no ambiente de trabalho está ligada ao tema da desigualdade no mundo do trabalho. Então não há como combater desigualdade no mundo do trabalho sem políticas positivas, ações muito concretas de combate à violência no local de trabalho, dentre elas o assédio, que talvez seja uma das condutas das mais complicadas por ser menos evidente. Ou seja, o combate do assédio é um dos grandes desafios para o ambiente organizacional (MPT, [2018]).

A opção de estudar este fenômeno surge a partir de uma experiência de ensino-aprendizagem em uma atividade desenvolvida na disciplina de gestão de pessoas 2, no semestre 2017.1, durante a graduação no curso de Administração da UFBA. No período, foram levantados diversos relatos de assédio praticados na EAUFBFA. Os relatos obtidos na época serviram como base para construção de um vídeo, utilizado para abordar essas questões no âmbito acadêmico e propor formas de enfrentamento.

Em concordância com Hirigoyen (2017a), o assédio é uma sequência de comportamentos deliberados por parte do agressor e destina-se a desencadear a ansiedade da vítima, o que provoca nela uma atitude defensiva, que é, por sua vez, geradora de novas agressões. Podemos inferir que o

assédio é um fenômeno circular, pautada pela reprodução de comportamento, uma vez que, vítimas de assédio podem ser futuros assediadores, gerando um ciclo perverso, provocando perdas sociais irreparáveis e fazendo com que essa ação seja banalizada e devastadora.

Em relação ao percurso metodológico, esta pesquisa se configura como um estudo exploratório de abordagem qualitativa. Essa escolha tem por objetivo buscar maior familiaridade com o problema, aprimorar ideias e constituir a primeira etapa de uma investigação mais ampla (GIL, 2002).

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O capítulo dois é o referencial teórico, onde é fundamentado e apresentado conceitos sobre o tema principal. O capítulo três é a metodologia, onde são apresentados os tipos de pesquisa, instrumentos e procedimentos de coleta, técnicas e modelo de análise. O capítulo quatro traz a análise de todos os resultados obtidos na pesquisa. Temos as considerações finais que apresentam conclusões do trabalho. Referências são as fontes de pesquisa. E, por fim, os apêndices contendo questionários e informações utilizadas no trabalho em geral.

## **2. CONTEXTO HISTÓRICO DO ASSÉDIO**

Durante o século XX, desenvolveu-se uma disputa entre sistemas de produção. O capitalismo e o socialismo permutaram entre conquistas e derrotas, tendo destaque o modelo capitalista, que apresentou maior capacidade, sempre estimulando o consumo e a acumulação (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017). Após longos anos de acumulação de capital, durante o modelo fordista e a fase keynesiana, o capitalismo, a partir dos anos de 1970, apresentou sinais do que pode ser chamado de crise estrutural do capital (ANTUNES, 2005).

A crise gerada no capitalismo fez surgir como resposta o neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível, gerando modificações no mundo do trabalho como maior flexibilidade nas estratégias de produção e nas condições de trabalho. E, em compensação, estas mudanças vieram acompanhadas da desregulamentação dos direitos conquistados pela classe trabalhadora e de novas formas de gestão. Toda essa reestruturação e as relações estabelecidas na sociedade pautada no modelo capitalista produziram um ambiente propício para o sofrimento do trabalhador, trazendo consequências como o assédio e despertando um novo objeto de estudo (TOLFO; NUNES, 2015).

Reconhecendo que o assédio é tão antigo quanto a relação do homem com seu próprio trabalho e considerando o avanço do capitalismo, surge o princípio que os homens haveriam de trabalhar para conseguir o seu crescimento pessoal, ou seja, a prosperidade do ser humano dependia ex-

clusivamente de sua conduta. Porém, apesar dessa relação ser tão antiga, os primeiros estudos específicos sobre esse assunto surgem somente a partir dos anos de 1980 (HIRIGOYEN, 2017b).

Em meados dos anos de 1980, o psicólogo Leymann passa a estudar os tipos de assédio dentro das organizações e introduz o termo *mobbing*, que significa ações perversas e repetitivas praticadas dentro das organizações com o objetivo de fragilizar e degenerar suas vítimas, esta prática foi classificada pelo autor como psicoterror. Leymann ampliou seus estudos e criou uma clínica especializada na reabilitação das vítimas, sendo obrigado a fechar após pressão do sistema sueco. Na forma como é utilizado atualmente, o termo *mobbing* corresponde ao início de perseguições coletivas e à violência ligada à organização, mas que pode incluir desvios que, progressivamente, transformam-se em violência física (HIRIGOYEN, 2017b).

Simultaneamente na Inglaterra, o conceito de *bullying* já era conhecido e fora originado do termo *bully*, que é destinado à pessoa que ataca os mais fracos. Inicialmente a expressão era utilizada para descrever as atitudes perversas de crianças contra outras, mas, posteriormente, esse termo foi ampliado para instituições como exército, famílias e também para o mundo do trabalho. Atualmente muitas dessas instituições possuem uma preocupação específica e destinam recursos para prevenção e combate ao *bullying* (HIRIGOYEN, 2017b).

Foi em 1984 que este termo foi introduzido na psicologia do trabalho por Lazarus, em um relatório da Organização Mundial do Trabalho (OMT) sobre violência no trabalho. Vittorio Di Martino fala de *bullying* para descrever as intimidações e as agressões recebidas no local de trabalho. Nesse relatório está explícito que a noção de violência no trabalho está em plena evolução, no sentido de que agora se atribui tanto importância ao comportamento psicológico, quanto ao físico e que se reconhece plenamente o alcance dos atos menores de violência (HIRIGOYEN, 2017b). O Quadro 1 apresenta as definições dos termos, conforme Hirigoyen (2017b).

TIPOLOGIA	DEFINIÇÃO
<b>Bullying</b>	“Vai de chacotas e isolamento até condutas abusivas de conotação sexual ou agressões físicas. Refere-se mais a ofensas ou violência individual do que organizacional.” (HIRIGOYEN, 2017b, p. 80).
<b>Mobbing</b>	“Ações repetidas e repreensíveis ou claramente negativas, dirigidas contra empregados de uma maneira ofensiva, e que podem conduzir a seu isolamento do grupo no local de trabalho.” (HIRIGOYEN, 2017b, p. 78).

Quadro 1 – Bullying x Mobbing  
Fonte: Adaptado de Hirigoyen (2017b)

Conforme apresentado no Quadro 1, o *bullying* abrange brincadeiras desagradáveis, exclusão e vai até condutas abusivas de cunho sexual, referindo-se mais a ações individuais geralmente práticas por superiores hierárquicos, sendo um termo mais inclusivo do que o *mobbing*, que se refere as ações organizacionais e se destaca como um fenômeno grupal (HIRIGOYEN, 2017b).

Nos Estados Unidos, o termo utilizado foi *harassment*, após um artigo de Leymann como reconhecimento às pesquisas realizadas por Carroll Brodsky. Para ele, o assédio consiste em ações repetidas e voluntárias com o objetivo de provocar e diminuir, destacando os efeitos nocivos dessa prática para a saúde da vítima (HIRIGOYEN, 2017b; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017).

No Japão, a conduta violenta é nomeada por *ijime*, que tem como finalidade inserir os indivíduos no grupo e os tornar adaptados. Por muitos anos o *ijime* foi utilizado por educadores como iniciação e com a proposta de adaptar os alunos. Esse fenômeno foi tão impactante que levou muitos jovens ao suicídio e recusas de frequentar a escola, por não suportarem as pressões dos seus próprios colegas e professores. O termo também passou a ser conhecido no mundo do trabalho, a indústria japonesa passa a pressionar e exigir profissionais prontos, adaptados e inovadores, ferindo assim o propósito que inicialmente, era de inserir e adaptar, para um estágio perverso e degradante do assédio moral (HIRIGOYEN, 2017a).

Em 1998, a psiquiatra Marie France Hirigoyen, utiliza o termo assédio moral para falar da violência perversa no cotidiano das famílias e do mundo do trabalho. E define como assédio moral no trabalho:

Toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente do trabalho (HIRIGOYEN, 2017a, p. 65).

No contexto brasileiro, Hirigoyen foi a principal responsável pela difusão do tema, por meio da publicação dos livros “Assédio moral: a violência perversa no cotidiano” (2017a) em seguida com o “Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral” (2017b). Os pesquisadores brasileiros mais representativos são Margarida Barreto, Roberto Heloani e Maria Ester de Freitas. Estes três pesquisadores lançaram em 2008 o livro intitulado “Assédio Moral no Trabalho”, que traz, além do contexto histórico, a definição, características e consequências relacionadas ao assédio.

Dentre os casos de assédios podemos destacar algumas características que evidenciam tal prática e trazem como base alguns elementos, como: a temporalidade – que é o marco inicial de um evento que desencadeia o processo; a intencionalidade – quando o agressor visa forçar a vítima a desistir, mudar e aceitar ser dominada; a direcionalidade – na qual se constitui o lado subjetivo, que pode ser individual ou coletivo; a repetitividade e habitualidade – ocorrem várias vezes e tenta forçar a vítima a aceitar e sujeitar-se sem nenhum tipo de oposição. Limites geográficos ou territorialidade acontecem em locais de rotinas, o que viabiliza o reconhecimento de agressores e vítimas. A degradação deliberada das condições de trabalho, faz com que os atos repetidos atrapalhem o trabalho do grupo e expõe todos ao risco, interferindo na produtividade, saúde, segurança e desempenho profissional (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017).

## 2.1 DIRECIONALIDADES DO ASSÉDIO

Muitas vezes o assédio pode ser confundido com brincadeiras pontuais, o que dificulta sua identificação por parte das vítimas. Devemos considerar que todas as direcionalidades do assédio são cruéis e algumas conseguem destaque pelas consequências que provocam. O assédio pode ser identificado seguindo algumas direcionalidades. Sendo assim, Hirigoyen (2017b) e Freitas, Heloani e Barreto (2017) apresentam o assédio vertical descendente, vertical ascendente e horizontal, conforme Quadro 2.

TIPO	DESCRIÇÃO
<b>Vertical Descendente</b>	Caracterizado por agressões vindas de superiores hierárquicos e produzem efeitos mais danosos a vítimas por essa não saber como se proteger e tender ao isolamento. Trata-se da mais comum pautada no abuso de poder e no narcisismo. Chefes que se sentem impunes dentro de estruturas de hierarquia sólida agredem seus subordinados através de violência psicológica, verbal, modificações no ambiente de trabalho e ameaças de demissão.
<b>Vertical Ascendente</b>	Um tipo bem mais raro, mas não inexistente. Na maioria das vezes é gerado quando uma pessoa entra na organização e apresentem estilo que não é aprovado pelo grupo já existente.
<b>Horizontal</b>	Caracterizado pela disputa e agressões entre colegas de trabalho que ocupam o mesmo nível hierárquico, que reagem diante da dificuldade de suportar as diferenças.

Quadro 2 – Direcionalidades do assédio moral  
Fonte: Autoria própria (2018)

O assédio tem como característica principal a repetição e, por isso, pode propiciar uma demora na sua identificação por parte da vítima, gerando perdas de autoestima, enfraquecimento e isolamento, necessitando de atenção para identificá-lo, preveni-lo e combatê-lo em suas diferentes direcionalidades.

## 2.2 CATEGORIZAÇÕES DO ASSÉDIO

O assédio pode ser praticado através de diversas formas. Pautado em comportamentos, agressivos e frequentes. Em concordância com a categorização utilizada por Hirigoyen (2017b) e adotada também por Freitas, Heloani e Barreto (2017), podemos inferir como formas de assédio e as atitudes apresentadas no Quadro 3.

FORMAS	ATITUDES HOSTIS
<b>Deterioração proposital das condições de trabalho</b>	Retirar da vítima a autonomia; Não lhe transferir mais as informações úteis para a realização de tarefas; Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada; Atribuir à vítima, contra vontade dela, trabalhos perigosos; Induzir a vítima ao erro.
<b>Isolamento e recusa de comunicação</b>	A vítima é interrompida constantemente; Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima; É posta separada dos outros; Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros.
<b>Atentado contra a dignidade</b>	Fazem gestos de desprezo; Espalham rumores a seu respeito; Atribuem-lhe problemas psicológicos; Zombam de suas deficiências físicas ou de seus aspectos físicos; é imitada ou caricaturada; Criticam sua vida privada; Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade; Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas; Atribuem-lhe tarefas humilhantes.
<b>Violência verbal, física ou sexual</b>	Ameaças e atos de violência física; Falam com ela aos gritos; Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas; Seguem na rua, é espionada diante do domicílio; É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas).

Quadro 3 – Formas de assédio moral  
Fonte: Autoria própria (2018)

O conhecimento dessas atitudes hostis praticadas pelos agressores, em relação às vítimas é fundamental para o seu combate, através de políticas pré-estabelecidas, contribuindo para a divulgação de informações sobre o assédio moral com intuito de conscientização, destacando medidas preventivas (TOLFO; NUNES, 2015).

Dentre as principais formas de assédio, o isolamento e a recusa de comunicação são profundamente sentidos pelas vítimas e trivializada pelo agressor, atitudes e pequenos gestos que quando repetidos vão machucando e minando o indivíduo agredido. O atentado contra a dignidade é o mais conhecido e presenciado por todos e na maioria das vezes atribui-se a culpa as vítimas, que, por sua vez, não reagem por vergonha e medo. A violência verbal, física ou sexual aparece quando o assédio está evidente para todos. O assédio sexual é um avanço do assédio moral, onde agressores humilham e tratam suas vítimas como objetos que devem permanecer em sua disposição. As testemunhas costumam ignorar por medo de manifestarem apoio às vítimas e despertar agressão por parte dos agressores (HIRIGOYEN, 2017b).

Paralela às práticas de assédio moral por meio de condutas de cunho sexual, temos as situações de discriminação ligadas às mulheres que enfrentam resistência para alcançar postos mais elevados, igualdade perante os homens e pela dificuldade de se impor em decorrência do medo, pois sofrem discriminação pelo simples fato de serem mulheres (HIRIGOYEN, 2017b).

Ao falarmos de discriminação podemos afirmar que todo assédio é discriminatório, pois ele é ligado a não aceitação de diferenças entre as pessoas. O assédio moral por motivos raciais e religiosos geralmente acontece logo na admissão ou no momento em que se precisa indicar alguém para ser demitido. Pelo fato de ser um delito de natureza mais leve, muitas vezes o agressor persegue a vítima até que a mesma decida ir embora por vontade própria. As práticas de assédio direcionadas às pessoas com deficiências físicas ou mentais, muitas vezes são difíceis de se identificar porque podem ser praticadas através da exposição da enfermidade de forma quase imperceptível ou até a imposição de tarefas impossíveis de serem executadas, por conta da deficiência da pessoa. Outra prática de assédio moral é a discriminação por questões de orientação sexual. No ambiente organizacional identificamos o assédio horizontal praticado por colegas quando a vítima assume sua orientação sexual e o agressor se utiliza de brincadeiras, piadas, mensagens e ligações para atingir a vítima (HIRIGOYEN, 2017b).

### 2.3 IMPACTOS DO ASSÉDIO NA SOCIEDADE, ORGANIZAÇÕES E SUJEITO

A violência reconhecida como humana e social apresenta direcionalidade, intenção e depende diretamente dos objetivos a serem atingidos como dominação, relação de gênero, sujeição ou manipulação. Ela provoca consequências devastadoras na vida das vítimas. Conforme apresenta a Organização Mundial de Saúde (OMS) e a Organização Pan-Americana de Saúde (Opas) (*apud* FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017), a violência tem uma dimensão geracional, ou seja, uma geração aprende com a anterior ser violenta, uma espécie de reprodução e perpetuação do comportamento. Ou seja, sendo o assédio moral uma forma de violência, podemos inferir que ele traz diversas perdas para sociedade uma vez que a vítima é um potencial futuro agressor. No entanto é reconhecido que uma pessoa não nasce violenta, mas tornando-se pelas circunstâncias vividas ao longo da vida (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017).

O assédio moral gera impactos econômicos para a sociedade como aumento das despesas de saúde e previdência social, seguro desemprego, aposentadorias antecipadas e quando consideramos esses impactos no espaço territorial de um país, chegam a bilhões. Provoca também uma atmosfera de insegurança e fragilidade nos indivíduos que transferem isso para o mundo do trabalho (HIRIGOYEN, 2017b).

Na esfera organizacional, que segue o modelo capitalista, composta pela competição, com colaboradores que buscam dar manutenção aos empregos, posições privilegiadas, poder e reconhecimento, favorece o surgimento de comportamentos reprováveis como o assédio moral, que deve ser tido como problema organizacional porque acontece dentro do ambiente de trabalho, entre indivíduos que o compõe e tende a se solidificar como uma prática por não encontrar resistência

nas regras, na autoridade, nem na cultura. Ou seja, a sensação de impunidade potencializa todos os tipos de desvios servindo como justificativa. Contextos que prevalecem culturas e climas organizacionais muito permissivos, sem regras e normas definidas estimulam relacionamentos desrespeitosos, presença de insultos e abusos intencionais. Rotinas deteriorantes e humilhantes sendo justificadas pelo não alcance de metas ou admissão e permanência protegida legalmente, como os portadores de deficiências, gestantes, estrangeiros, entre outros. Outra forma é a terceirização que pode gerar conflitos entre funcionários efetivos e os prestadores de serviços, causando uma espécie de divisão de classes, estimulando humilhações com atividades que empobrecem as relações sociais de trabalho, segregam os indivíduos e tornam alvos fáceis para injúrias e ofensas. Entre efeitos nocivos no nível organizacional temos o afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho, a elevação de absenteísmo, aumento da rotatividade, perda de produtividade, custos com indenizações, redução da atratividade de talentos e até eventual redução do valor da marca (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017).

No início das práticas de assédio existe a possibilidade de reação por parte das vítimas ou uma esperança de solução, com sintomas que se aproximam com os do estresse, classificado como perturbações funcionais: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna. Que se apresentam como uma autodefesa do organismo na tentativa de enfrentar a situação. Porém, ao estresse causado de situações de assédio moral adicionam-se sentimentos de impotência, humilhação, culpa, vergonha, medo, solidão e raiva que sustentam a discriminação e o isolamento, alterando sentido e valores da vida da vítima. No estágio inicial um afastamento entre vítima e agressor pode recuperar o equilíbrio sem maiores consequências em longo prazo (HIRIGOYEN, 2017b; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017).

Ao se prolongar as práticas de assédio moral um estado depressivo pode se materializar na vítima, passando a indicar sinais de apatia, tristeza, culpa e até desinteresse pelos próprios valores. Frequentemente a vítima tenta disfarçar os sintomas para as pessoas mais próximas, o que pode aumentar as chances de suicídios. Existem características em comum nos quadros de assédio que é a predominância da vergonha e da humilhação. As vítimas possuem dificuldade de se expressar, principalmente quando o assédio é individual e em casos de abuso sexual (HIRIGOYEN, 2017b).

O assédio moral pode desencadear para a vítima uma degradação da identidade, distúrbios psiquiátricos, uma alienação no sentido de perda do próprio domínio e se sente afastada de si mesma. Sendo classificado como um processo singular, em que a pessoa se transforma naquilo de que é acusada. O poder das palavras que por imposição, transformam o outro (HIRIGOYEN, 2017b).



### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

Este trabalho tem caráter qualitativo e resulta de uma pesquisa exploratória sobre as práticas de assédio e formas de enfrentamento da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). As pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002). Este estudo pode ser visto como uma pesquisa exploratória por envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas envolvidas com o tema pesquisado, além de ser este o primeiro estudo que trata da temática na Escola de Administração da UFBA.

Com base nos procedimentos técnicos utilizados inicialmente, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica através de livros, que destacamos a obra de Marie France Hirigoyen, uma autora pioneira, revelando o fenômeno social do assédio moral e sua obra é utilizada como base da maioria dos estudos sobre o tema até a atualidade. Também foram utilizados periódicos científicos relacionados com tema da pesquisa, consultados em formato eletrônico através das plataformas Scielo, Capes, Scopus e CNPq. Através dessa pesquisa bibliográfica foi possível ampliar o conhecimento sobre o fenômeno além da diretriz estudada (GIL, 2002).

Na fase exploratória foi possível participar do Projeto Agente Social de Mudança (ASM), desenvolvido pela Ouvidoria Geral da UFBA, realizada no dia 13 de junho de 2018, no auditório do PAF-I, campus de Ondina da UFBA, da oficina com tema de Assédio Moral: As Relações de Poder na Universidade, orientada pela professora e Ouvidora Denise Lemos, com o objetivo de debater questões referentes ao conceito e às práticas de assédio moral na Universidade. Após a oficina foi possível estabelecer um diálogo com o Dr. André Aguiar, que aborda o assédio moral como tema em diferentes publicações – dissertação de Mestrado, tese de Doutorado e livros publicados. Através do contato foi possível dialogar sobre o assunto no contexto universitário.

Ainda na fase exploratória foi possível entrevistar a responsável pela Ouvidoria Geral da UFBA. Na oportunidade debateu-se o tema assédio moral na Universidade, buscando entender como a Universidade Federal da Bahia analisa e conduz esses casos.

Na fase de levantamento de dados as técnicas de investigação escolhidas e consideradas as mais apropriadas para identificar e analisar as práticas de assédio no ambiente acadêmico e as estratégias de enfrentamento da EAUFBA foram: aplicação de questionário e entrevista.

A população pesquisada é constituída por 826 discentes matriculados no curso de administração, 105 discentes do curso de gestão pública, 252 discentes do curso de secretariado, 47 docentes, 23 servidores e 29 terceirizados. A amostra utilizada foi não probabilística por disponibilidade dos respondentes.

Os questionários, que conforme Marconi e Lakatos (2006), são os instrumentos de coleta de da-

dos constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito. Esses foram elaborados contendo perguntas objetivas relacionadas ao problema pesquisado, sem necessidade de identificação do respondente. Os questionários foram enviados por e-mail através do link do Formulário Google Forms, para discentes matriculados no semestre 2018.1, professores, servidores e terceirizados da EAUFBA. O questionário foi dividido em quatro partes distintas. A primeira parte refere-se à caracterização da comunidade da EAUFBA, a segunda parte diz respeito a questões relacionadas com as práticas de assédio moral, a terceira parte refere-se as formas de assédio e a última parte relaciona-se as formas de enfrentamento.

Um pré-teste foi realizado antes da pesquisa definitiva. Foram enviados questionários, distribuídos de forma aleatória com integrantes da EAUFBA, 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 (2006). Os questionários foram enviados para diferentes atores, ou seja: técnicos, discentes, docentes e terceirizados. Nessa fase sete contribuições foram recebidas e as contribuições versavam sobre: adequação de vocabulário e melhoria na compreensão das perguntas. As sugestões foram analisadas e as julgadas como pertinentes foram incorporadas.

Utilizou-se a entrevista, que é definida como a técnica presencial que envolve duas pessoas e em que uma delas formula questões e a outra responde, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto (GIL, 2002). Uma das entrevistas foi realizada na sala da ouvidoria da EAUFBA, no dia 26 de junho de 2018, com a responsável local da ouvidoria, a qual foi utilizada para uma maior caracterização da EAUFBA.

Para a análise dos resultados foi utilizado o método da análise de conteúdo. O qual possibilita deduções baseadas em teoria e fatos concretos. Utilizaram-se quatro partes distintas: história e teoria, parte prática (análises de entrevistas, de comunicação de massa, de questões abertas e de testes), métodos de análise (organização, codificação, categorização, inferência e informatização das análises) e técnicas de análise. A análise de conteúdo é uma adequada ferramenta para análise de dados qualitativos (BARDIN, 2009). Os resultados da pesquisa seguem apresentados no capítulo seguinte.

## **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

Este capítulo é reservado à apresentação e análise dos resultados da investigação efetuada, de acordo com os objetivos traçados no primeiro capítulo. A primeira sessão trata da caracterização

da Escola de Administração da UFBA. Em seguida a segunda sessão apresenta as diferentes percepções dos atores acerca do assédio na EAUFBA, a terceira seção traz as estratégias de enfrentamento da EAUFBA para questões ligadas ao assédio moral.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EAUFBA

Após as transformações ocorridas na estrutura produtiva do Brasil, apresentando efeitos positivos na Bahia, surge a primeira escola de Administração, do Norte e Nordeste do Brasil, a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, em 14 de setembro de 1959, contribuindo para a formação e qualificação de mão de obra para compor os cargos no Estado e no setor privado. Nos primeiros anos concentrou-se no ensino de graduação e extensão. O primeiro vestibular para admissão nos cursos de Administração de empresas e no ano seguinte também de Administração Pública. Em 1968, foi reestruturada como Unidade de Ensino Profissional e Pesquisa Aplicada. Nesse mesmo ano, considerando que o secretário deve ser um executivo adjunto e os princípios de administração devem fazer parte da sua formação acadêmica, foi criado o curso de secretariado executivo. E em 1972 foi instalada no seu prédio atual, no Campus do Canela da UFBA. Houve uma unificação dos cursos de Administração no ano de 1993, procurando proporcionar uma visão mais abrangente aos estudantes (SANTOS, 2009).

A EAUFBA desfruta na atualidade de reconhecimento nacional e internacional, formando diversos profissionais através dos cursos de graduação em Administração, Gestão Pública e Secretariado Executivo. A pós-graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – EAUFBA se constitui de dois programas distintos: O Programa de Pós-Graduação em Administração, vinculado ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA, e o Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social, coordenado pelo Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social – CIAGS. O Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA foi criado em 1993, como instância responsável pela gestão, articulação e suporte das atividades do Programa de Pós-Graduação em Administração da EAUFBA. Até então, a EAUFBA abrigava o curso de Mestrado Acadêmico, criado em 1984; o curso de Doutorado em Administração Pública e o Programa de Capacitação Avançada – CPA, que congrega a oferta de cursos de especialização, ambos criados em 1993. Em 1998 foi criado o curso de Mestrado Profissional em Administração, completando o escopo atual do NPGA (EAUFBA, [201-?]).

O Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social – CIAGS é responsável pela oferta e suporte acadêmico e administrativo do Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social, que representa a consolidação de um trabalho de vários anos, desenvolvendo e testando modelos de formação em gestão social, de maneira articulada entre

disciplinas, entre universidade e sociedade, e entre atividades de ensino, pesquisa e extensão. O curso foi proposto em 2005, de acordo com um desenho inovador e experimental que visa promover a articulação entre diferentes disciplinas do conhecimento científico, diferentes escolas e universidades do Brasil e do exterior, diferentes setores da sociedade, bem como entre teoria e prática, reflexão e intervenção, reconhecendo e valorizando os diferentes saberes relacionados ao desenvolvimento e à gestão social (EAUFBA, [201-?]).

#### 4.2 DIFERENTES PERCEPÇÕES DOS ATORES ACERCA DO ASSÉDIO NA EAUFBA

As informações obtidas durante a coleta de dados primários, com 226 respostas, foram asseguradas 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 Escola de Administração da UFBA, no que diz respeito ao gênero, a maioria dos membros do grupo se auto declararam como sendo do gênero feminino, com 66,8% dos respondentes. Exceto o gênero masculino, nenhuma outra modalidade foi mencionada. Quanto à faixa etária, 50,5% apresentarem idade entre 16 a 25 anos e 29,7% entre 26 a 35 anos, conforme indicado no Gráfico 1.

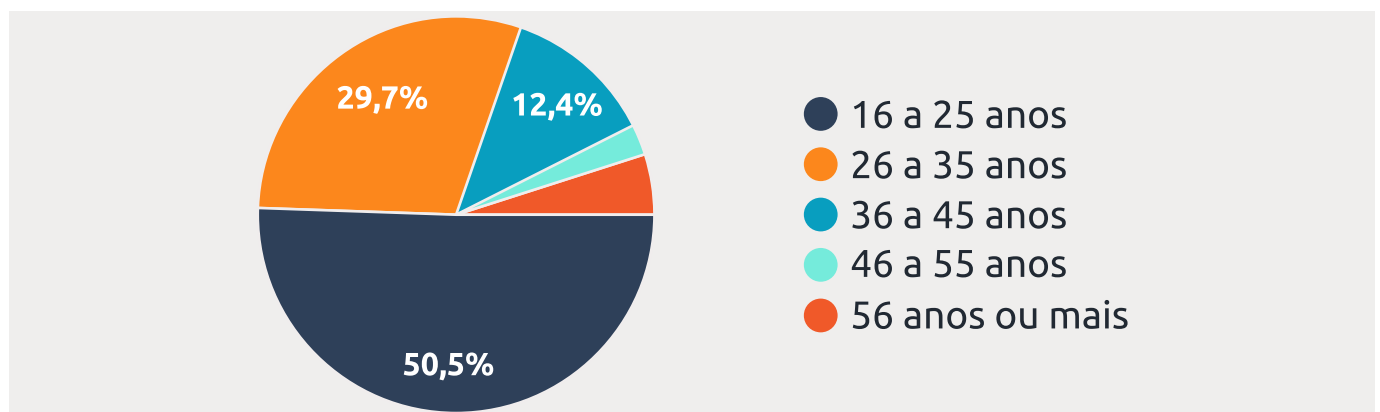


Gráfico 1 – Faixa etária dos integrantes da EAUFBA  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018).

Após estabelecer o perfil da comunidade acadêmica, foi investigada sua relação com a Escola de Administração da UFBA. Referente à atuação dos respondentes, os discentes representaram 90,1%, docentes 6,4%, servidores 2% e terceirizados 1,5%. Entre os discentes 82,5% são de graduação e 17,6% de pós-graduação (*stricto sensu*), sendo 60% desses, discentes do doutorado.

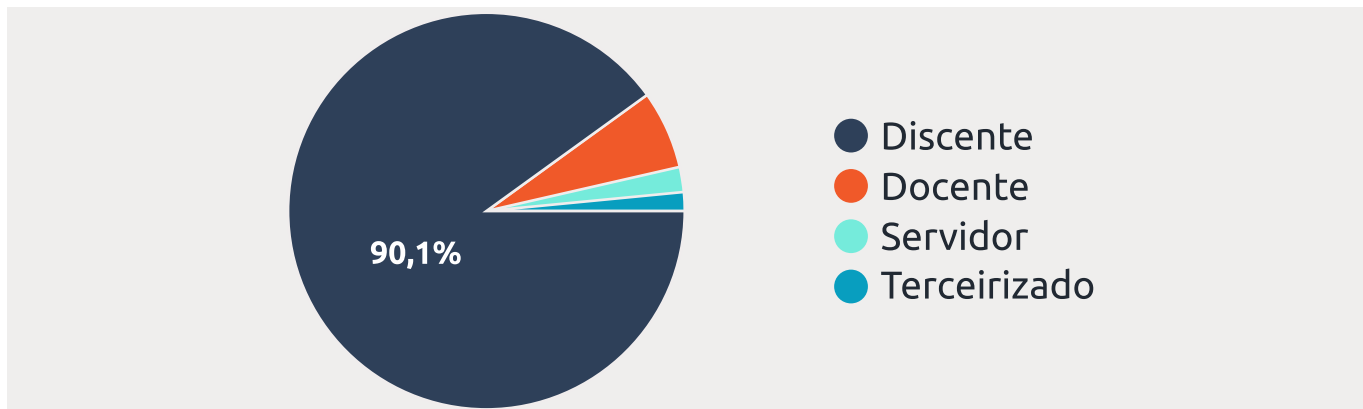


Gráfico 2 – Atuação na EAUFBFA

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018)

Entre os discentes de graduação da EAUFBFA foi verificado um maior número de respondentes, sendo 69,8% do curso de Administração e 25,9% de Secretariado. Esse número pode ser justificado pela diferença apresentada, já que o curso de Administração possui uma quantidade superior de alunos matriculados em relação aos outros cursos da Escola.

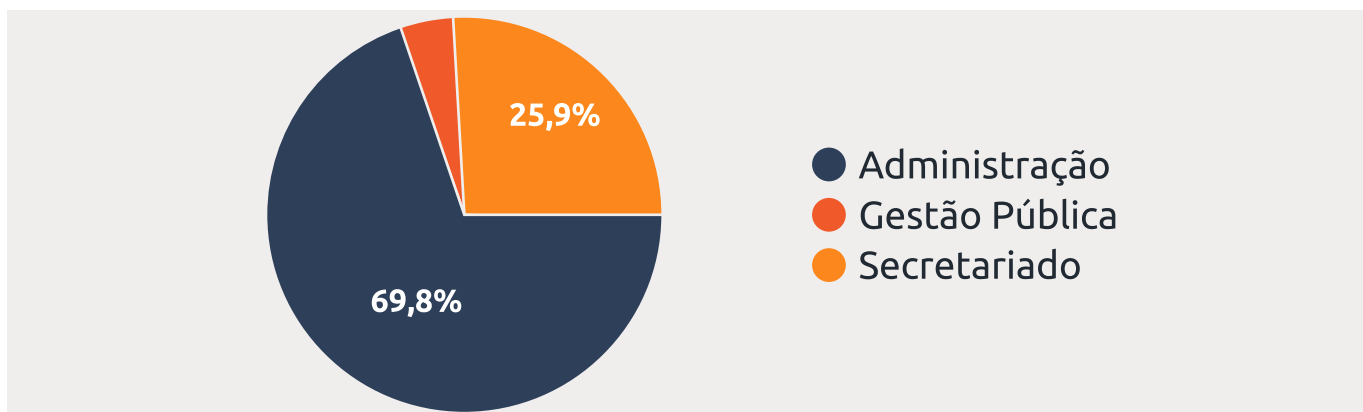


Gráfico 3 – Números de discentes do curso de graduação da EAUFBFA

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018)

Em seguida, os participantes foram questionados a respeito da percepção em relação às práticas de assédio na EAUFBFA. Nesse sentido, as percepções dos participantes apontam a presença de assédio moral na EAUFBFA, sendo que aproximadamente 64,9% afirmam que sofreram, presenciaram ou ouviram falar de práticas de assédio moral na EAUFBFA.

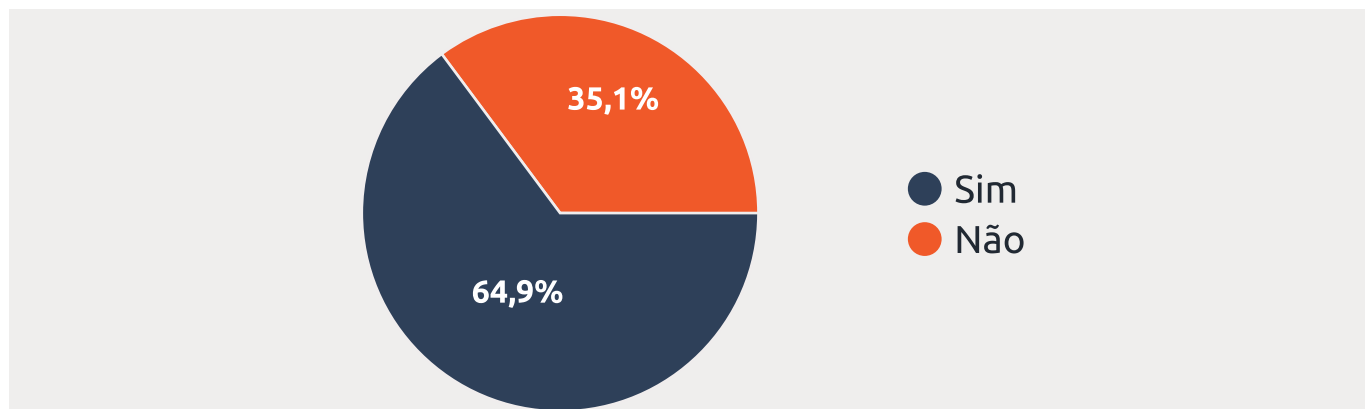


Gráfico 4 – Percepção de práticas de assédio moral na EAUFBA  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018)

Assim, fica evidenciado, que o ambiente universitário não está imune ao assédio moral. Em concordância, Hirigoyen (2017b) afirma que o assédio predomina no setor terciário, no setor de medicina e no de ensino. Ou seja, o ambiente universitário está em destaque dos setores que predominam práticas de assédio moral.

Sendo a EAUFBA parte integrante da UFBA, uma instituição pública, o assédio moral pode ser duradouro por conta da impunidade e burocracia presente no setor público. Conforme Hirigoyen (2017), o assédio moral no setor público é mais acentuado e pode durar anos, pois, em princípio, as pessoas são protegidas e não podem ser demitidas, a não ser por conta de uma falta muito grave.

Partindo do conceito apresentado por Marie-France Hirigoyen, assédio moral é:

Toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente do trabalho (HIRIGOYEN, 2017a, p. 65).

A fim de identificar as vítimas, foram questionados se já sofreram assédio moral na EAUFBA, dos respondentes 23,7% afirmaram absolutamente sim, que foram vítimas de assédio e 22,9% afirmaram que, talvez sim, tenham sido vítimas.

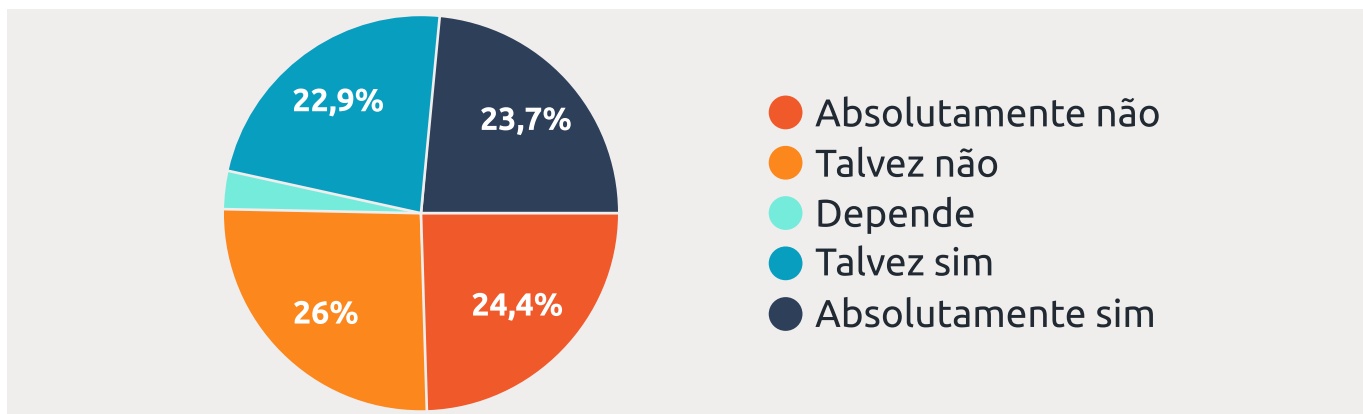


Gráfico 5 – Vítimas de assédio moral na EAUFBA  
 Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018)

No que se refere às direcionalidades do assédio moral, foram perguntadas em quais direcionalidades a vítima classificaria o assédio sofrido. E foi apresentada como maioria expressiva, a direcionalidade de assédio vertical descendente com 78,5% dos resultados – praticado por superior hierárquico – e 50,8% afirmou que sofreu assédio horizontal – praticado entre colegas. Sendo que o respondente poderia indicar mais de uma direcionalidade sofrida.

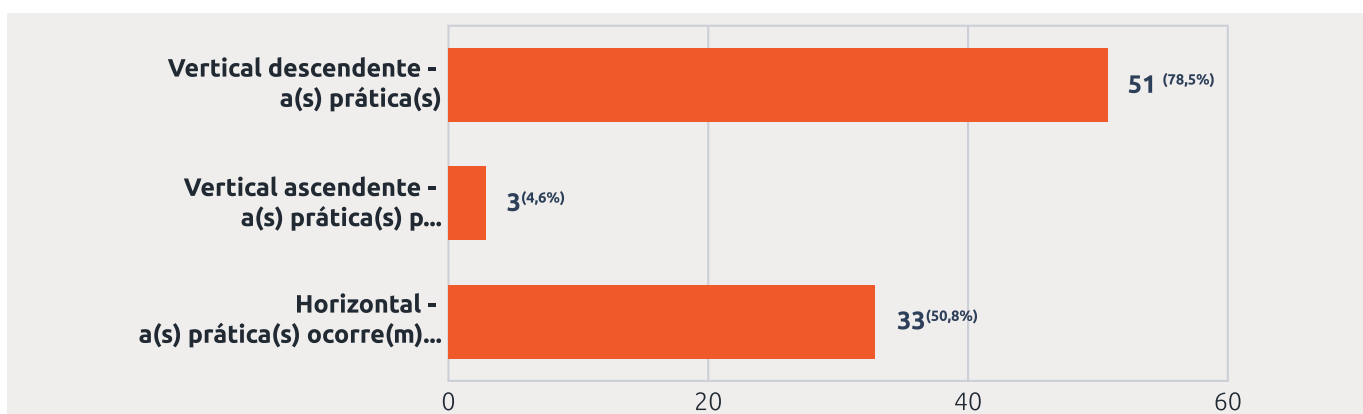


Gráfico 6 – Direcionalidades de assédio apontadas pelas vítimas  
 Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018)

O resultado evidencia a classificação de Freitas, Heloani e Barreto (2017), que sugere que a agressão vinda de superior hierárquico trata-se do caso mais comum da expressão de abuso de poder. Em destaque também aparece o assédio moral horizontal que é caracterizado pela disputa e agressões entre colegas que ocupam o mesmo nível hierárquico, que reagem diante da dificuldade de suportar as diferenças. Na EAUFBA esse tipo de assédio aparece pela dificuldade de convivência entre diferença de classe social, etnia, escolha religiosa que gera discriminações e vítimas.

Ao questionar sobre a posição da vítima e como reagiu após sofrer assédio moral na EAUFBA. As reações mais citadas estão expostas na Tabela 1:

Quantidade de vítimas	Reação
42	Procurou alguém para desabafar.
20	Não procurou ajuda porque não acredita no combate às práticas de assédio na EAUFBA
16	Não procurou ajuda, pois teve medo de retaliações por parte do agressor.
11	Questionou e expôs a atitude do agressor
10	Não procurou ajuda, pois não sabia onde buscar.

Tabela 1 – Posicionamento da vítima após sofrer assédio moral  
 Fonte: Elaboração própria (2018)

Os resultados obtidos expressam que 64,6% das vítimas procuraram alguém para desabafar. Contradizem a afirmação de Hirigoyen (2017b), de que frequentemente a vítima tenta disfarçar os sintomas para as pessoas mais próximas. Porém, uma quantidade expressiva de respondentes demonstrou atitudes comuns das vítimas de assédio como medo, vergonha e tristeza. Em concordância, Hirigoyen (2017b) afirma que existem características em comum nos quadros de assédio que é a predominância da vergonha e da humilhação. As vítimas possuem dificuldades de se expressarem, principalmente quando o assédio é individual e em casos de abuso sexual.

Ainda sobre as reações das vítimas, [16,9%] relataram que questionou e expôs a atitude do agressor. Concordando assim com Hirigoyen (2017b) e Freitas, Heloani e Barreto (2017), trazem que no início das práticas de assédio, existe a possibilidade de reação por parte das vítimas ou uma esperança de solução, porém, ao estresse causado de situações de assédio moral adicionam-se sentimento de impotência, humilhação, culpa, vergonha, medo, solidão e raiva que sustentam a discriminação e o isolamento, alterando sentido e valores da vida da vítima.

Em seguida foi questionado se já tinha presenciado ou ouvido falar em práticas de assédio moral na EAUFBA, nessa parte buscava o relato de espectadores e ouvintes de tais práticas.

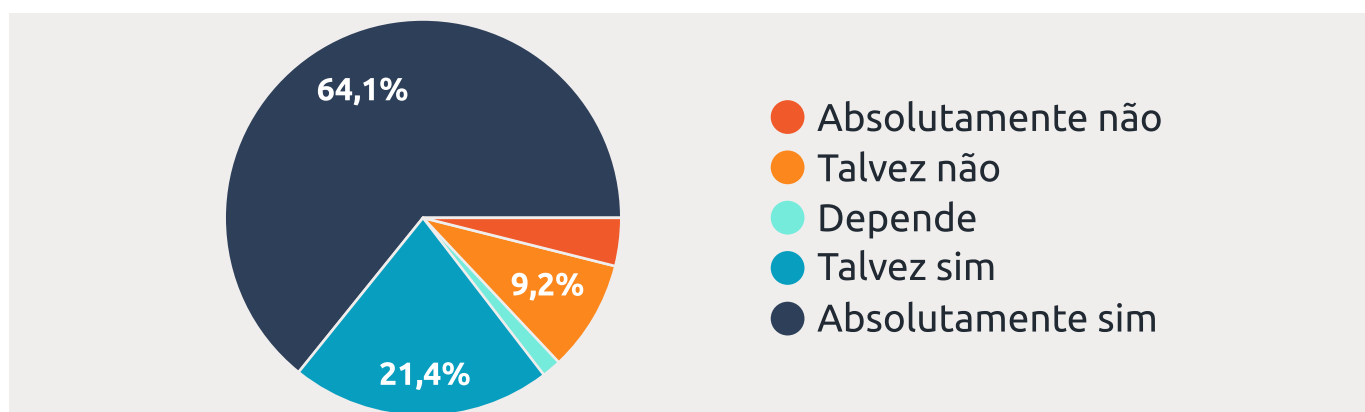


Gráfico 7 – Espectadores e ouvintes de práticas de assédio moral na EAUFBA  
 Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018)

Foi possível identificar que uma quantidade expressiva de respondentes, 64,1%, afirmam terem presenciado ou ouvido falar de práticas de assédio moral na EAUFBA. O que reforça a afirmação de que o ambiente de ensino é propício para o surgimento de práticas de assédio moral.



A fim de verificar a direcionalidade do assédio presenciado, os respondentes classificaram que a maioria, 85,1%, foi alvo de assédio descendente vertical e 38,6% de assédio horizontal.

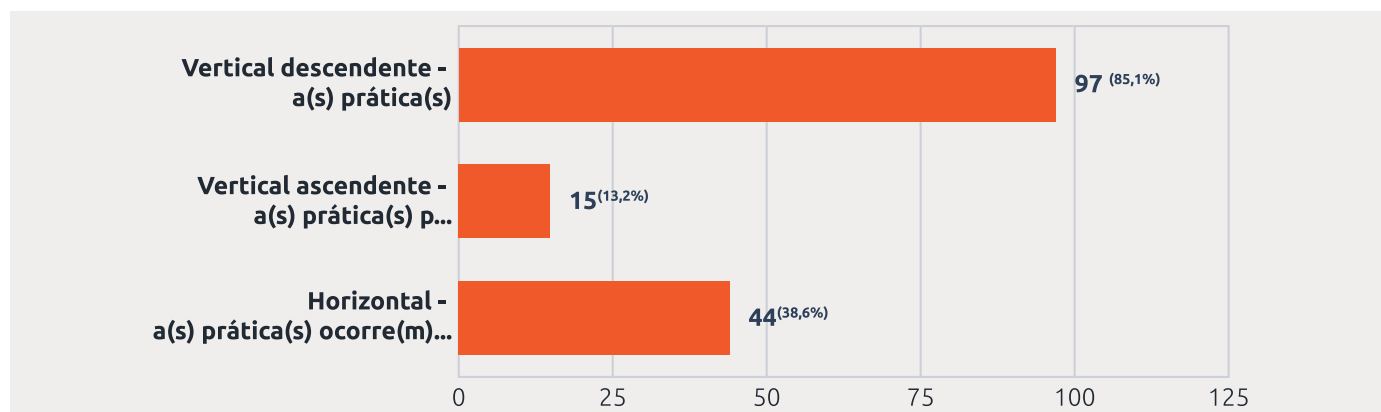


Gráfico 8 – Direcionalidades de assédio apontadas pelos espectadores e ouvintes

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018)

Essa maioria reafirma o que traz Hirigoyen (2017b), que o poder não estabelece limites e descarrega suas responsabilidades nos ombros daqueles a quem deveria orientar e ajudar. O superior hierárquico que deveria exercer o papel de orientar seu subordinado se utiliza do seu poder e da sua posição para humilhar e minar a vítima. Ao se tratar de um ambiente de ensino, o superior deveria exercer o papel de orientar e acolher os subordinados, o que é contraditório aos resultados das pesquisas.

Dentre as perguntas foi questionado sobre a atitude do espectador ou ouvinte em relação a vítima, após a mesma sofrer assédio moral na EAUFBA. As atitudes mais citadas estão expostas na Tabela 2.

Quantidade de respondentes	Atitude em relação a vítima
29	Acolheu a vítima e nada recomendou, pois não sabia onde buscar ajuda.
20	Acolheu a vítima e nada recomendou, pois não acredita no combate às práticas de assédio na EAUFBA.
20	Acolheu a vítima e recomendou que ela procurasse ajuda de algum superior na EAUFBA [coordenador, chefe de departamento e diretor]
20	Acolheu a vítima e recomendou que ela fizesse registro na Ouvidoria da UFBA
20	Acolheu a vítima e recomendou que ela fizesse registro na Ouvidora da EAUFBA.

Tabela 2 – Posicionamento do espectador/ouvinte após relatos de assédio moral

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018)

Após análise dos resultados, foi possível inferir que, a maioria dos respondentes não sabem como lidar e reagir as práticas de assédio moral e também podemos destacar um número expressivo de respondentes que não acreditam no combate de práticas de assédio dentro da EUFBA.

Em seguida foi questionado a respeito das formas de assédio presentes na EAUFBA. Dentre as proposições, as mais citadas são evidenciadas na Tabela 3.

Quantidade de respondentes	Formas de assédio moral
90	Violência verbal (fofocas, boatos, xingamentos e gritos)
70	Discriminação por origem e etnia
56	Isolamento e recusa de comunicação
52	Discriminação por crenças religiosas ou convicções políticas
43	Violência sexual (invasão da vida privada, gestos e propostas sexuais)

Tabela 3 – Formas de assédio moral na EAUFBA  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018)

Os respondentes declararam que na EAUFBA a forma de assédio existente, de maioria expressiva (90), é violência verbal, como fofocas boatos, xingamentos e gritos que pode ser classificado como forma de atentado contra dignidade. Em conformidade, Hirigoyen (2017b), traz que o atentado contra a dignidade é mais conhecido e presenciado por todos e na maioria das vezes atribuiu-se a culpa às vítimas, que por sua vez não reagem por vergonha e medo. Em segundo, aparece a discriminação por origem e etnia (70). Em concordância, Hirigoyen (2017b) apresenta que ao falar de discriminação podemos afirmar que todo assédio é discriminatório, pois ele é ligado a não aceitação de diferenças da pessoa. Em terceiro, foi destacado o isolamento e recusa de comunicação que produzem efeitos nocivos a vítima. Segundo Hirigoyen (2017b), 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; atitudes e pequenos gestos que quando repetidas vão machucando e minando o indivíduo agredido. Em quarto, aparece a discriminação por crenças religiosas ou convicções políticas, que é uma forma de humilhar e forçar a pessoa a não permanecer no mesmo local do agressor. Em harmonia com Hirigoyen (2017b), a autora afirma que no assédio moral por motivos raciais e religiosos geralmente o agressor persegue a vítima até que a mesma decida ir embora por vontade própria.

Ainda no que diz respeito as formas de assédio moral presente na EAUFBA, 43 respondentes apontaram a violência sexual como invasão da vida privada, gestos e propostas sexuais. Reafirmando a teoria apresentada por Hirigoyen (2017b) que o assédio sexual é um avanço do assédio moral, onde agressores humilham e tratam suas vítimas como objetos que devem permanecer em sua disposição.

## 2.3 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO

Ao questionar sobre estratégias de enfrentamento para as práticas de assédio moral na EAUFBA, 40,4% dos respondentes afirmaram que não acreditam na existência de tais estratégias e 30,7% afirmam que talvez não existam estratégias de enfrentamento.

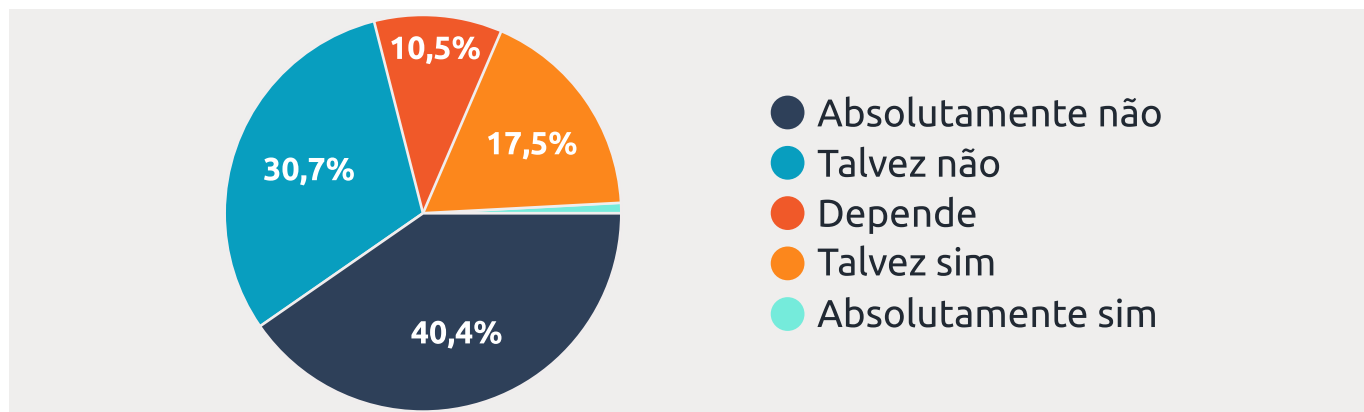


Gráfico 9 – Estratégias de enfrentamento para as práticas assédio moral  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados (2018)

O percentual obtido se classifica como um dado bastante preocupante, uma vez que, o assédio moral considerado como uma violência provoca consequências devastadoras na vida das vítimas. Conforme apresenta a Organização Mundial de Saúde (OMS) e a Organização Pan-Americana de Saúde (Opas) (*apud* FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017), a violência tem uma dimensão geracional, ou seja, uma geração aprende com a anterior ser violenta, uma espécie de reprodução e perpetuação do comportamento. Ou seja, no contexto da EAUFBA se torna uma situação bastante alarmante por se tratar de uma instituição de ensino pública que possui como principal função a educação. E em concordância, Freitas, Heloani e Barreto (2017) apresentam que a reprodução desse comportamento traria diversas perdas para sociedade, uma vez que a vítima é um potencial futuro agressor.

Por último foi questionado através de uma questão aberta, qual a sugestão para combate, prevenção e enfrentamento do assédio moral no ambiente da EAUFBA. Dentre as respostas, a maioria mais expressiva, aponta a necessidade de maior fiscalização, debates sobre o tema, palestras educacionais envolvendo docentes, discentes, servidores e terceirizados e fortalecimento da Ouvidoria. Alguns relatos nessa questão foram relevantes como o do respondente X, abaixo:

Gente mais competente no cargo, para que tenhamos uma assistência. Sofri o assédio moral e venho sofrendo, procurei ajuda, vi uma colega sofrendo o mesmo tipo de assédio, ela tem provas, denunciou e ninguém faz nada! Sugiro pessoas competentes no cargo, caso contrário, renuncie e deixe a vaga para alguém que possa fazer um trabalho verdadeiramente eficiente e eficaz (RESPONDENTE X, 2018).

O relato apresentado se configura como um fato preocupante, pois como traz Hirigoyen (2017b), ao se prolongar as práticas de assédio moral um estado depressivo pode se materializar na vítima, passando a indicar sinais de apatia, tristeza, culpa e até desinteresse pelos próprios valores.

Ao considerarmos práticas ligadas a condutas de cunho sexual tivemos um relato que traz uma denúncia, como o do respondente Y, abaixo:

A ouvidoria, o colegiado e o Diretor nada faz. Todos sabem que é o professor homem que assedia sexualmente as estudantes, e todos sabem quem as pessoas que assediam moralmente os alunos (as). Reclamar na ouvidoria não se tem resultado. Minha proposta é que a direção faça uma reunião com os alunos e “abra a mesa” para negociar as medidas a serem adotadas (RESPONDENTE Y, 2018).

O relato justifica a afirmação de Hirigoyen (2017b) que existem características em comum nos quadros de assédio que é a predominância da vergonha e da humilhação. As vítimas possuem dificuldades de se expressar, principalmente quando o assédio é individual e em casos de abuso sexual. Além disso, o respondente propõe diálogos, conscientização e adoção de medidas para enfrentamento.

A fim de também mapear as estratégias de enfrentamento para práticas de assédio moral na EAUFBA, foram realizada entrevista com a responsável local pela Ouvidoria na EAUFBA.

Ao ser questionado para a responsável da Ouvidoria da EAUFBA, sobre o papel da Ouvidoria para a comunidade da EAUFBA, foi relatado que:

Essa ouvidoria foi criada há pouco tempo, então, agora que a gente está tomando mais corpo e as pessoas estão conhecendo. Após o processo de divulgação. E por está no início, ainda não tivemos muitos casos de assédio moral. Aconteceu, talvez um ou dois casos. Mas em todos os casos tentamos trata, dar encaminhamento e passar para o setor competente (ENTREVISTADA 1, 2018).

O segundo questionamento diz respeito ao posicionamento da EAUFBA frente às questões ligadas ao assédio moral no ambiente universitário. Obtivemos a seguinte afirmação:

Poucos casos chegaram nesse sentido. Como eu te disse, talvez uns três ou quatro casos. A conduta foi sempre ouvir o aluno e conversar com o professor. Ouvir as partes e tentar direcionar da melhor forma possível (ENTREVISTADA 1, 2018).

A postura adotada pela ouvidoria é de grande importância, visto que, para Hirigoyen (2017) e Freitas, Heloani e Barreto (2017) no início das práticas de assédio, existe a possibilidade de reação por parte das vítimas ou uma esperança de solução. No estágio inicial um afastamento entre vítima e

agressor pode recuperar o equilíbrio sem maiores consequências em longo prazo.

A seguir, foi questionado como a Ouvidoria combate e quais as estratégias utilizadas como forma de enfrentamento para questões ligadas ao assédio moral. A entrevistada 1 (2018), relatou que utiliza da conversa com o suposto agressor e com a vítima, e tenta solucionar através do diálogo. Afirmou ainda que não possui formas de punição pré-estabelecidas, nem existe um acompanhamento para tentar identificar a repetição dos casos. Somente deixa aberto o canal para futuras denúncias ou fatos reincidentes. Considerando o que apresenta Hirigoyen (2017), que o assédio moral pode desencadear para a vítima uma degradação da identidade, distúrbios psiquiátricos, uma alienação no sentido de perda do próprio domínio e se sente afastada de si mesma; esse discurso reafirma os dados obtidos nos questionários da ausência de formas de enfrentamento e combate de práticas de assédio moral na EAUFBA.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os dados obtidos nessa pesquisa confirmam a relevância de estudar o tema do assédio moral, primeiro porque confirmam a existência de assédio moral na EAUFBA; segundo porque estas situações constrangedoras e humilhantes constituem-se em eventos importantes na vida de cada um dos respondentes impactando negativamente e podendo provocar danos irreparáveis quando as vítimas são expostas durante muito tempo.

Nessa trajetória de pesquisa buscou-se identificar e analisar as práticas de assédio no ambiente acadêmico e as suas estratégias de enfrentamento. Verificando as diferentes direcionalidades do assédio moral presentes nas relações dentro da EAUFBA e mapeando as estratégias de enfrentamento.

Nesse percurso foi necessário caracterizar a Escola de Administração, enquanto membro da Universidade Federal da Bahia, essa unidade que possui mais de cinquenta anos de história e destaque entre as principais escolas do país com os cursos de graduação, mestrado e doutorado.

Ao verificar como se configura o assédio moral na EAUFBA, foi possível constatar que a comunidade da escola reconhece a presença do assédio, de maioria expressiva, o assédio moral vertical descendente, praticado através de violência verbal (fofocas, boatos, xingamentos e gritos), discriminação por origem e etnia, isolamento e recusa de comunicação, entre outras. Ao ler os relatos pode-se concluir que os casos em que o superior constrange ou humilha o seu subordinado, ocorre por disputa de poder, descontrole e falta uma fiscalização. Os dados obtidos revelam posições sofridas e falta de proteção e cuidado entre pessoas.

Ao buscar identificar estratégias para o enfrentamento, verificou-se que os respondentes não acreditam na presença dessas dentro do ambiente no qual estão inseridos. Sentem-se perdidos e desamparados pela EAUFBA. Também não foi possível mapear estratégias concretas para combater as práticas de assédio e foi identificada uma ausência de confiança no trabalho da Ouvidoria, Colegiado e Direção da Escola de Administração da UFBA, quando relacionado aos casos de assédio moral no ambiente estudado.

Foi proposto pelos respondentes, formas de combate ao assédio na instituição, como palestras educativas e debates, punições aos agressores, acompanhamento dos casos e maior acolhimento às vítimas.

O combate ao assédio moral é fundamental para a continuidade e cumprimento do papel ao qual se propõe a EAUFBA desempenhar. Como um local de ensino pode permitir ações humanas orientadas ao constrangimento e degradação de princípios, valores e direitos individuais? Como formar profissionais ligados à gestão que passaram por humilhações e sofrimento, durante sua formação, e poderão se tornar potenciais reprodutores desses comportamentos reprováveis e agressivos?

Dito isso, identificamos a necessidade da criação de propostas para combate e enfrentamento de práticas de assédio moral dentro da EAUFBA, favorecendo o surgimento de um ambiente saudável e inclusivo.

Com os dados obtidos nesse trabalho, que apontam pessoas que sofrem e sente-se desamparadas, sugere-se uma pesquisa sobre o clima organizacional da EUFBA, avaliando como o assédio moral pode interferir negativamente nesse clima e, ainda, um estudo mais amplo envolvendo toda a comunidade da Universidade Federal da Bahia, abrangendo as causas, os impactos, encaminhamentos e possíveis soluções para combater as práticas de assédio moral.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.

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

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 04 maio 2018.

CASSITO, Maria Grazia *et al.* **Sensibilizando sobre el Acoso psicológico en el trabajo**. Itália: OMS, 2004. Disponível em: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4sp.pdf). Acesso em: 04 maio 2018.

COLETA, J. A. D.; MIRANDA, H. C. N. O rebaixamento cognitivo, a agressão verbal e outros constrangimentos e humilhações: o assédio moral na educação superior. *In*: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 26., Poços de Caldas, Brasil, 3-5 out. 2003. **Anais** [...]. Poços de Caldas: ANPED; 2003. p. 1-12.

ENTREVISTADA 1. **Entrevista** [29 jun. 2018]. Entrevistadora: Mailane Fontes Ribeiro. Salvador: 2018. Entrevista concedida para fins de pesquisa.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA (EAUFBA). **História**. Salvador, [201-?] Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/escola/historico>. Acesso em: 28 jun. 2018.

FIOCRUZ. **Assédio moral e sexual no trabalho**: prevenção e enfrentamento na Fiocruz. Paraná: Ministério da Saúde, 2014.

FREITAS, M. E.; HELOANI J. R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cengage, 2017.

FREITAS, M. E.; RODRIGUES, M. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 284-301, jun. 2014.

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

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral** – A violência perversa no cotidiano. Tradução de Maria Helena Kuhner. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2017a.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho** – Redefinindo o assédio moral. Tradução de Rejane Janowitz. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2017b.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Nehemias Domingos de. Assédio moral: individual e coletivo. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 11, n. 54, jun. 2008.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **MPT notícias**. Brasília, DF, [2018]. Disponível em: [http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal\\_mpt/mpt/sala-imprensa/mpt-noticias/](http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal_mpt/mpt/sala-imprensa/mpt-noticias/). Acesso em: 04 maio 2018.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. O assédio moral no contexto universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, p. 21-36, abr. 2015.

PAIXÃO, R. B.; MELO, D. R. A.; SILVA, J. C.; CERQUINHO, K. G. Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral. **Revista Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 516-529, set. 2013.

RISSI, Vanessa *et al.* Intervenções psicológicas diante do assédio moral no trabalho. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 24, n. 1, p. 339-352, mar. 2016.

SANTOS, R. S. *et al.* **Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia**: meio século de história (1959-2009). Salvador: EAUFBA, 2009.

## ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO COM AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CACHOEIRA-BAHIA

### RESUMO

Este artigo busca identificar o perfil das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do município de Cachoeira. Cachoeira é uma cidade histórica localizada no interior da Bahia, mais especificamente no Recôncavo Baiano. Em relação ao percurso metodológico, essa pesquisa partiu de uma pesquisa bibliográfica para levantamento do referencial teórico. Foi realizada uma pesquisa documental na Secretaria de Administração e Finanças de Cachoeira para levantar o número de empresários do segmento de Alimentos e Bebidas (A&B) que estão formalmente registrados e operando. Foram encontradas 14 empresas regularmente registradas, das quais 12 aceitaram participar da pesquisa de campo. Na fase de pesquisa de campo para levantamento de dados primários foi realizada uma coleta de dados via questionário. O referido instrumento possuía 27 questões objetivas. Os dados foram coletados no mês de fevereiro de 2020. A análise foi realizada através da análise de conteúdo. Verificou-se que os MPEs de Cachoeira buscam o conhecimento e reconhecem a importância da gestão financeira, entendendo que os controles financeiros são muito importantes para a boa gestão.

### PALAVRAS-CHAVE:

*Empreendedorismo. Gestão financeira. Gestão contábil. Alimentos e bebidas.*



## 1. INTRODUÇÃO

Dentre as empresas no Brasil, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) vêm ganhando grande destaque dentro do mercado econômico no país, segundo o Serviço Brasileira de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2014). Os pequenos empreendimentos correspondem a mais de um quarto do produto interno bruto (PIB) brasileiro, apresentando cerca de 27% de participação e esses números tendem a crescer.

O SEBRAE (2014) mostra que as MPEs representavam 44% dos empregos formais em serviços e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio brasileiro. Segundo Motta (2000), o avanço das pequenas empresas se deve à rápida adequação às mudanças de ambiente e, também, aos incentivos de desenvolvimento realizados pelas políticas governamentais que perceberam a importância econômica e social deste segmento.

Entretanto, apesar do crescimento no âmbito nacional, as MPEs enfrentam dificuldades no que diz respeito a gestão e na continuação a longo prazo do negócio. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016) demonstra que os principais fatores que contribuem para mortalidade das empresas são oriundos da falta de capacitação de gestão empresarial por parte dos empresários. Verificou-se pouca experiência no ramo e falta de tempo para planejarem o negócio, além disso a falta de acompanhamento rigoroso das receitas e despesas são determinantes na descontinuação do negócio. Segundo Azevedo (2010), o crescimento e sucesso de uma empresa está intimamente relacionado ao nível de capacidade de gestão financeira dos seus administradores.

De acordo com Garcia (2004), uma análise profunda da gestão financeira dentro da própria empresa buscando compreender como ela é executada, torna-se relevante e necessária, haja vista que os fatores financeiros são apontados como os principais fatores responsáveis pela mortalidade das empresas. Para Teixeira (2012), a ausência de controles adequados pode gerar descasamentos de caixa e utilização de fontes de recursos inadequadas, levando a empresa a descontinuação no mercado.

Assim, torna-se essencial o empresário debruçar-se sobre a análise da gestão financeira a fim de auxiliá-lo na gestão estratégica de sua empresa e conseqüentemente na tomada de decisões. Em pequenos municípios, no interior dos estados brasileiros, essa condição de precariedade em gestão se agrava. Isso ocorre principalmente em função do nível educacional e de acesso à informação.

O empreendedorismo, associado ao viés territorial e à perspectiva de desenvolvimento, é considerado como uma das causas de prosperidade do local, exatamente por permitir através de iniciativas e experiências complementares à geração de novas oportunidades de colocação no mundo do trabalho formal/informal, assim como a geração de renda. Desta forma, a tríade empreendedoris-

mo-território-desenvolvimento é vista como um importante pilar do desenvolvimento socioeconômico no contexto contemporâneo nordestino.

Sachs (2008) constrói um conceito de desenvolvimento sustentável e nos convida a pensar em soluções que eliminem o crescimento ambientalmente destrutivo, mas socialmente benéfico, e o crescimento ambientalmente benéfico, mas socialmente destrutivo. O desenvolvimento sustentável, apresentado por Sachs (2008), apoia-se em cinco pilares, que são: social, que inclui a ruptura social que paira sobre muitos lugares problemáticos do planeta; ambiental, que trata dos sistemas de sustentação da vida, como provedores de recursos e como “recipientes” para a disposição de resíduos; territorial, que trata da distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades; econômico, que é visto como viabilidade econômica; e político, que aborda a governança democrática como valor fundamental para realização.

Levando-se em consideração o contexto brasileiro, de forma mais geral, e o contexto do interior da Bahia, de forma mais específica, esse artigo parte da seguinte questão de investigação: Qual o perfil da gestão financeira das Micro e Pequenas Empresas de Alimentos e Bebidas (A&B) em Cachoeira – (BA)?

A fim de responder a tal questionamento, definiu-se o seguinte objetivo geral: Identificar o perfil das Micro e Pequenas Empresas de A&B de Cachoeira. Para direcionar a pesquisa, foram elencados os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil do gestor/proprietário das empresas estudadas; identificar quais são os controles financeiros utilizados pelas empresas locais; levantar as dificuldades encontradas nas empresas estudadas.

Essa pesquisa justifica-se à medida em que traz números sobre um importante segmento empresarial – Alimentos e Bebidas – que contribui para o desenvolvimento econômico de pequenos municípios. É importante conhecer as realidades desses empreendedores para que seja possível adotar ações que possam contribuir para o fortalecimento dos empreendimentos e do ecossistema de empreendedorismo local.

Espera-se contribuir com a conscientização dos empresários locais em relação a importância do desenvolvimento socialmente sustentável e sustentável, conscientizando-os da importância do desenvolvimento das habilidades gestoras. Essa seria uma importante contribuição para mudança da realidade local, já que, segundo a Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI) [2016], o Território do Recôncavo é composto por vinte municípios que precisam melhorar a gestão de suas áreas e investimentos realizados.

O trabalho está dividido em cinco seções, incluindo a introdução aqui apresentada. A seguir apresenta-se o referencial teórico na segunda seção, que é seguida pela seção da metodologia – terceira seção. Na quarta seção apresentam-se os dados obtidos, que inclui a caracterização da cidade de Cachoeira. Por fim, na quinta e última seção, apresentam-se as considerações finais.

## 2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A SUA GESTÃO FINANCEIRA

As micro e pequenas empresas seguem os critérios da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (BRASIL, [2011]). Elas são divididas da seguinte maneira:

PORTE	FATURAMENTO (ANUAL)
Microempreendedor Individual	Até R\$ 81 mil
Microempresa	Até R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 360 mil a 4,8 milhões

Tabela 1 – Caracterização para Micro e Pequenas Empresas – MPEs  
Fonte: SEBRAE (2019)

Pinheiro (1996), afirma que as pequenas empresas possuem algumas características próprias principais, tais como: capital próprio na abertura do negócio, administração independente e centralizadora e geralmente são limitadas a localização ou região onde está situada. Segundo Terence (2002) os fatores positivos das MPEs, são: maior flexibilidade as mudanças do ambiente, rapidez na tomada de decisão e maior relacionamento com cliente e funcionários. Mas, além disso, verifica-se nas pequenas empresas dificuldades na gestão financeira, decisões baseadas em intuições, escassez de recursos e conhecimentos técnicos administrativos; muitas vezes, a empresa, por ser do tipo familiar, é formado por membros, que nem sempre possuem conhecimento, qualificação e competência técnica para ocupar as funções necessárias.

Com o crescimento das pequenas empresas, a complexidade da administração vai aumentando naturalmente, com isso o empresário precisa estar atento ao mercado e principalmente as técnicas gerenciais fundamentais, haja vista que a falta de gestão aumenta as chances da descontinuação do negócio. Segundo Terence (2002), as dificuldades são comuns a todas as empresas, independentemente de seu porte, mas nas pequenas, se apresentam de forma mais intensa.

De modo conceitual, gestão financeira é entendida como um conjunto de ações e procedimentos administrativos que visam maximizar os resultados econômicos e financeiros das empresas, uma área funcional presente em toda e qualquer organização, apresentando um crescimento significativo em importância dentro das empresas (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

Rodrigues, Melo e Leone (2016) afirmam que para uma empresa obter sucesso ou fracasso nos seus negócios passa fundamentalmente pela forma como ela conduz suas finanças. A compreensão dos princípios e fundamentos da administração financeira torna-se crucial para que haja boa gestão empresarial. Para Braga (*et al.*, 2004) a escassez de recursos financeiros limita principalmente as MPEs de se desenvolverem e até mesmo sobreviverem no mercado. Além disso, o des-

preparo gerencial dos empresários, culmina no desempenho ruim das empresas e, consequentemente, em sua mortalidade.

Grossi (*et al.*, 2017) afirma que existem controles financeiros essenciais para uma gestão financeira eficiente, que contribuem para elaboração dos indicadores financeiros, os quais auxiliam na tomada de decisão. Destacam-se os seguintes controles: Análise e planejamento financeiro (analisa os resultados financeiros com o objetivo de planejar as ações necessárias para obter melhorias); Captação e aplicação de recursos (visa analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários, bem como a aplicação dos recursos financeiros disponíveis); Diário de caixa (registra as entradas e saídas dos recursos financeiros do caixa, a fim de mitigar erros e desvios); Contas a Receber (controla as contas a receber relativas às vendas a prazo); e Contas a Pagar (controle das compras a prazo, impostos e despesas operacionais).

Para Teixeira (2012), existem mais dois controles essenciais para a gestão financeira, são: Controle de Venda (acompanhamento do volume de vendas diárias e o total de vendas acumuladas a cada mês, esse controle auxilia o administrador no alcance da projeção de venda estabelecida) e o Controle de Estoque (auxilia no planejamento e decisão de compras, pois permite ao empresário saber a quantidade correta de produtos para atender as necessidades dos clientes de acordo com a demanda, além de evitar desperdícios e prejuízos com produtos com pouco giro).

Sendo assim, a gestão financeira nas micro e pequenas empresas é indispensável para a continuidade dos negócios, a não observância dos controles financeiros citados acima, podem causar sérios problemas para a empresa, haja vista que, segundo o SEBRAE (2016), um dos principais motivos de mortalidade das MPEs é a falta de planejamento e controle financeiro.

O bom desempenho na gestão das MPEs depende da qualificação dos empreendedores. Para tal, faz-se necessário, fundamentalmente, o uso de métodos educacionais e de treinamentos diferentes. Na educação geral, o que normalmente se enfatiza é a aquisição de conhecimento, enquanto, na educação gerencial, é a aquisição de *know-how*, na educação empreendedora, a aquisição de autoconhecimento (FILON, 2000).

A educação empreendedora deveria estar voltada para a aprendizagem do autoconhecimento e do *know-how*, que permita ao futuro empreendedor uma estrutura de trabalho mental empreendedora. Num programa educacional, o que importa não é somente o que se ensina, mas também o padrão de aprendizado estabelecido com o processo de aprendizado envolvido (FILON, 2000, p. 5-6, grifo nosso).

A aprendizagem, a aquisição e a expressão de *know-how* gerencial e técnico levam os empreendedores ao sucesso. Trata-se de uma forma contínua bem detalhada de monitoração e reflexão sobre o que está acontecendo no mercado. Isso conduz à correção, ao ajuste e à melhora do que é feito e de como é feito. Os empreendedores que são incentivados a aprender estabelecem formas diferentes de gestão.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização de uma pesquisa faz-se necessário o planejamento metodológico. Minayo (2011) afirma que a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Para a autora a metodologia inclui a teoria da abordagem, ou seja, o método, os instrumentos de operacionalização do conhecimento, que são as técnicas, e a criatividade do pesquisador.

Nessa pesquisa a abordagem é qualitativa, essa escolha deve-se ao fato desse trabalho analisar o resultado, na percepção dos micro e pequenos empresários de uma cidade do interior da Bahia – Cachoeira – sobre a sua atuação gestora. Trata-se de uma representação social permeada de símbolos, significados e subjetividades, sendo assim um nível de realidade que não pode ser quantificado.

A pesquisa é de natureza qualitativa e vale-se das técnicas de coleta de dados de maneira a possibilitar tanto a exploração específica e a elaboração de um modelo visual de explicação para responder à pergunta de partida e atender ao objetivo geral (CRESWELL, 2010).

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois nessa tipologia o investigador vai, segundo Minayo (2011), propondo um novo discurso interpretativo, o que se busca realizar neste trabalho. Desta forma, esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo, pois tem a intenção de descrever uma realidade territorial (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

De forma prática há que se estabelecer um ciclo para a pesquisa qualitativa, que se divide em três etapas, conforme apresentado na figura 1.

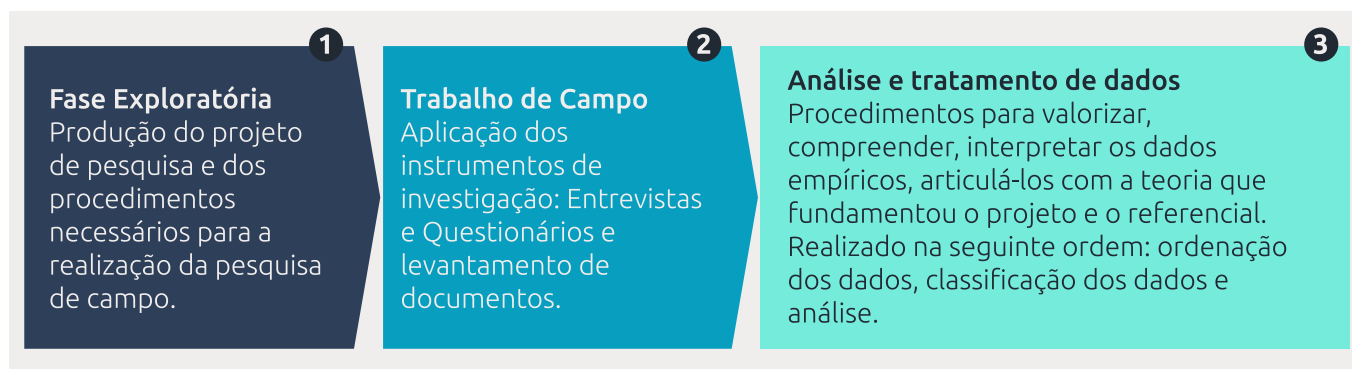


Figura 1 – Ciclo de Pesquisa Qualitativa  
Fonte: Adaptado de Minayo (2011)

Para a realização desse estudo, para coleta de dados secundários (Fase 1), partiu-se inicialmente da pesquisa bibliográfica, embasando a pesquisa nos principais conceitos sobre o assunto (GIL, 2009).

Ainda como fonte de dados secundários, foi realizada uma pesquisa documental, que segundo Martins (2008), apesar de haver semelhanças com a pesquisa bibliográfica, não se utiliza materiais

de domínio público. No contexto foram consultados na Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura de Cachoeira a listagem de empresários do segmento de Alimentos e Bebidas (A&B). A análise documental permite passar de um documento primário [na origem] para um documento secundário [no artigo], sendo esse a representação estruturada do primeiro (BARDIN, 2010).

Na Fase 2, para levantamento de dados primários, foi realizada a aplicação de questionário com os empreendedores de MPEs de Cachoeira, do segmento de A&B. O questionário foi aplicado através da ferramenta Google Formulários, com envio direto pelo WhatsApp. O universo da pesquisa foi composto por 14 respondentes, no entanto, em decorrência de inúmeros fatores, somente 12 gestores responderam. O questionário foi enviado para os potenciais respondentes no mês de fevereiro de 2020.

A partir dos dados coletados, avaliou-se os fatores críticos. Para análise dos dados e posicionamentos coletados, foi utilizada a análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2010) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Esse conjunto de técnicas de análise, segundo Vergara (2005, p.9), visa “obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às [...] (variáveis inferidas)”. O objeto de análise é, portanto, as respostas.

A análise de conteúdo toma em consideração as significações (conteúdo) e sua forma de distribuição (ocorrências), procurando conhecer o que está por trás das respostas sobre as quais se debruça. A análise de conteúdo, compreende três etapas básicas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise tem a ver com a seleção do material e definição dos procedimentos. A exploração do material refere-se à aplicação dos procedimentos pré-definidos. O tratamento dos dados e interpretação, ética na geração de resultados e inferências da pesquisa (BARDIN, 2010).

O tratamento do material conduziu a um resultado lógico circunscrito ao objeto de estudo, não sendo possível a generalização, dada as especificidades do universo amostral. A análise qualitativa aqui produzida não se configura como uma mera classificação de opinião dos informantes. Trata-se da descoberta de códigos sociais a partir das falas e das respostas apontadas no questionário. A combinação dos resultados e da fundamentação teórica permitiu uma construção contextualizada.

#### **4. RESULTADOS OBTIDOS**

A cidade de Cachoeira fica localizada no Território de Identidade denominado de Recôncavo. Este Território está localizado na Mesorregião Metropolitana de Salvador e ocupando uma área de

4.570 km<sup>2</sup>, segundo SEI (2016), o que corresponde a aproximadamente 0,8% do território estadual.

O Território de Identidade do Recôncavo é composto administrativamente pelos municípios de Cabeceiras do Paraguaçu, Cachoeira, Castro Alves, Conceição do Almeida, Cruz das Almas, Dom Macedo Costa, Governador Mangabeira, Maragogipe, Muniz Ferreira, Muritiba, Nazaré, Salinas da Margarida, Santo Amaro, Santo Antônio de Jesus, São Felipe, São Félix, Sapeaçu, Saubara e Varzedo (SEI, 2015).

Cachoeira, antiga Vila de Nossa Senhora do Rosário do Porto da Cachoeira, foi uma das primeiras cidades do estado da Bahia. O território era habitado por índios Tupinambás provenientes do interior do continente e teve seu povoamento intensificado graças a sua localização: às margens férteis do rio Paraguaçu. A cidade foi criada em 1698, e seu nome está associado às quedas d'água do rio Paraguaçu, onde funciona a Usina Hidrelétrica de Pedra do Cavalo (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2009 *apud* (SEI, 2016)).

A indústria fumageira tinha como ponto convergente a Vila de Cachoeira, importante porto fluvial e centro beneficiador e exportador do fumo. O açúcar e o tabaco eram as maiores riquezas do Recôncavo. A região é marcada por intensas tradições culturais de matrizes africanas, com destaque para os terreiros de candomblé e a Festa da Boa Morte (INSTITUTO DO PATRIMÔNIO ARTÍSTICO E CULTURAL DA BAHIA, 2015 *apud* SEI, 2016).

Dados de 2010, divulgados pela SEI (2016), mostram que a renda média de Cachoeira era de R\$ 639,54; em um município com 27.147 habitantes com idade ativa, este é um dado que reflete a vulnerabilidade social da população local, demandando ações para o desenvolvimento local. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Cachoeira em 2010 era de 0,647 e o coeficiente de GINI de 0,545. Esses dados apontam para a importância de estudar empreendedorismo no município, com intuito de fortalecer o ecossistema empreendedor para geração de emprego e renda, buscando o desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado, proposto por Ignacy Sachs (2008).

Ao aprofundar seus estudos sobre o desenvolvimento no Terceiro Mundo, Sachs (2008) se debruçou sobre a região urbana e a questão da proliferação da pobreza e das condições precárias dos bairros periféricos. O autor adverte de que é preciso confrontar essa situação a fim de promover condições dignas de moradia para as pessoas que ali habitam. Nesse caso, Sachs (2008) afirma que o Estado possui responsabilidade na “organização socioeconômica” das cidades e, portanto, deve apoiar as populações locais.

Ao buscar avaliar a percepção dos empreendedores de alimentos e bebidas nesse território, inicialmente fez-se necessário buscar os dados sobre eles. Foram identificados 14 empreendimentos formalmente registrados nessa categoria, dos quais 12 aceitaram participar do estudo. Todos os respondentes assinaram o Termo Consentimento Livre e Esclarecido, disponibilizado no ques-

tionário.

Ao buscar avaliar o perfil dos respondentes verificou-se que a maioria possuía mais que 31 a 40 anos (66,7%), seguido por 41 anos ou mais (25%). Destes 75% eram casados, sendo 58,3% donos ou sócios.

Ao buscar identificar a escolaridade, 66,7% afirmaram possuir nível superior, mas nenhum possuía especialização. As empresas na sua grande maioria possuíam mais de 4 anos de operação no mercado local (75%), sendo 100% classificadas pelos respondentes como Microempresas, que, seguindo a classificação do SEBRAE (2019), possuem faturamento de até R\$ 360 mil/ano.

Cerca de 16,7% dos empreendedores se posicionaram como empreendedores por necessidade e 83,3 % como empreendedores por oportunidade. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor ou Monitor Global de Empreendedorismo (GEM), de 2017, são considerados empreendedores por oportunidade aqueles que, quando indagados, afirmam ter iniciado o negócio principalmente pelo fato de terem percebido uma oportunidade no ambiente. Ao contrário, o empreendedor por necessidade é aquele que afirma ter iniciado o negócio pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda. No Brasil essa relação é de 59,4% dos empreendedores iniciais empreenderam por oportunidade e 39,9% por necessidade (GEM, 2017). 58% do total de respondentes afirmaram não possuir sócios.

Ao buscar entender os fatores que os levaram a escolher a área de A&B, eles afirmaram que os mais importantes fatores foram as oportunidades vislumbradas e a tradição de família, ambas afirmações contaram com 41,7% dos respondentes, que somando chegam a 83,4%. 58,3% disseram ter muitos concorrentes e 41,7% poucos concorrentes.

Ao perguntar sobre as atividades econômicas que precederam ao ato de empreender, 50% afirmaram estar trabalhando em algo que gostavam, mas que o empreendedorismo foi um “chamado” irresistível. 33,3% estavam desempregados, 8,3% estavam estudando empreendedorismo como uma oportunidade de ocupação e apenas 8,3% estavam em ocupações que não lhes satisfaziam.

Em relação à inovação, apenas 25% dos respondentes classificaram seus empreendimentos como novo para todos. No que tange a inserção no mercado, 41,7% apontam que o negócio é relativamente novo e 33,3% afirmam não ter novidade no seu empreendimento.

50% dos respondentes afirmam estar sozinhos no negócio, ou seja, sem sócios ou empregados. 25% possuem 2 pessoas; 16,7% 4 pessoas e 8,3% 3 pessoas. No que tange a satisfação, 41,7% está razoavelmente satisfeito com o empreendimento e 58,3% satisfeito. Não há nesse quesito registro de insatisfação.

Buscando saber sobre competências de gestão, verificou-se que 100% dos respondentes concordam em ter conhecimento, habilidades e experiências para gerir o empreendimento. Também 100% dos respondentes afirmam que a educação continuada foi um fator preponderante para



manter o empreendimento. Destes, apenas 25% afirmam ter utilizado o Plano de Negócios para abertura da empresa.

Na definição do preço de venda, 75% dos respondentes apontam o mercado como fator determinante de preço e apenas 16,7% determinam o preço com base no custo.

Ao buscar avaliar o perfil do gestor, verificou-se que 75% dos respondentes consideram os controles financeiros muito importantes e 25% importante. Ou seja, a totalidade reconhece a importância dos controles. Dentre os controles mais utilizados estão: controle de estoque, controle de vendas e acompanhamento do fluxo de caixa. Todos os respondentes afirmam utilizar tais instrumentos. A seguir aparece avaliação dos Índices Econômicos – Financeiros (liquidez, endividamento, etc.) com 25% das respostas. 83% afirmam elaborar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e 16,7% o balanço patrimonial.

Ao questionar sobre a utilização das demonstrações financeiras na empresa, 100% afirmou que se vincula a avaliação de lucratividade; seguida por apoio na tomada de decisão (83,3%); definição de estratégias de vendas (50%); definição de política de compras (33,3%); e solicitação de financiamento bancário (25%).

Para os empreendedores, a administração de estoque é o que apresenta maior dificuldade (75%), seguido do fluxo de caixa (66,7%) e de vendas (33,3%). 91,7% atribuem as dificuldades de gestão às altas cargas tributárias; 66,7% à falta de mão de obra qualificada; 41,7% à concorrência; e 41,7% à falta de ferramentas de gestão, entre outros.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É preciso que profissionais do setor público ou privado, acadêmicos estudiosos, ou mesmo empreendedores possuam experiência ou conhecimento sobre as condições que afetam o empreendedorismo. Quando esse conhecimento está localizado ou circunscrito em um território essa relevância aumenta, principalmente se há desejo do público e do privado na promoção do desenvolvimento local.

É preciso promover uma visão contextual do ambiente em que são desenvolvidos os negócios no Brasil e nesse artigo circunscreve-se os resultados do município de Cachoeira, o que propicia a obtenção de recomendações com vistas a implementação de melhorias em aspectos vitais às atividades empreendedoras no local, o que inclui: o financiamento para os novos negócios, as políticas e programas governamentais de apoio ao empreendedorismo, a educação e a capacitação, o desenvolvimento tecnológico e de infraestrutura, entre outros tantos aspectos.

Nessa pesquisa buscou-se identificar o perfil do gestor/proprietário das empresas estudadas, que eram comerciantes que se declararam como microempresários, cuja grande maioria possuía mais de 30 anos de idade [91,7%], sendo 75% casados, com bom nível de escolaridade [66,7% com nível superior]. 83% dos respondentes dizem empreender por oportunidade.

Ao buscar identificar os controles financeiros utilizados pelas empresas locais, primeiro cabe dizer que há um reconhecimento da importância destes, pois 75% dos respondentes disseram que os controles financeiros são muito importantes. Dentre os controles mais utilizados estão: controle de estoque, controle de vendas e acompanhamento do fluxo de caixa. Todos os respondentes afirmam utilizar tais instrumentos.

Ao levantar as dificuldades encontradas nas empresas estudadas, para os empreendedores, o mais difícil é a administração de estoque, a gestão do fluxo de caixa e a gestão das vendas. Em relação as dificuldades, apontaram as altas cargas tributárias, a falta de mão de obra qualificada, a concorrência e a falta de ferramentas de gestão.

Assim, ao buscar identificar o perfil da gestão financeira das Micro e Pequenas Empresas de Alimentos e Bebidas (A&B) em Cachoeira – BA, verificou-se que há no município uma concentração de microempresários com empresas de baixa complexidade com poucos sócios e equipe de empregados. Apesar de se autodeclararem MPEs, buscam o conhecimento e reconhecem a importância da gestão financeira, com destaque para o entendimento de que os controles financeiros são muito importantes.

O número de respondentes é significativo para o número de empreendedores de A&B em Cachoeira, entretanto cabe avaliar o dado com mais rigor, pois é possível que o órgão informante esteja desatualizado, o que se configura como fator limitante da pesquisa. Outro fator limitante é a não realização de entrevistas, pois essa técnica poderia trazer mais elementos para investigação.

É importante ampliar a pesquisa para outras áreas a fim de obter elementos para a melhoria e incremento do Ecossistema Empreendedor em Cachoeira e região, principalmente para a região do Vale do Paraguaçu que engloba ainda as cidades de São Félix, Muritiba e Maragogipe. O empreendedorismo pode ser um importante fator de desenvolvimento para o Território de Identidade do Recôncavo.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J. **As práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas**: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do estado do Rio Grande do Norte. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2010.

BRAGA, R.; NOSSA, V.; MARQUES, J. A. V. C. Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 15, n. especial, p. 51-64, jun. 2004.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 28 nov. 2019.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FILON, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 8-17, set. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a13.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2020.

GARCIA, Vera L. F. **Gestão financeira na microempresa**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo – 2017**. [S. l.]: IBQP: SEBRAE: FGV, 2017. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf). Acesso em: 20 fev. 2020.

GROSSI, D. *et al.* Gestão Financeira: relevância para o sucesso empresarial. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, MS, v. 14, n. 1, p. 2034-2044, 2017.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações** – FEARP/USP, [São Paulo], v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr. 2008.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson, 2009.

MINAYO; M. Importância da Avaliação Qualitativa combinada com outras modalidades de avaliação. **Saúde e Transformação Social**, Florianópolis, v. 1, n. 3, p. 02-11, 2011.

MOTTA, F. G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos/SP. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

- PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 1996.
- RODRIGUES, J.; MELO, M.; LEONE, R. Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas: um estudo no setor supermercadista de Mussoró – RN. **Conexio – Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, [S. l.], n. 1, p. 125-140, ago. 2015 / jan. 2016.
- SACHS, I. **Desenvolvimento**: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- SEBRAE. **Diferenças entre Micro empresa, pequena empresa e MEI**. [S. l.]: SEBRAE, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, DF: SEBRAE, 2014. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2020.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, DF: SEBRAE, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2020.
- SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI). **Perfil dos territórios de identidade da Bahia**. Salvador: Governo da Bahia, [2015]. Disponível em: [https://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2000&Itemid=284](https://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2000&Itemid=284). Acesso em: 21 fev. 2020.
- SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI). **Perfil dos territórios de identidade da Bahia**. Salvador: Governo da Bahia, [2016]. Disponível em: [https://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2000&%20Itemid=284](https://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2000&%20Itemid=284). Acesso em: 21 fev. 2020.
- TEIXEIRA, K. Controles Financeiros em Micro, Pequenas e Médias Empresas. *In*: BARROS NETO, J. P.; SOUZA, G. **Manual do Empreendedor de Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- TERENCE, A. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

## DESENVOLVIMENTO INCLUDENTE, SUSTENTÁVEL E SUSTENTADO: OS IMPACTOS DA PARALISAÇÃO DO ESTALEIRO ENSEADA INDÚSTRIA NAVAL NO DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO DE MARAGOJIPE

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar os impactos da paralisação das obras do estaleiro Enseada Indústria Naval no município de Maragojipe. A pesquisa é classificada como exploratória com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados secundários adotou-se a pesquisa bibliográfica e para a coleta de dados primários foi realizada entrevistas com pequenos empresários. Os entrevistados da pesquisa são moradores do município de Maragojipe. O presente artigo buscou analisar a hipótese de que a paralisação nas obras do estaleiro impactou no processo de recessão da economia no município estudado, desencadeando uma série de problemas, sendo eles de ordem econômica, política, social e ambiental, dando destaque para o incremento da insegurança pública.

### PALAVRAS-CHAVE:

*Desenvolvimento local. Paralisação do Estaleiro. Aumento da violência.*

SANTANA, A. S. S.; SANTANA, J. V. Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado: os impactos da paralisação do estaleiro Enseada Indústria Naval no desenvolvimento do município de Maragojipe. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, Cachoeira (Bahia), v. 13, n. 3, p. 109 - 127, dez. 2020.

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento local numa região é verificado por diversos pontos de vista, levando em consideração o desenvolvimento econômico, voltados para os aspectos que apontam a importância da geração de emprego em uma sociedade extremamente competitiva. Vale ressaltar que a busca de estratégias economicamente novas torna as regiões, comunidades, entre outros, num cenário unido, exigindo um sistema bastante produtivo e eficiente numa região.

A implantação de um empreendimento novo numa região proporciona um grande contexto de mudança, principalmente enfatizando o desenvolvimento econômico, exigindo diversos ajustes na visão da sociedade, nas questões locais e na preocupação com os termos sociais. A busca de novos padrões na visão da sociedade estimula o desenvolvimento local, regional, nacional e global, afim de que sejam incorporados planejamentos e estabelecimentos de políticas privadas e públicas para toda a população.

É perceptível que nos últimos anos o mundo vem passando por inúmeras e intensas modificações em decorrência de diversas crises, as quais fizeram com que vários atores sociais se repositioassem. Como atores estratégicos, o Estado e a sociedade sofrem mudanças radicais em suas relações e estrutura nesse processo. Quando a sociedade se modifica, e isso tem se tornado frequente, mudam-se também os governos, demonstrando que a mudança não ocorre somente por movimentos endógenos, mas porque há uma transformação na sociedade gerando desequilíbrio onde anteriormente havia equilíbrio. Fischer (2002) destaca a importância de não se pensar em governos de forma homogênea, pois os mesmos se modificam dentro de seu subsistema governado, para ela “[...] a tendência, já concretizada na prática, é uma valorização dos níveis subnacionais de governo em detrimento do governo central” (FISCHER, 2002, p. 275).

Assim, vale ressaltar que devido ao esgotamento da capacidade de lidar com problemas complexos e extensos, os governos centrais transferiram esta responsabilidade para os níveis subnacionais, principalmente para a esfera municipal. Realmente dada à proximidade do município com a sociedade, este estaria mais habilitado a enfrentar os problemas, porém, o governo municipal, sozinho, não tem condições de encarar os diversos problemas existentes na sociedade, necessitando estabelecer interação e parcerias com a comunidade (FISCHER, 2002).

Fomentar o desenvolvimento municipal, atualmente, é uma das melhores e principais maneiras de gerenciar os problemas diante da complexidade e incerteza. Como consequência, a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos é elevada, buscando promover o desenvolvimento humano na mesma proporção do desenvolvimento econômico (SALGADO, 1996, p. 49 apud FISCHER, 2002).

A equidade em termos operacionais é entendida pelos autores como o tratamento desigual aos

desiguais, como forma de adequar as regras do jogo de modo a favorecer os participantes mais fracos e incluem ações afirmativas que se apoiem. O desenvolvimento local perpassa pela articulação de vários atores sociais, mas para que o desenvolvimento local aconteça é indispensável a geração de emprego e renda como elemento para enfrentar a pobreza e a marginalização (FISCHER, 2004).

A escolha deste tema foi motivada pela pretensão dos autores de examinar a situação do Município de Maragogipe frente à paralisação do Estaleiro Naval Enseada do Paraguaçu, analisando os impactos deste para os setores primário, secundário e terciário. No Município de Maragogipe, no ano de 2012, começou a ser construído, a mando da Petrobrás, o Estaleiro Naval Enseada do Paraguaçu. A obra situou-se no distrito de São Roque, o que gerou modificação no território, gerando à época emprego e renda para a população maragojipana e cidades circunvizinhas.

Entretanto, após a publicização dos processos da Operação Lava Jato, entre outras denúncias de corrupção em obras públicas, a operacionalização de obras geridas pela Odebrecht foi afetada de forma significativa, o que gerou impacto para a obra em estudo, levando inclusive a sua paralisação. Desta forma o Estaleiro foi paralisado no ano de 2015, gerando diferentes impactos para aquele território (JORNAL GGN, 2015).

Levando-se em consideração o contexto turbulento, pós Operação Lava Jato, esse estudo busca responder o seguinte questionamento: Quais os impactos da paralisação do Estaleiro Enseada Indústria Naval para o desenvolvimento do Município de Maragogipe?

A fim de responder a tal questionamento, essa pesquisa tem por objetivo geral verificar os prejuízos ocasionados pela paralisação da obra do Estaleiro Enseada Indústria Naval no município de Maragogipe (Bahia). De forma específica busca-se: caracterizar o município estudado; analisar a trajetória da implantação até paralisação do estaleiro; identificar os impactos da paralisação do estaleiro nas dimensões: econômica, política e social.

Com a paralisação do estaleiro não só o Município de Maragogipe sentiu os impactos, mas também os municípios circunvizinhos e, portanto, a Bahia e o Brasil. À época, só no Município de Maragogipe haviam mais de três mil pessoas empregadas. Com a interrupção das obras famílias inteiras ficaram desempregadas, causando problemas econômicos, políticos e sociais para o Município estudado, dentre eles o aumento da criminalidade.

É de suma importância discutir o tema abordado, pois ficou fundamentado que a paralisação do estaleiro abalou de forma significativa não só a economia do município maragojipano, mas de diversos municípios da região do recôncavo baiano. O estudo elaborado neste artigo procurou identificar os impactos ocasionados com a interrupção das atividades no estaleiro Enseada Indústria Naval. Vale salientar que, com a construção deste empreendimento, a arrecadação do município aumentou, gerando diversos empregos direta e indiretamente, potencializando um desenvolvimento significativo na região.

O artigo está estruturado em cinco capítulos, incluído este, intitulado introdução e que apresenta aspectos delineadores da pesquisa. O segundo capítulo é destinado a avaliação ou análise do referencial teórico e trata principalmente da temática de desenvolvimento local. O terceiro capítulo apresenta aspectos metodológicos, o quarto apresenta a análise dos resultados e o quinto, e último, realiza as considerações finais.

## 2. DESENVOLVIMENTO LOCAL

Desenvolvimento local envolve, para além da economia, fatores sociais, culturais e políticos, que não se regulam exclusivamente pelo sistema de mercado, uma vez, que é marcado pela cultura do contexto em que se situa. Brose (2002) preconiza que o desenvolvimento é uma questão de qualidade de vida não sendo definido pela riqueza material apenas, mesmo que esta fosse mais bem distribuída, pois:

[...] inerente ao conceito de desenvolvimento humano está a ideia de que o desenvolvimento significa, antes de mais nada, um processo de expansão das possibilidades de escolha para o indivíduo. [...] cada pessoa tem um conjunto cada vez maior de possibilidades e liberdades sobre como estruturar sua vida, sem, porém desconsiderar a liberdade de escolha das gerações futuras, considerando assim, a dimensão da sustentabilidade (BROSE, 2002, p. 30-31).

Hoje em dia é imprescindível entender que o desenvolvimento local não está relacionado unicamente com crescimento econômico, mas, principalmente, com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e com a conservação do meio ambiente. Nesta perspectiva Buarque (1999, p. 9) argumenta que:

Desenvolvimento Local é um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas (BUARQUE, 1999, p. 9).

Os componentes principais das iniciativas de desenvolvimento local são apresentados por Llorens (2001 *apud* FISCHER, 2004, p. 27) no quadro 1:



Iniciativas	Componentes
I	Desenvolvimento territorial mais equilibrado, impulsiona iniciativas de desenvolvimento local e geração de emprego e renda como forma de enfrentar a pobreza e marginalização
II	Criação de entornos institucionais econômicos, sociais, políticos e culturais para impulsionar e potencializar o desenvolvimento local
III	Reorganização das bases empresariais e implantação de infraestrutura básica
IV	Capitação de recursos humanos e criação de sistemas de informações locais

Quadro 1 – Componentes principais das iniciativas de desenvolvimento local

Fonte: Fischer (2002, p. 21)

Na perspectiva histórica a ideia de desenvolvimento está associada a promoção da igualdade, equidade e solidariedade, que implica em minimizar as desigualdades sociais, rompendo com o abismo que existe entre as noções de metrópole e periferia. “Em vez de maximizar o PIB, o objetivo maior se torna promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem nas piores condições, de forma a reduzir a pobreza, fenômeno vergonhoso, porquanto desnecessário, no nosso mundo de abundância” (SACHS, 2008, p. 14).

Ao conceito de desenvolvimento acrescenta-se uma outra dimensão – o desenvolvimento sustentável, que está comprometido de forma ética e solidária com as presentes e futuras gerações, e requer transparência na elaboração de critérios de sustentabilidades ambiental e social e de viabilidade econômica. Ainda segundo o autor, para ser denominado como desenvolvimento, é indispensável a promoção do avanço econômico tendo em vista a preservação de exterioridades ambientais e sociais (SACHS, 2008).

O desenvolvimento includente se opõe ao modelo de crescimento cruel estabelecido pela sociedade, com segmentação de mercado e concentração de riqueza e renda por parte de uma minoria. Neste sentido, Sachs (2008, p. 38) apresenta características do crescimento excludente, sendo eles:

Mercado de trabalho fortemente segmentado, que mantém uma grande parcela da maioria trabalhadora confinada a atividades informais, ou condenada a extrair a sua subsistência precariamente de agricultura familiar de pequena escala, sem quase nenhuma proteção social.

Fraca participação na vida política, ou completa exclusão dela, de grandes setores da população, pouco instruída, suborganizada e absorvida na luta diária pela sobrevivência, sendo as mulheres, sujeitas a discriminação de gênero, as mais fortemente atingidas (SACHS, 2008, p. 38).

A garantia do exercício dos direitos civis, cívicos e políticos são prerrogativas do desenvolvimento includente. A democracia é um elemento essencial para difundir a transparência e a responsabilidade, fundamentais para o bom andamento dos processos de desenvolvimento. Entretanto, há uma enorme barreira entre a democracia direta e a democracia representativa, que promove um ambiente favorável para a discussões de temas de utilidade pública (SACHS, 2008).

Infelizmente a disparidade de poder entre ricos e pobres permanece. Toda a população deveria

ter acesso igualitário aos serviços públicos, entre eles a educação, saúde e moradia. Ainda neste aspecto, Sachs (2008) comenta que a educação é uma importantíssima ferramenta para o desenvolvimento, pois ela promove o conhecimento e desperta a população, tornando-os em cidadãos mais conscientes e compreensíveis no que diz respeito aos direitos humanos, elevando a capacidade de adaptação, bem como a autonomia, a autoconfiança e a autoestima Sachs (2008).

Os cinco pilares do desenvolvimento sustentável são expostos por Sachs no quadro 2:

Dimensões	Características
<b>SOCIAL</b>	Fundamental por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva de disrupção social que paira sobre muitos lugares problemáticos de nosso planeta
<b>AMBIENTAL</b>	Com suas duas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como recipientes para a disposição de resíduos)
<b>TERRITORIAL</b>	Está relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades
<b>ECONÔMICO</b>	Consiste na viabilidade econômica a conditio <i>sine qua non</i> (condição sem a qual não) para que as coisas aconteçam
<b>POLÍTICO</b>	A governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; a liberdade faz toda a diferença

Quadro 2 – Pilares do desenvolvimento sustentável  
Fonte: Sachs (2008, p. 15)

Ainda segundo o autor, para se prosseguir nesses cinco pilares é necessário realizar diversas articulações para torná-los realidade. A reunião de Joanesburgo<sup>1</sup> foi uma oportunidade desperdiçada para acelerar a passagem de um período de grandes acontecimentos planetários para o desenvolvimento sustentável. Seria discutido na reunião questões como:

- a) aplicação de estratégias nacionais distintas, todavia complementares, no Norte[...]; b) no Sul, estratégias de desenvolvimento endógeno e inclusivas[...]; c) um acordo Norte/Sul a respeito do desenvolvimento sustentável[...]; d) um sistema nacional de impostos [...]; e) gerenciamento das áreas globais de uso comum (SACHS, 2008, p.16).

De acordo Gallopin (2001 *apud* SACHS, 2008) um progresso simultâneo em todas essas frentes é imprescindível para a transição de um mundo sustentável. O gerenciamento de crises se constitui como ferramenta essencial na transição para o desenvolvimento sustentável, exigindo transformação imediata de paradigma.

Desenvolvimento pode ser conceituado, então, como uma rede de conceitos que está relacionado ao aumento da capacidade de progresso e expansão econômica, social e política de um país, região ou comunidade. E essa ideia se associa diretamente ao conceito de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS), como é conhecido o processo no Brasil (FISCHER, 2004).

1. A Reunião foi um evento realizado no ano de 2002 em Joanesburgo na África do Sul, coordenado pela Organização das Nações Unidas (ONU), a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável relembra os compromissos firmado entre os 193 países no Rio+10, um dos principais objetivos da conferência de Joanesburgo era colocar em prática os acordos fixados anteriormente, tendo em vista a proteção do planeta através da propagação do desenvolvimento sustentável.

Com relação aos critérios de sustentabilidade Dudley Seers (1960 apud FISCHER, 2004, p. 14) afirma:

O crescimento econômico, mesmo quando rápido, não traz desenvolvimento, a menos que gere emprego e contribua para a redução da pobreza e das desigualdades. Keleki e Seers estiveram entre os primeiros economistas a assinalar, nos anos 60, a necessidade de se analisar os desenvolvimentos econômicos não em termos de crescimento do PIB, mas também, e talvez em primeiro lugar, em termos de emprego.

O desenvolvimento sustentável é um desafio e tem sido discutido por diferentes atores nas últimas décadas. Dessarte, o desenvolvimento associado à globalização, corresponde mais aos preceitos do capitalismo em sua busca desenfreado pelo crescimento e lucro do que ao desenvolvimento sustentável. Este último, possui visão mais humanista e está preocupado com a eficiente administração dos recursos de maneira a equilibrar os pilares econômicos, ambientais e sociais.

O crescimento para ser considerado como sinônimo de desenvolvimento é necessário que juntamente com ele esteja embutido o aumento de emprego, sendo que o mesmo é uma variável que reduz a problema e atenua a desigualdade (KELECI; SEERS, 1960 apud FISCHER, 2004).

Conforme mencionado anteriormente, o desenvolvimento estabelece um equilíbrio e permite que haja estreita sintonia nos cinco pilares. Todavia, mesmo quando próspero na variável econômica, o crescimento econômico exercido pelas forças de mercado apresenta resultados contrários aos esperados, resultando em: aumento das desigualdades sociais, a riqueza se concentra na mão de uma minoria, com marginalização simultânea de uma parcela importante da população (SACHS, 2008).

### **3. METODOLOGIA**

Em relação ao percurso metodológico, pode-se classificar essa pesquisa como sendo de caráter exploratório. Segundo Gil (1999) uma pesquisa exploratória destina-se a um maior conhecimento sobre a temática abordada, com o intuito de proporcionar maior entendimento e clareza sobre o fato analisado. O aperfeiçoamento de ideias e a descoberta de intuições têm se tornado o objetivo primordial da pesquisa exploratória. Este tipo de estudo é caracterizado pelo autor como um projeto bastante flexível, pois o mesmo, permite avaliar diversos pontos concernentes ao caso examinado. Geralmente, esse tipo de pesquisa envolve: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que vivenciaram o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que fomenta o entendimento. Andrade (2002) ressalta que a pesquisa exploratória permite maior familiaridade com o objeto que será investigado, sendo propícia para delimitar o tema da pesquisa, nortear a definição dos objetivos e a construção de hipóteses.

Em relação a abordagem, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa, essa abordagem diz respeito a um modelo que estuda de forma mais profunda um fenômeno sem levar em consideração o uso de métodos quantitativos. Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Richardson (1999) destaca que abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social.

Quanto aos fins, esse estudo se caracteriza como um estudo de caso único, já que estuda o município de Maragogipe a partir da implantação e paralisação de um estaleiro na localidade. O estudo de caso único surge da necessidade de entender fenômenos complexos e também é utilizado para ampliar o conhecimento sobre fenômenos sociais, políticos, organizacionais, grupais e individuais (YIN, 2015). Ainda segundo o autor o estudo de caso representa uma investigação empírica, compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

Quanto aos meios, este estudo se iniciou a partir de uma revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica tem a finalidade de apresentar, sobre diferentes pontos de vista, os principais teóricos que norteiam este trabalho científico. O levantamento bibliográfico constitui-se a partir de trabalhos publicados, principalmente de livros e artigos científicos. Nesta perspectiva, Boccato (2006) esclarece:

a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação (BOCCATO, 2006, p. 266).

Para melhor mensuração de resultados, foi empregado o método de triangulação como estratégia para investigar o mesmo fenômeno a partir da utilização de diversos processos (VERGARA, 2005). Por ser um método que permite usar múltiplos instrumentos, a triangulação caracteriza-se como um meio de evitar equívocos no processo de coletas de dados.

Denzin (1978 *apud* VERGARA, 2005) apresenta diferentes métodos de triangulação, sendo eles, de dados, de pesquisadores, de teorias e de métodos. Através da triangulação de dados é possível utilizar distintas fontes de dados. Nesta perspectiva, sugere-se estudar o fenômeno a partir de várias fontes. Já a triangulação de pesquisadores, consiste no uso de vários pesquisadores na investigação de um determinado fenômeno, visando identificar ou atenuar eventuais vieses devido a subjetividade do pesquisador. Na triangulação teórica, comumente é usada uma abordagem com diferentes perspectivas teóricas e proposições múltiplas. Por ser subdividida em intramétodo, a triangulação metodológica advém da utilização de diversas técnicas que se relacionam ao próprio método, e entre método, ou seja, o uso de diferentes métodos.

Na fase de pesquisa de campo, para levantamento de dados qualitativos optou-se pela entrevista, a entrevista foi realizada com sete entrevistados, contendo 10 perguntas, desde a implantação à paralisação das obras do estaleiro. Os entrevistados tinham idades entre 25 e 65 anos, e as entrevistas foram realizadas no período de 09 a 11 de outubro de 2018, no próprio distrito de São Roque, com pessoas que atuam localmente. Logo após, os dados coletados foram transcritos pelo aplicativo Voice Notepad, permitindo a visualização de forma fidedigna da posição de cada participante, posteriormente, colocado em uma planilha do Excel versão 2013, analisando as falas dos dialogados e identificando as semelhanças e as diferenças. Feito isto, essas informações foram reescritas em forma de texto, usando recortes da fala dos entrevistados.

Foi realizada entrevista com alguns comerciantes que foram afetados com a interrupção das obras do estaleiro Enseada. E para melhor mensuração desses impactos que sobreveio à população maragojipana, utilizou-se do método de triangulação para cruzamento de dados, através de documentário com residentes de São Roque, realizado pelo canal Enseada, no ano de 2015, sendo composto principalmente por homens e mulheres que se beneficiaram com a instalação do estaleiro.

O objetivo das autoras com a utilização de entrevistas como instrumento de coleta de dados é obter respostas que, talvez, de outra maneira não seria possível. O público-alvo foram pequenos empresários que investiram tudo que tinha, e hoje, muitos deles, estão passando necessidade, alguns, inclusive, dependendo de doações para sobreviver.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo é destinado a análise de dados, o estudo foi realizado com os(a) moradores(a) do município de Maragogipe, tais como comerciantes, e pessoas que trabalharam na construção do projeto, buscando analisar os impactos da paralisação deste empreendimento para os setores econômicos, político e social.

O presente estudo é uma análise dos prejuízos causados desde a implantação à interrupção das obras do estaleiro Enseada, uma empresa do segmento da indústria naval, localizado no distrito de São Roque, sobre a população maragojipana.

Ao buscar analisar as expectativas dos moradores em relação a implementação do estaleiro, todos eles apontam expectativas positivas, dizendo que esperavam crescimento e melhorias para o município e também para todo o Recôncavo. Na frase do entrevistado 01, há uma fala que expressa quais eram as perspectivas:

de desenvolvimento no recôncavo e instalei esse comércio aqui com uma grande expectativa, eles disseram que seria implantado um empreendimento para a vida toda. A gente com essa expectativa começamos a investir [...].

Ao questioná-los sobre o quanto sua vida mudou com a implantação do projeto, há unanimidade que a implantação do estaleiro provocou mudanças na vida de todos os moradores da comunidade, proporcionando muitas melhorias.

mudou muito, tive acesso a uma faculdade, pelo fato de estar trabalhando, tivemos muitas melhorias aqui no distrito, alguns empreendimentos foram implantados, a locomoção melhorou bastante[...].

Ao interrogá-los sobre quais os benefícios o estaleiro proporcionou, o entrevistado 01 afirma que o estaleiro não trouxe benefícios, mas, sim, as pessoas que vieram trabalhar no estaleiro. Já o entrevistado 07, relatou que o empreendimento só deixou o legado. Os demais entrevistados afirmam que houve geração de emprego e renda, aumento da renda *per capita* e desenvolveu o distrito como um todo. O entrevistado 06 aponta os principais benefícios:

geração de muitos empregos para as pessoas, jovens que não tinha profissão, aprenderam uma profissão. Trouxe vários benefícios para o distrito, muita coisa boa, diminuiu a pobreza, porque existia bastante pessoas fracas que não tinham condições de construir uma casa, e com a chegada do estaleiro, deu essa oportunidade para as pessoas de emprego e com isso conseguiram conquistar várias coisas, inclusive, construir tão sonhada casa própria.

Ao buscar investigá-los sobre o que passou em suas mentes quando souberam que as obras seriam interrompidas, a maioria dos entrevistados afirmaram que foram pegos de surpresa e/ou não imaginavam que isso iria acontecer, já que a expectativa do projeto era para décadas. Isto ficou bem evidente na fala da entrevistada 03, que relata o seguinte:

a princípio não conseguíamos nem idealizar, pensava que seria bem rápido e a princípio não imaginava que seria o fechamento do estaleiro, mas que seria apenas uma redução, porém quando a crise veio foi muito difícil ficamos sem chão. Porquanto todos os projetos todos os sonhos tiveram que ficar estacionados, foi um susto.

Ao questioná-los sobre como ficou a situação após a paralisação das obras, todos relataram que a situação ficou muito difícil. Houve redução da população, dezenas de indivíduos migraram para outros estados em busca de emprego. Várias pessoas ficaram endividadas, alguns comerciantes faliram, famílias que extraíam o sustento unicamente com as obras do estaleiro, hoje, estão passando necessidades. O entrevistado 01 chegou a abrir dois empreendimentos, uma loja de materiais de construção e uma loja de móveis, esta última se encontra fechada e ainda tem alguns móveis que não foram vendidos, o comerciante esclarece que por ser fornecer de materiais para o estaleiro, seu prejuízo foi enorme:

as empresas que fecharam acabaram não recebendo do estaleiro e não pagando os comércios, eu mesmo sofri muito, pois fornecia bastante materiais para as empresas que estavam prestando serviços ao estaleiro. Meu prejuízo foi muito grande. Investimos muito, acreditando que seria uma obra que duraria muito tempo, porém só levou três anos.

Ao serem questionados sobre como definiria São Roque antes e depois do estaleiro, a grande maioria dos entrevistados o definiu como uma comunidade e/ou um arraiá-zinho, e afirmam que

depois do estaleiro voltou a ser o que era antes, e em alguns aspectos até pior. A entrevistada 04 enfatizou que o distrito, era uma cidade em desenvolvimento, e hoje voltou a ser um pequeno distrito, uma pequena ilha.

Ao buscar analisar quais foram os maiores impactos, dos sete entrevistados quatro apontaram o desemprego como sendo um dos maiores impactos. Duas entrevistadas apontaram o impacto ambiental, como sendo um dos maiores, decorrente a destruição do manguezal. Segundo a entrevistada 02, hoje, a população de São Roque não tem o estaleiro Enseada, nem o mangue para pescar, já que uma parte significativa do mesmo foi destruída. O entrevistado 07 aponta o ramo de pousadas como sendo o maior prejudicado. O entrevistado 01 enfatiza o desemprego como sendo o maior impacto:

foi uma perda significativa, uma obra dessa que vem para dar em torno de cinco mil empregos diretos, transformando indiretamente em 10 mil empregos, com a dissolução da obra, automaticamente o maior impacto foi o desemprego que gerou em toda a região.

Ao questioná-los sobre qual o sentimento ao ver o empreendimento sendo consumido pela ferrugem, a grande maioria descreveu que o sentimento é de tristeza. A entrevistada 03 conta que o sentimento é de estar retrocedendo e de impotência. O entrevistado 05 tem esperança que as obras sejam revitalizadas.

Ao buscar examinar quanto ao futuro, se os entrevistados têm esperança de São Roque ser o que um dia já foi, dentre os entrevistados, um afirmou que não tem esperança, porque o período dos tempos bons está extinguindo-se, os demais afirmaram ter esperança do distrito voltar a ser o que era. Na frase do entrevistado 01, há uma fala que promulga quais as perspectivas:

[...]as perspectivas para a gente aqui do Nordeste agora vai ficar pouquíssimas, com esse governo sulista que vai chegar agora, então, as perspectivas termos uma melhora na nossa indústria naval e na nossa economia vai ser muito pouco, porque os investimentos serão direcionados todos para o sul, onde eles acham que as pessoas, realmente, são melhores[...].

Ao serem questionados sobre quais os caminhos de desenvolvimento para melhorar as condições econômicas e sociais do município, os entrevistados apontaram o retorno das obras como um caminho para melhorar a situação econômica e social do município. O entrevistado 01 assinalou a educação, como meio de transformação e de mudar a sociedade como um todo. A entrevistada 04 ressaltou que compete à prefeitura investir em algum ramo de atividade que possa suprir essa lacuna deixada pelo estaleiro. Na citação do entrevistado 01, há uma fala que enfatiza qual o caminho para o desenvolvimento:

ainda acredito no único meio de transformação, que é através da educação. Os jovens bem educados, consegue transformar sua vida e a vida das pessoas que estão ao seu redor.

Esta realidade foi reafirmada no documentário realizado pelo canal Enseada, no ano de 2015, onde os residentes afirmaram que com a chegada do estaleiro Enseada as expectativas eram de

crescimento, tanto econômico quanto social. A implantação do projeto permitiu que a população maragojipana sonhasse com um futuro melhor, no qual, seus filhos teriam a oportunidade de um ensino de qualidade, aumentando assim, as chances de ingressar no mercado de trabalho.

Por ter fomentado o desenvolvimento do distrito e do município como um todo, o empreendimento parecia ser um caminho para promover o crescimento econômico desta localidade, pois o mesmo, chegou a fornecer milhares de empregos diretos e indiretos e mudou a realidade do pequeno distrito de São Roque. Contudo, uma vez que as obras foram interrompidas, o projeto – cuja chegada prometia revolucionar a realidade dos maragojipanos – deixou a população desolada e cheia de dívidas.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO ESTUDADO: MARAGOJIPE

A região do Recôncavo possui características exclusivas e singulares, além de ser uma região rica no que diz respeito aos aspectos físico-naturais, especialmente, por sua história e dinâmica sociocultural. Localizado na parte sul do Recôncavo, Maragojipe foi um relevante entreposto para a vinda de negros capturados para o trabalho escravo no Brasil (NACIF, 2010).

A cidade de Maragojipe foi descoberta aproximadamente duas décadas após os portugueses chegarem ao Brasil, devido ao período das viagens exploratórias pela Baía de Todos os Santos, dentre as quais estava o rio Paraguaçu. Abundante em diversidade cultural, tais como a cultura do cultivo da mandioca e da cana de açúcar; esses aspectos fizeram da cidade uma importante rota de navegação durante o período colonial, na época havia vários engenhos instalados, além das casas de farinha, pois a cidade à época era essencialmente rural (TRIBUNA DO RECÔNCAVO, 2016).

Rico no que diz respeito às exterioridades culturais, o município proporciona excelente potencial com relação ao desenvolvimento voltado para atividades tais como, turismo rural e ecológico, especialmente, o excursionismo naval, compreendendo a prática de pesca esportiva (GUIAME, 2009). Portanto, Maragojipe é uma cidade que apresenta condições favoráveis para o incremento de turismo, possui, ademais, uma ponte para o embarque e desembarque de embarcações que variam de porte, comumente, sendo de médio e grande dimensão.

O setor primário explora recursos da natureza como agricultura, mineração, pesca, pecuária, extrativismo vegetal e caça. Além disso fornece a matéria-prima para a indústria de transformação. De acordo com os indicadores municipais de Maragojipe, a indústria de transformação aumentou os seus estabelecimentos entre 2010 a 2014, fazendo com que o emprego formal tivesse um crescimento. Já a agropecuária, extração vegetal, caça e pesca sofreram com a perda de alguns estabelecimentos, onde o estoque de emprego formal fez com que diminuísse, se tornando desproporcional à renda média do trabalhador formal.



Nos setores industriais de utilidade pública, o mercado de trabalho foi muito negativo demonstrando que não foi feito nenhum investimento nos estabelecimentos; o índice de emprego formal foi zero entre os anos de 2010 a 2014 (IBGE/SEI, 2018).

O setor terciário é um setor econômico relacionado aos serviços e comércio, no qual houve um aumento significativo do ano de 2010 a 2014, tanto nos estabelecimentos quanto no emprego formal. Na saúde, ocorreu o aumento da cobertura de equipes nos postos de saúde de 60% para 90% nos anos de 2010 a 2015, sendo que o número de médicos e dos leitos hospitalares sofreram redução (IBGE/SEI, 2018).

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTALEIRO ESTUDADO: ESTALEIRO NAVAL ENSEADA DO PARAGUAÇU

No Brasil, mais precisamente no Estado da Bahia, no município de Maragogipe, situado no Recôncavo Baiano, encontra-se um relevante empreendimento conhecido como Enseada Indústria Naval S.A. Na época, o montante investido na Bahia representava 2,7 bilhões de reais. A empresa Enseada por meio do Consórcio Estaleiro Paraguaçu (CEP) contratada para a construção das obras do estaleiro, chegou a fornecer 70 mil postos diretos de trabalhos (NAVEGANDO JUNTOS, 2014).

O Estaleiro Enseada Paraguaçu foi instalado no ano de 2012 em São Roque do Paraguaçu, um distrito de Maragogipe que está localizado no Recôncavo Baiano. A denominação “Enseada” foi escolhida em função da possibilidade de internalização da empresa (PEREIRA, 2014). Segundo a Gerência de Comunicação a designação é de fácil compreensão em vários idiomas, favorecendo a projeção da empresa para outros segmentos da indústria (PORTAL NAVAL, 2014).

Pelo porte do empreendimento, verificou-se o seu grande potencial de induzir avanços socioeconômicos para a população residente em sua área de influência. No Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal (PDDM) de Maragogipe, a importância do empreendimento é reconhecida, enfatizando o potencial deste para geração de renda e emprego.

Este é um empreendimento que tem forte poder de indução para a dinamização econômica em geral, para o qual há previsão de vultosas aquisições de insumos e contratações de serviços, dentre as quais, uma parcela significativa poderá ser realizada logo de início na praça local. Parcela esta que tem a tendência de crescer a partir da estruturação e/ou atração de fornecedores qualificados para as proximidades.

Nesta perspectiva, uma área adjacente ao Estaleiro foi legalmente instituída para uso industrial, a partir da qual espera-se criar escala para viabilizar a estruturação de diversos itens de logística, insumos básicos e infraestrutura que, uma vez disponíveis, servirão de atrativos para mais investimentos produtivos, transformando o ciclo vicioso da estagnação hoje instalado em um potencial ciclo virtuoso de desenvolvimento (MARAGOJIPE, 2010, p.17 *apud* RODRIGUES, p.13).

Enseada e outros estaleiros estão com problema no Brasil inteiro desde que a Operação Lava Jato foi deflagrada. As denúncias envolvendo as empreiteiras (sócias de boa parte dos estaleiros) e a Petrobrás respingaram na Sete Brasil – empresa que detinha os contratos de construção de navios, que parou de pagar os estaleiros (PEREIRA, 2017).

Nessa perspectiva Pereira (2017) argumenta que devido aos enormes problemas atuais, cuja as empresas do segmento de construção naval não podem ser contratadas pela Petrobrás, além do complexo cenário de operações da Lava-Jato em andamento, o regresso ao modelo de sucesso praticado no passado se caracteriza em uma oportunidade de alavancar a economia do município estudado, proporcionando inúmeros benefícios ao programa de conteúdo local do Governo Federal e enormes ganhos para a Bahia.

A interrupção das obras do estaleiro surpreendeu muitos empresários, pois os mesmos não tiveram a oportunidade de inaugurar seus empreendimentos. Sem esperança, a população local questionou-se sobre a possibilidade do retorno do estaleiro e se haverá retomada dos postos de trabalhos, no entanto, para continuar com suas atividades é necessário que a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil libere um financiamento de R\$ 600 milhões e que a Sete Brasil volte a fazer os pagamentos (JORNAL GGN, 2015).

O impacto da Operação da Lava Jato sobre as empresas do estaleiro Enseada afetou expressivamente os moradores do distrito de São Roque do Paraguaçu, deixando diversas pessoas desempregadas. Atualmente menos de 200 pessoas trabalham no local, exercendo atividades de manutenção e vigilância. Diante das demissões em extensão muitas pessoas se endividaram, pois as mesmas investiram todas suas economias perante o alto índice de mão-de-obra na região (JORNAL GGN, 2015).

É inegável a relevância da Enseada na continuidade da indústria naval brasileira e no avanço do estado da Bahia, e esta, segue lutando fortemente, para minimizar os impactos devido aos acontecimentos atuais, perseguindo a superação em prol da estabilização desse segmento de mercado que conta atualmente com mais de 80 mil postos diretos de trabalho em todo o país (NAVEGAN-DO JUNTO, 2014).

Um casal de pequenos empresários é um dos muitos moradores que investiram tudo o que tinha no seu estabelecimento, neste caso, um restaurante que não foi inaugurado. Durante os primeiros anos de funcionamento do estaleiro o casal servia as refeições na varanda de sua residência, houve um período em que eles vendiam 70 almoços por dia. Assim, devido ao aumento da demanda foi preciso investir em um novo espaço. Atualmente eles vendem de uma a duas refeições por dia. Todas as economias que adquiriram ao longo da vida foram aplicadas no restaurante, na expectativa que o projeto permanecesse por mais de 15 anos (JORNAL GGN, 2015).

Com o fim das atividades do estaleiro na manhã do dia 28 de fevereiro, houve inclinação de 80%

nas vendas na cidade de Maragogipe, em Nazaré, de pelo menos 40%. Muitos estabelecimentos fecharam as portas, um casal que é proprietário de lojas de móveis, roupas e calçados chegou a construir um hotel só para receber funcionários do estaleiro. Pousadas e hotéis, que no auge das obras do estaleiro Enseada encontrava-se com 100% de ocupação, fecharam as portas em São Roque, ao lado da enseada.

Diante do cenário de desemprego instalados no município, FISCHER (2002) ressalta a importância e necessidade do reconhecimento da existência de outros caminhos para o desenvolvimento, além do exercido pela indústria, fazendo menção à agricultura e ao turismo, destacando o potencial destes na geração de emprego e renda.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DA POPULAÇÃO LOCAL EM RELAÇÃO AO FIM DO ESTALEIRO ENSEADA INDÚSTRIA NAVAL

Com a chegada do estaleiro Enseada, o cenário mudou completamente, nasceu no coração de cada são roquense e maragogipano a esperança de um futuro melhor. Devido à expectativa de crescimento econômico e social, os jovens investiram em cursos técnicos profissionalizantes, através da implantação deste projeto várias pessoas tiveram a chance de ingressaram em uma faculdade/universidade. Mulheres que até então não exerciam nenhuma profissão, perceberam no estaleiro Enseada uma oportunidade de crescer profissionalmente e começaram a se capacitar.

Segundo relatos de moradores, mulheres que iniciaram trabalhando em cargos operacionais, após alguns meses, devido ao investimento em capacitação, foram transferidas para a área administrativa ganhando salários superiores aos de muitos homens. Além desse público em específico, temos os comerciantes e empresários que investiram tudo o que tinha com a chegada deste empreendimento e hoje estão imersos em dívidas.

Em entrevista ao canal Enseada, no ano de 2015, um senhor, gerente do hotel e restaurante da região, relatou que quando passou a residir em São Roque do Paraguaçu o cenário era bastante favorável, à época o restaurante chegou a servir duas mil refeições diárias e possuía mais de oitentas postos diretos de trabalho, José empreendeu e construiu um edifício com mais de 90 apartamentos, o qual contaria até com um elevador. Infelizmente as obras pararam e o empresário não pôde concluir o empreendimento. De dono de um bar para proprietário de uma mercearia, este é o caso de outro empresário, que conta como as expectativas eram enormes e isto o levou a investir tudo o que possuía na mercearia, registrou o estabelecimento junto à Receita Federal, e começou a pagar impostos, algo novo para o empresário, de repente as obras pararam e o que restou foram dívidas sem fim.

Uma soldadora relata que quando começou a trabalhar no estaleiro teve a oportunidade de dar início a tão sonhada casa própria, entretanto, antes de terminar a construção de sua casa foi demitida, e hoje, assim como dezenas de pessoas que residem no distrito, está endividada e vive com a expectativa do estaleiro voltar a funcionar e finalmente ela poder retornar ao trabalho para concluir sua casa.

A partir do momento que iniciaram as demissões no estaleiro, o que se observou foi um efeito dominó. À medida que os funcionários do estaleiro Enseada eram demitidos, as pessoas que trabalhavam em restaurantes, pousadas, supermercados, quiosques dentre outros estabelecimentos, foram simultaneamente sendo demitidos.

## **5. CONCLUSÃO**

O presente artigo buscou identificar os impactos da paralisação das obras do estaleiro Enseada Indústria Naval no município de Maragogipe-Ba, averiguando os prejuízos desta interrupção para o desenvolvimento econômico, político e social do município estudado, entendendo que pelo segmento de negócio e porte do empreendimento, o mesmo tende a fomentar a geração de emprego e renda do local.

Perante o resultado das análises das entrevistas, em relação aos aspectos econômicos, revelou-se que para a população maragogijana, mais especificamente os moradores do distrito de São Roque, onde o estaleiro foi instalado; houve perda de poder aquisitivo e empobrecimento como resultado da falta de emprego e circulação de capital na localidade. Em decorrência disto, a qualidade de vida da comunidade reduziu bastante, por não dispor de recursos para acessar aos serviços de saúde, educação entre outros.

É notório que a implantação do estaleiro fomentou o desenvolvimento econômico e social do município e também permitiu que parcela significativa da população tivesse acesso ao ensino superior e a diversos cursos técnicos profissionalizantes, entretanto, por ter permanecido no distrito por apenas três anos, os maragogijanos sofreram, e ainda sofrem, devido as consequências desta paralisação, pois muitos investiram tudo o que tinha em cursos e em empreendimentos e, atualmente, estão cheios de dívidas, fato que ficou bem evidente na entrevista.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- BROSE, Markus. **Fortalecendo a democracia e o desenvolvimento local: 103 experiências no meio rural gaúcho**. Santa Cruz do Sul: EDUNIC, 2002.
- BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável: Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal**. Brasília, DF: INCRA: IICA, 1999.
- CRUZ, Fabio. **Maragogipe celebra Independência do Brasil na Bahia**. [S. l., 2016]. Disponível em: [https://www.criativaonline.com.br/index/noticias/id77397/maragogipe\\_celebra\\_independencia\\_do\\_brasil\\_na\\_ba](https://www.criativaonline.com.br/index/noticias/id77397/maragogipe_celebra_independencia_do_brasil_na_ba). Acesso em: 19 set. 2018.
- FISCHER, Tânia. **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teórico e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- FISCHER, Tânia. Gestão social do desenvolvimento de territórios. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 113-119, abr. 2004. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572012000100010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572012000100010&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 08 set. 2018.
- FISCHER, Tânia. Poder local: um tema em análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, p. 105-113, maio 1992.
- FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão – introdução à uma agenda. *In*: FISCHER, Tânia (org). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- FUNDAÇÃO PEDRO CALMON. **Maragogipe celebra Independência do Brasil na Bahia com programação cultural**. [Bahia], 17 jun. 2016. Disponível em: <http://www.reconcavoagora.com.br/noticias/2451/maragogipe-celebra-independencia-do-brasil-na-bahia-com-programacao-cultural>. Acesso em: 06 ago. 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUIAME. **Maragogipe (BA) apresenta opções de ecoturismo e cultura**. [S. l.], 23 abr. 2009. Disponível em: <https://guiame.com.br/vida-estilo/turismo/maragogipe-ba-apresenta-opcoes-de-ecoturismo-e-cultura.html>. Acesso em: 27 ago. 2018.
- JORNAL GGN. **O golpe da lava jato sobre os empregados do estaleiro enseada**. [S. l.], 2015. Disponível em: <https://jornalggm.com.br/noticia/o-golpe-da-lava-jato-sobre-os-empregos-do-estaleiro-enseada>. Acesso em: 19 set. 2018.

LYRIO, Alexandre. Estaleiro Paraguaçu: restam pouco mais de 300 empregados no vazio da enseada. **Correio** (edição online), Salvador, 20 maio 2015. Disponível em: <http://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/estaleiro-paraguacu-restam-pouco-mais-de-300-empregados-no-vazio-da-enseada/>. Acesso em: 05 nov. 2017.

MONTESANTI, Júlia de Almeida Costa. **Declaração de Joanesburgo**. [S. l., 201-?] Disponível em: <https://www.infoescola.com/desenvolvimento-sustentavel/declaracao-dejoanesburgo/>. Acesso em: 03 out. 2018.

NACIF, Paulo Gabriel Soledade. **Esta terra chamada Recôncavo Baiano - publicado no jornal A tarde de 16/08/2010**. Salvador: Biblioteca do CFP, 17 ago. 2010. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/bibliotecacfp/noticias/7-esta-terra-chamada-reconcavo-baiano>. Acesso em: 16 set 2018.

NAVEGANDO JUNTOS. **Nota pública**. Disponível em: <http://www.navegandojuntos.com.br/institucional/nota-publica/>. Acesso em: 06 nov. 2017.

PEREIRA, Fransielson dos Santos. **As transformações socioespaciais na área de influência direta decorrente das intervenções do Estaleiro Enseada do Paraguaçu no Distrito de São Roque do Paraguaçu em Maragogipe-Ba**. Disponível em: <http://www.geografia.ufba.br/FRANSIELSON%20DOS%20SANTOS%20PEREIRA.pdf>. Acesso em: 30 set. 2018.

PEREIRA, Renée. **Com dívida bilionária e sem encomendas, estaleiro enseada busca novos negócios**. [S. l.], 20 maio 2017. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/05/20/internas\\_economia,870490/com-divida-bilionaria-e-sem-encomendas-estaleiro-enseada-busca-novos.shtm](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/05/20/internas_economia,870490/com-divida-bilionaria-e-sem-encomendas-estaleiro-enseada-busca-novos.shtm). Acesso em: 06 nov. 2017.

PORTAL NAVAAL. **Estaleiro Enseada do Paraguaçu (EEP) passa a se chamar Enseada**. Rio de Janeiro, 04 jun. 2014. Disponível em: <http://www.portalnaval.com.br/noticia/estaleiro-enseada-do-paraguacu-eep-passa-a-se-chamar-enseada/>. Acesso em: 20 set. 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Sueli Menezes. **Análise de externalidades socioeconômicas geradas pelo polo naval de São Roque do Paraguaçu no município de Maragogipe- BA**. Cruz das Almas, BA: CCAAB: UFRB, 2013. 32 p.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SOUZA, Joyce. **Setores buscam reativar Estaleiro São Roque**. [S. l.], 04 jan. 2016. Disponível em: <http://www.portalnaval.com.br/noticia/setores-buscam-reativar-estaleiro-sao-roque/>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SÓCIAS DA BAHIA (SEI). **Informações municipais**. Salvador, [201-?]. Disponível em: [http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=266](http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=266). Acesso em: 30 set. 2018.

TODA MATÉRIA. **Recôncavo Baiano**. [S. l.], 01 mar. 2018. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/reconcavo-baiano/>. Acesso em: 17 set. 2018.

TRIBUNA DO RECÔNCAVO. **Maragogipe celebra Independência do Brasil na Bahia com programação cultural.** Disponível em: <https://tribunadoreconcavo.com/maragogipe-celebra-independencia-do-brasil-na-bahia-com-programacao-cultural/>. Acesso em: 17 set. 2018.

VALERA NOTÍCIAS. **Estaleiro Paraguaçu encerra atividades no próximo sábado.** Salvador, 25 fev. 2015. Disponível em: <http://varelanoticias.com.br/estaleiro-paraguacu-encerra-atividades-no-proximo-sabado-28/>. Acesso em: 06 nov. 2017.

VERGARA. S.C. **Métodos de pesquisas em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.